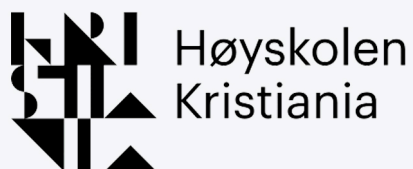


**BCR3100**  
**Bacheloroppgave**

747831  
748468  
747893

## **Læringskultur - suksessfaktor for å lykkes i fremtiden?**



Vår 2017

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”



## **Forord**

Etter tre år på bachelorstudiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, runder vi av med vår avsluttende bacheloroppgave om læringskultur. På bakgrunn av gruppens fellesinteresse for digitalisering, utvikling og konsekvenser dette medfører, har vi falt på temaet læringskultur. Vi tenker at om det er en sterk læringskultur i en organisasjon, vil dette kunne hjelpe organisasjonen til å bli konkurransedyktig og være med på digitalisering og utvikling.

Vi vil starte med å gi en stor takk til veilederen vår, Tore Fagernes. Du har vært tilgjengelig for oss til enhver tid og svart på henvendelser fortløpende. Takk for ditt bidrag til tematikken for vår oppgave, din faglige støtte og for at du ikke har gitt oss opp selv om vi vet vi kanskje var litt krevende i oppstartsfasen.

En stor takk til Volvo Truck Center Furuset for samarbeidet, og til alle respondentene som stilte opp på intervju og har svart på våre spørsmål i etterkant. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt til.

I tillegg vil vi takke Høyskolen Kristiania for vår studietid, som har vært spennende, lærerik og utfordrende. En spesiell takk til bibliotekarene som har gitt oss hjelp og god veiledning med litteratur og kildehenvisninger.

Vi vil også takke Birgitte og Rita som tok seg tid til å lese korrektur, ga oss tilbakemeldinger og virkelig var til stor hjelp i slutfasen med bacheloroppgaven. Stor takk til venner, familie og kjærester som har vært tålmodige og engasjerende i oppgaven.

Til slutt vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid. Fra dag én har vi vært i kollokviegruppe, og holdt ut med hverandre i tykt og tynt. Så takk for et fantastisk vennskap og samarbeid gjennom tre fine år på studiet!

**God lesing!**

Oslo, 19.05.17

74783, 748468 og 747893

## Sammendrag

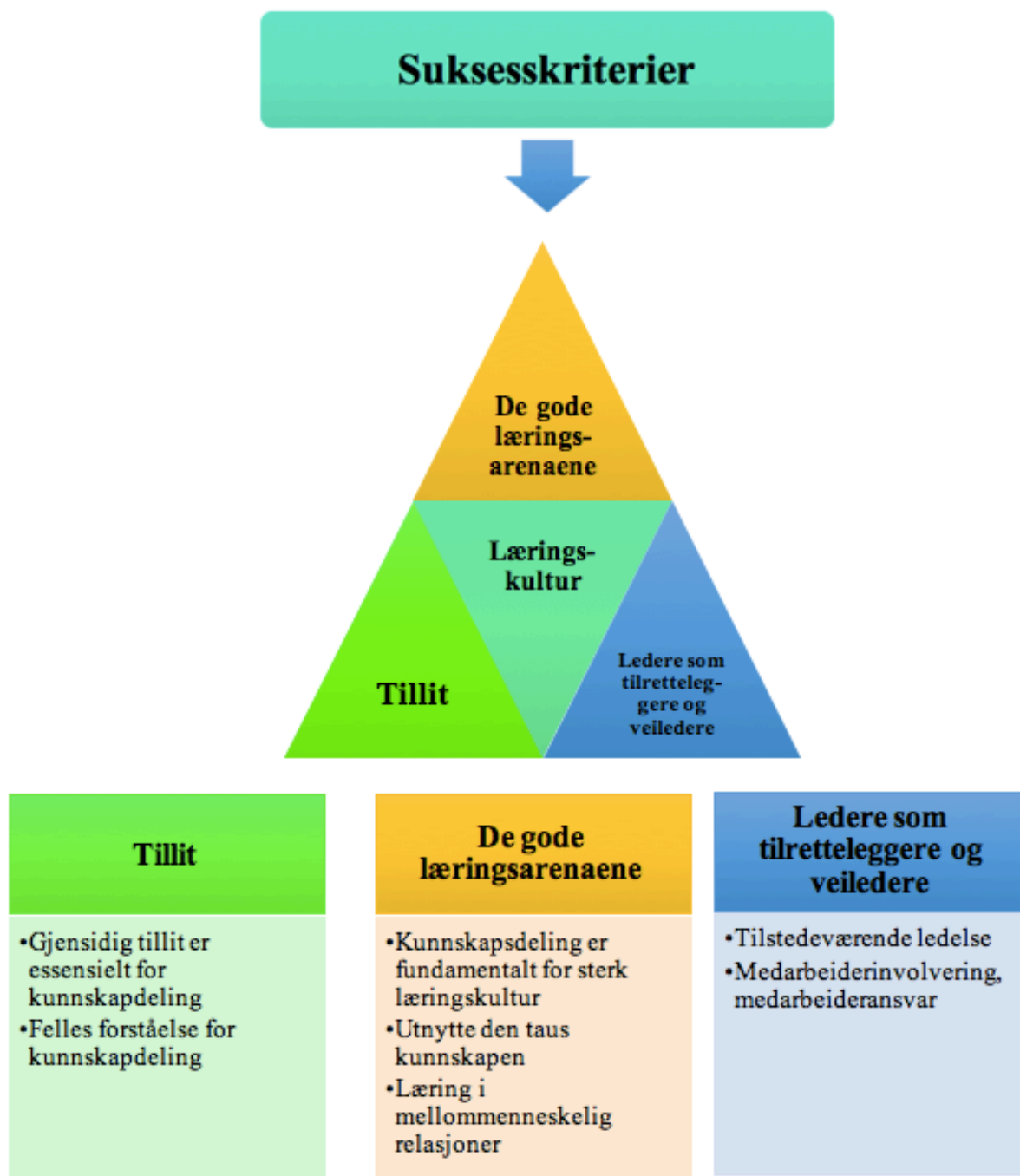
I denne oppgaven ønsket vi å besvare problemstillingen: *“Hvilke kritiske faktorer må til for å danne er sterk læringskultur internt i Volvo Furuset?”*. Denne undersøkelsen har som hovedfokus å avdekke kritiske faktorer som danner en sterk læringskultur.

Vår teori baserer seg på tillit, læringsarenaer og læringsledelse. Vi ønsket å studere hvordan læringskulturen fungerer internt, derfor tok vi utgangspunkt i allerede eksisterende teorier innenfor taus og eksplisitt kunnskap, kunnskapsdeling, formell og uformell læring, læringskultur og læringsarenaer.

Det forskningen ønsker å kaste lys over, er hvordan Volvo Furuset kan bli bevisste på hvordan de skal tilegne seg en læringskultur med størst utbytte, i form av gjensidig tillit, kunnskapsdeling og tilretteleggelse fra ledelsen.

For å undersøke den valgte problemstillingen har vi benyttet kvalitativ metode. Vi valgte dette fordi vår problemstilling ga muligheten til å gå i dybden av et fenomen. For å besvare oppgavens problemstilling har vi tatt i bruk semi-strukturert dybdeintervju. På bakgrunn av bruk av både ledere og medarbeidere i undersøkelsen, har vi utarbeidet to ulike intervjuguides. Disse er brukt til innsamling av data.

Tolkningen av empirien, med grunnlag i det teoretiske rammeverket, har bidratt til å illustrere et helhetsbilde av hva suksessfaktorene for å danne en sterk læringskultur innebærer. Derav viser resultatene at tillit er en viktig forutsetning for å dele kunnskap internt i Volvo Furuset, da det nå kan antas at det er et gap mellom ledere og medarbeidere. Det kommer også frem at kunnskapsdeling i arenaer er en kritisk forutsetning, både for å utnytte kunnskap og for å vite hvilke læringsarenaer som genererer læring. Til slutt i undersøkelsen viser det seg gyldig at ledelsen må støtte opp og tilrettelegge for læring, da tilretteleggelse og sikring av læring viser seg å være en kilde til sterk læringskultur. Vi har utformet en fremstilling som viser våre utarbeidede suksesskriterier, som vi mener er kritiske faktorer for å danne en sterk læringskultur. Fremstillingen illustreres slik:



*Fremstilling 1: "Suksesskriterier for læringskultur"*

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.1.1	Volvo Truck Center Furuset	2
1.2	Formål	2
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4	Avgrensning	5
1.5	Oppgavens oppbygning	5
<b>2.0</b>	<b>Teori</b>	<b>6</b>
2.1	Grunnleggende definisjoner	6
2.2	Kunnskap og kompetanse i organisasjoner	7
2.2.1	Tillit	7
2.2.2	Taus og eksplisitt kunnskap	8
2.2.3	Kunnskapsdeling	10
2.3	Læring i lærende organisasjoner	10
2.3.1	Uformell og formell læring	11
2.3.2	Organisasjonslæring som deltakelse og praksis	11
2.4	Organisasjonskultur	13
2.5	Læringskultur	15
2.5.1	Læringsarenaer	17
2.5.1.1	E-læring	18
2.5.2	Ledelse av en sterk læringskultur	19
<b>3.0</b>	<b>Metodologi</b>	<b>20</b>
3.1	Problemstilling	21
3.2	Forskningsdesign	22
3.1	Formål og valg av metode	23
3.2	Etiske hensyn	23
3.3	Utvalg	24
3.3.1	Respondenter	25
3.4	Metode for datainnsamling	25
3.5	Utforming av intervjuguide	26
3.6	Reliabilitet og validitet	26
3.7	Transkribering, dataanalyse og koding	26
3.8	Drøfting av funn	27
<b>4.0</b>	<b>Analyse og drøfting av funn</b>	<b>28</b>
4.1	Forskningsspørsmål 1	28
4.1.1	Kultur	29
4.1.2	Leder – medarbeider medbestemmelse	32
4.1.3	Konsekvenser	33
4.1.4	Delkonklusjon 1	35
4.2	Forskningsspørsmål 2	35
4.2.1	Formell og uformell læring	36
4.2.2	Læringsarenaer	38
4.2.3	Kunnskapsdeling og praksisfellesskap	39
4.2.4	Infrastruktur	40
4.2.5	Delkonklusjon 2	41
4.3	Forskningsspørsmål 3	42
4.3.1	Læring i organisasjonen	43
4.3.2	Kunnskapsdeling	46
4.3.3	Kunnskapsutvikling	47
4.3.4	Delkonklusjon 3	49
<b>5.0</b>	<b>Hovedkonklusjon</b>	<b>50</b>

5.1	<i>Suksesskriterier</i> .....	51
5.2	<i>Videre forskning</i> .....	53
<b>6.0</b>	<b>Kritikk til oppgaven</b> .....	<b>53</b>
<b>7.0</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>55</b>

## **Tabeller**

Tabell 1: ”Illustrasjon av utvalget” .....	s.24
--	------

## **Figurer**

Figur 1: ”Læringskultur” .....	s.2
Figur 2: ”Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål” .....	s.4
Figur 3: ”Organisasjonskulturens tre delkulturer” .....	s.14
Figur 4: ”Illustrasjon av isfjell” .....	s.15
Figur 5: ”Læringskultur” .....	s.16
Figur 6: ”Forskningsprosessen” .....	s.21
Figur 7: ”Uklar og klar problemstilling” .....	s.22
Figur 8: ”Tekstanalyse på ulike nivåer” .....	s.27
Figur 9: ”Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål 1” .....	s.29
Figur 10: ”Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål 2” .....	s.36
Figur 11: ”Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål 3” .....	s.43

## **Fremstilling**

Fremstilling 1: ”Suksesskriterier for læringskultur”

Fremstilling 2: ”Suksesskriterier for læringskultur” .....	s.52
--	------

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide leder

Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 3: Utdrag av transkribering av leder 2

Vedlegg 4: Utdrag av transkribering av medarbeider 4

Vedlegg 5: Koding av leder 2

Vedlegg 6: Koding av medarbeider 4

Vedlegg 7: Analyse

Vedlegg 8: Prosjektplan

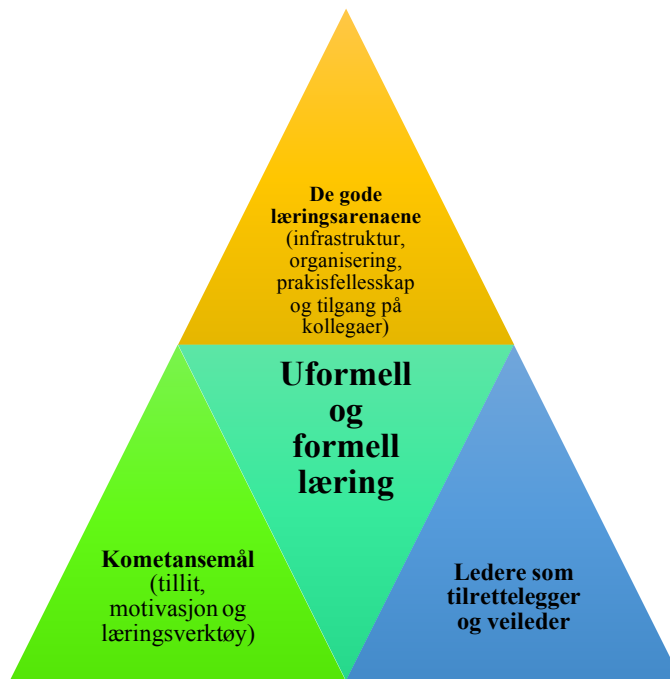
## 1.0 Innledning

I dette kapittelet presenteres bakgrunn for oppgaven, undersøkelsens formål, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre skal vi ta for oss essensielle avgrensninger som spisser inn oppgaven, og til slutt skal vi kort fremlegge oppgavens oppbygning.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom tre år på Høyskolen Kristiania, er det flere fagområdet vi har vært gjennom som har vært interessante. Ved vår deltakelse på HR-Tech konferansen i februar 2017, arrangert av HR Norge, fanget vi stor interesse for tematikken digitalisering og utvikling i organisasjoner. Ifølge Kristine Frøberg, HR-sjef i Europris, digitaliseres verden og vi må tilpasse oss en virkelighet som utvikles i stor fart. Videre hevder hun at vi får nye utfordringer, nye muligheter og nye arenaer for å drive både læring og kompetanseutvikling. Da vi gikk i dybden på tema, ble vi oppmerksomme på viktigheten rundt læring i organisasjoner. I faglitteraturen kom vi over Cathrine Filstad sin modell om læringskultur (Filstad 2010). Vi ble fort bergtatt av modellen, men fant denne litt ufullstendig. Dermed vil vi produsere en ny og anbefalt fremstilling, som vi kommer tilbake til i kapittel 1.2.

Våren 2017 kom vi i forbindelse med Volvo Truck Center på Furuset, gjennom kontakter vi har opparbeidet oss via studietiden. Dette er en bedrift som i hovedsak arbeider med salg og reparasjon av buss og lastebiler.



*Figur 1: "Læringskultur" (Filstad 2010)*

### 1.1.1 Volvo Truck Center Furuset

Volvo Truck Center Furuset er en del av Volvo Norge AS. I dag er Volvo Truck Center Furuset en global og ledende leverandør av tunge lastebiler og bærekraftige, fremtidsrettede transportløsninger, busser, anleggsmaskiner og dieselaggregater. Volvo Truck Center Furuset var i 2016 markedsleder på buss og lastebil. Hele Volvo Norge har 340 ansatte, hvorav 280 tilhører Volvo Truck Center Furuset. Av de 280 ansatte er 160 mekanikere og 35 delelagerarbeidere som bistår mekanikere og kunder. Volvo Truck Center Furuset selger lastebiler og deler, samt reparerer lastebiler. Vi vil heretter referere Volvo Truck Center Furuset som Volvo Furuset gjennom hele oppgaven.

### 1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å komme frem til kritiske suksesskriterier som må til for å danne en sterk læringskultur. Vi tar utgangspunkt i Cathrine Filstads artikkel (2010); "suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur". Artikkelen viser til Filstads læringskulturmodell, og vi ønsker å produsere en ny, anbefalt fremstilling av denne. For å utvikle modellen ser vi det som hensiktsmessig å belyse temaene tillit, læringsarenaer og



læringsledelse. Oppgaven har også et faglig formål. Oppgaven skal, i følge Høyskolen Kristianias bachelorhåndbok (2017), gjennom fordypning, analyse og drøfting vise bred kunnskap om fagområder og sentrale emner. Derav blir det faglige formålet å tilegne oss kunnskap om tematikken, og få forståelse for hvorfor og hvordan. Vi ønsker også at oppgaven skal oppleves som nyttig for bedrifter som har interesse for læring og ønsker å skape en sterk læringskultur.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for vår problemstilling er oppgavens hensikt om å avdekke ulike suksessfaktorer for å danne en sterk læringskultur. På bakgrunn av dette presenteres problemstillingen:

*“Hvilke kritiske faktorer må til for å danne en sterk læringskultur internt i Volvo Furuset?”*

Vi har utarbeidet tre forskningsspørsmål for å kunne sikre et godt svar på valgt problemstilling. Forskningsspørsmålene er valgt på bakgrunn av at de inneholder faktorer som er essensielle for å dykke dypere inn i problemstillingen. Derav vil vi besvare oppgaven på en ideell måte i tråd med oppgavens hensikt.

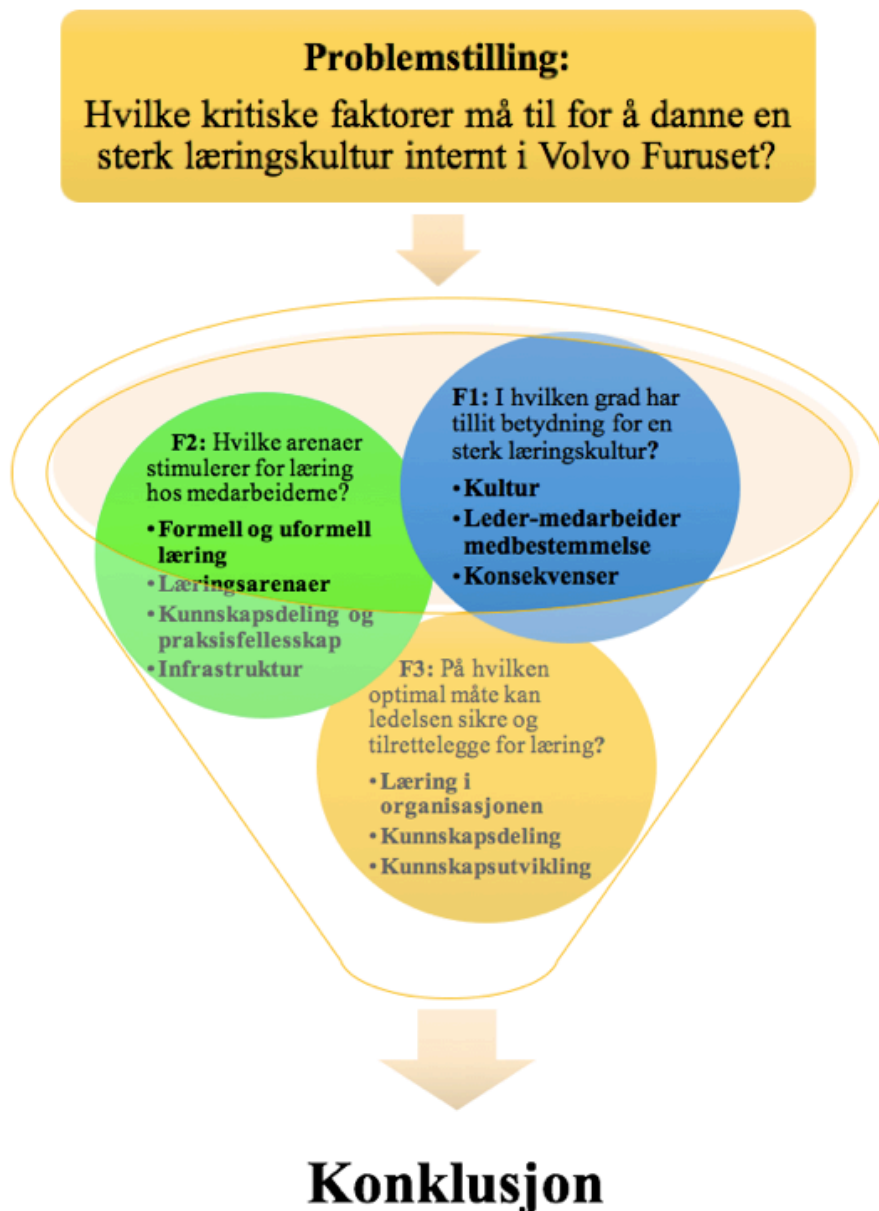
Forskingsspørsmål 1: *I hvilken grad har tillit betydning for en sterk læringskultur?*

Forskingsspørsmål 2: *Hvilke arenaer stimulerer for læring hos medarbeiderne?*

Forskingsspørsmål 3: *På hvilken optimal måte kan ledelsen sikre og tilrettelegge for læring?*

Forskingsspørsmål 1 tar for seg i hvilken grad tillit har betydning for en sterk læringskultur. Her vil drøftingen ligge på et leder–medarbeider nivå hvor vi fokuserer på gjensidig tillit hos begge parter. Forskingsspørsmål 2 omhandler hvilke læringsarenaer som stimulerer for læring hos medarbeidere. Her vil vi fokusere på formell og uformell læring, hvilke læringsarenaer som gir best utbytte, kunnskapsdeling og praksisfellesskap og til slutt infrastruktur. Forskingsspørsmål 3 fokuserer på hvordan lederne kan sikre og tilrettelegge for læring på best mulig måte. Dette forskningsspørsmålet vil omhandle læring i

organisasjonen, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Vi vil gjøre oppmerksom på at forskningsspørsmålene inneholder mange like situasjoner. Vi har i hvert forskningsspørsmål drøftet de like situasjonene ut fra ulikt perspektiv. Vi vil dermed fremstille vår problemstilling og forskningsspørsmål gjennom en trakt for å komme frem til best mulige konklusjon og anbefaling. Fremstillingen illustreres slik:



Figur 2: "Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål"

## 1.4 Avgrensning

Å utvikle en sterk læringskultur innebærer først og fremst å få en grunnleggende forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse er. Vi vil derav gjøre rede for kompetansebegrepet, men kun fokusere på kunnskap, da vi mener dette er relevant for vår undersøkelse. Videre innebærer det å forstå at organisasjonslæring må bli en grunnleggende verdi innad i organisasjonen. Grunnet omfanget av litteratur har vi valgt å avgrense vår teori til det vi mener er relevant for å svare på vår problemstilling. Vi ser for oss at den sentrale teorien tar utgangspunkt i tillit, læringsarenaer og ledelsens tilrettelegging. Vi har valgt å snevre inn til nettopp denne teorien, fordi vi mener dette er de mest sentrale og essensielle områdene, for å se på hva som må til for å danne en sterk læringskultur. Vi skal i senere anvende denne teorien i en drøfting opp mot intervjudata som vi har samlet inn.

## 1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven begynner med å introdusere det teoretiske rammeverket vi har benyttet oss av. Her vil vi kaste lys over de viktigste begrepene og momentene, samt de grunnleggende definisjonene som omhandler kunnskap, kompetanse og læring. Deretter skal vi gå nærmere inn på begrepet tillit, taus og eksplisitt kunnskap og kunnskapsdeling. Videre skal vi ta for oss ulike læringsarenaer og hvorfor ulike læringsarenaer er essensielt. Avslutningsvis går vi inn på hvordan en lærer i lærende organisasjoner. Neste kapittel i vår oppgave omhandler metodologien, hvor vi har valgt en kvalitativ tilnærming. Analysedelen vil bli gjort sammen med drøfting av funn. Vi har delt opp drøftingen i tre, basert på våre tre forskningsspørsmål. Her vil vi drøfte våre funn opp mot den valgte teorien. Drøfting av hvert forskningsspørsmål vil ende med en delkonklusjon, som igjen resulterer i vår hovedkonklusjon. Avslutningsvis vil vi trekke frem noen faktorer som kan hatt innvirkning på forskningens resultat. Deretter skal vi kort forklare hvordan valgt tema kan forskes på videre.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi skal presentere sentrale begreper og teorier, som er vesentlige elementer for å besvare problemstillingen. Innledningsvis vil definisjoner som er gjentakende for hele oppgaven bli presentert. Avslutningsvis presenterer vi større og mer komplekse begrep som inneholder flere faktorer.

### 2.1 Grunnleggende definisjoner

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for begrepene læring, kunnskap og kompetanse. Dette er tre sentrale begreper som er gjennomgående i oppgaven. En felles forståelse av hva dette er i en organisasjon er avgjørende for å kunne identifisere de viktigste læringsarenaene (Filstad 2016, 248). Dette er igjen vesentlig for å etablere en sterk læringskultur.

For å klargjøre begrepet læring benytter vi Lais (2013) definisjon som lyder slik; “læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varig endring i en persons atferdspotensial” (Lai 2013, 119). Læring tilknyttet en organisasjon relateres til endring. Derav medfører læring større grad av endringsvillighet. Dette er avgjørende for at organisasjoner skal være levedyktige (Filstad 2016, 25).

Alle typer organisasjoner må lede, mobilisere og utvikle kunnskap og kompetanse med strategier, visjoner og mål for å skape en konkurransedyktig organisasjon (Ipe 2003). Når kunnskap gir mening kan den utvikles til kompetanse (Filstad 2016, 113). Kompetanse og fokuset til de ansatte blir sett på som uunnværlig for å oppnå organisatorisk suksess (Filstad 2016, 108).

Det finnes mange definisjoner på hva kompetanse er, og for denne forskningen syntes vi Lai (2013) har en passende definisjon; “kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai 2013, 46).

Kunnskap er en del av kompetansebegrepet. Kunnskap kan betegnes som informasjon kombinert med erfaring, sammenheng, forståelse, mening og refleksjon (Filstad 2016, 110). Kunnskap må derfor tilrettelegges slik at den gir mening og utfordringer til de som har kunnskap eller utvikler ny kunnskap.

## 2.2 Kunnskap og kompetanse i organisasjoner

Å utvikle en sterk læringskultur er en forutsetning for at organisasjoner skal være gode på organisasjonslæring, kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og kompetanse (Filstad 2016, 248). For å forstå kunnskapsdeling må ledere og ansatte ha en felles forståelse av hva kunnskapsdeling er og ha en læringskultur basert på tillit. For å utvikle denne forståelsen, må forståelsen av kunnskap om kompetanse ligge til grunn (Filstad 2016, 128).

### 2.2.1 Tillit

Å ha en læringskultur basert på tillit er avgjørende for kunnskapsdeling (Park et al. 2004, gjengitt av Filstad 2010). Ved å dele kunnskap utsetter en seg selv for risiko og en står i en sårbar posisjon fordi man uttrykker sin emosjonelle tilstand. Å dele informasjon og kunnskap innebærer en viss risiko, og derfor er tillit essensielt for kunnskapsdeling (Filstad 2010). Dette kan igjen ha konsekvenser for posisjon og stilling i organisasjonen (Filstad 2010). Mayer et al. (1995) forklarer at man har tillit til de man vet sitter med relevant kunnskap (gjengitt av Filstad 2010).

Når det gjelder tillit vil gjensidighet, tilhørighet og rettferdighet være tre viktige faktorer. Rettferdighet vil bunne ut i at medarbeidere skal oppleve likestilling i form av alder, kjønn, rolle, legning (Falck 2008). Det er viktig at organisasjoner har en tilbakemeldingskultur for tilhørighet (Falck, 2013). Det kan føre til at de ansatte får en felles identitet og dermed et felles ønske om det beste for organisasjonen. Det er denne tilliten som vil integreres i organisasjonskulturen og som herfra må utvikle betingelser for nødvendig tillit (Filstad 2016, 136). Karlsen (2008) skriver at åpenhet og kommunikasjon mellom partene vil være nøkkelfaktorer for å bygge tillit. Her legges det spesielt vekt på at uformelle samtaler skaper

grobunn for et tillitsbasert forhold. Videre skriver han at tillit formes ved gjensidige dåder som er til fordel for begge parter. Her vil det være viktig at begge parter holder avtaler, gir og tar informasjon, samtidig som en viser åpenhet (Karlsen 2008).

Jo sterkere kulturen er, jo sterkere tillit er det mellom ledelsen og ansatte og mellom de ansatte i de ulike avdelingene. Det er lederens oppgave å motivere sine ansatte til kunnskapsdeling, men det er den enkeltes ansattes ansvar å ta aktivt del i prosesser og praksis for kunnskapsdeling (Filstad 2016, 260). Ifølge Kuvaas, Dysvik og Bich (2014) har både ledere og mellomledere forpliktelse til å si ifra hvis de opplever at forhold på arbeidsplassen ikke fungerer som det skal (Kuvaas, Dysvik og Bich, 2014).

Organisasjonskulturen legger grunnlaget for et godt læringsklima basert på tillit. Ifølge Pee et al. (2010) er kunnskapsdeling basert på tillit. Dette viser seg å ha mange positive konsekvenser, eksempelvis det å ville gjøre det beste for hverandre og organisasjonen (Pee et al. 2010, gjengitt av Filstad 2016, 136).

Filstad skriver i sin bok at kunnskapsdeling ofte skjer i uformelle relasjoner og i direkte ansikt til ansikt relasjoner (Filstad 2016, 269). Det er i slike omgivelser det lettere utvikles tillit, på bakgrunn av at dette er kolleger vi har valgt å være i relasjon til (Filstad og Blåka 2007, gjengitt av Filstad 2016, 269). Det er uformelle relasjoner der de involverte identifiserer seg med hverandre, som fører til at man stoler mer på dem fordi vi ser likheter med oss selv. En slik situasjon fører videre til en uformell gruppe der en er villig til å bruke fellesskapet som en kunnskapskilde (Filstad 2016, 269). Når vi snakker om fellesskap, vil det være essensielt at medarbeideren må bli sett, støttet og involvert i arbeidsoppgaver for å føle seg som ” en del av et puslespill” (Falck, 2013). Her er det viktig å se sammenhengen med at kunnskapsdeling er avgjørende for en sterk læringskultur (Filstad 2016, 268).

### 2.2.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Filstad (2016) hevder at den viktigste kunnskapen i en organisasjon er taus. Taus kunnskap innebærer en kombinasjon av erfaringer og utfordringer en møter i hverdagen og situasjoner

hvor kunnskapen har utviklet seg og hvor den har blitt anvendt. Taus kunnskap er erfaringsbasert viten, som går ut på hvordan ulike arbeidsoppgaver skal løses (Filstad 2016, 114-124). Von Krogh på sin side, skriver at taus kunnskap ofte blir knyttet til sansene våre, ferdighetene, kroppsbeherskelsen, individuell persepsjon, fysiske erfaringer og intuisjon (Von Krogh 2000, 21). Polanyi (1966) var den som først introduserte begrepet under påstanden om at "humans know more than they can tell" (Polanyi 1966, gjengitt i Filstad 2008). Taus kunnskap er gjerne kunnskap som en ikke funderer på eller er bevisst over at en besitter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Dalin underbygger denne beskrivelsen ved skrive at kompetansen prinsipielt ikke kan uttrykkes og formidles verbalt, men den kan uttrykkes i andre former. Et eksempel vil være en håndverker som demonstrerer arbeidet gjennom utførelsen (Dalin 1999, 24). Ifølge Von Krogh blir dette kalt direkte observasjon som er en form for taus kunnskap (Von Krogh 2000, 103). Normalt blir ikke denne kompetansen systematisert og formidlet til andre. Derfor blir den kalt taus (Dalin 1999, 98).

Lai (2013) på sin side skriver at taus kunnskap deles og spres når den ansatte får mulighet til å prøve og feile, erfare i praksis, observere og få tilbakemeldinger fra den som har den tause kompetansen. Dette legger til grunn at en aktivt må utvikle tilrettelegging for et godt læringsklima. Dette vil si at medarbeideren må få mulighet til å jobbe tett med dem de ønsker å lære av, samt oppleve mestring (Lai 2013, 48).

Her vil det vise seg gjeldene å se at taus kunnskap integreres, samtidig som den kobles til personen. Dette fordi eksplisitt kunnskap i større grad ikke er så integrert i konkrete handlinger (Levin og Cross 2004; Sherwood og Covin 2008, gjengitt av Filstad 2010).

Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan uttrykkes og diskuteres gjennom muntlig språk. For eksempel er det mange organisasjoner som overfører denne type kunnskap gjennom kurs (Filstad 2008). Kunnskapen er objektiv og lett å kommunisere. Den kan uttrykkes i ord, vitenskapelige formler, kodifiserte prosedyrer eller universelle prinsipper. Den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt for å deles (Nonaka og Takeuchi 1995, 9). Deretter må kunnskapen bli tatt i bruk av så mange som mulig innad i organisasjonen og gjøres tilgjengelig. På denne måten vil den kunne bli nyttig for flest mulig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362).

### 2.2.3 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er kritisk for utvikling av organisatorisk kompetanse. Ledere og ansatte utvikler kompetanse gjennom kunnskapsdeling. Filstad (2016) hevder på den ene siden at kunnskapsdeling er å utnytte kunnskap organisasjonen besitter, og på den annen side gjøre hverandre mer kompetente gjennom tilgang på hverandres kunnskap (Filstad 2016, 128). Kunnskapsdeling må skape mening. Mening kan skapes gjennom felles forståelse av hva som er målet, som i denne sammenhengen vil være hvilken kompetanse som er viktig innad i organisasjonen. Videre er det også viktig med felles forståelse av hvordan kunnskapsdelingen må skje, slik at hver ansatt i organisasjonen tar ansvar for nødvendig kunnskapsdeling (Filstad 2016, 128). Kunnskapsdeling finnes i aller størst grad uformelt i en organisasjon. En oppmuntring til å dele kunnskap er likevel ikke nok. Derfor må kunnskapsdeling basere seg på et valg ansatte og ledere tar, om de vil dele kunnskap eller ikke. Filstad (2016) skriver at dette må være et mål, og det må skape motivasjon for egen ”vinning” (Filstad 2016, 128).

Kunnskapsdeling er integrert i organisasjonskulturen som en del av dens kjerneverdier. Der også antagelser, verdier, holdninger og motivasjon oppmuntrer til samarbeid og deling av kunnskap. Vi har en tendens til å dele kunnskap og erfaringer med folk vi liker og stoler på (Filstad 2016, 140).

### 2.3 Læring i lærende organisasjoner

Det forekommer læring i alle organisasjoner, og man kan betegne alle organisasjoner som lærende organisasjoner. Likevel er det noen som er mer lærende enn andre. Organisasjoner som har en høyere grad av læring, kjennetegnes ved at læring skjer gjennom mellommenneskelige relasjoner (Wadel 2002, 5).

Det er flere betegnelser på hva en lærende organisasjon er. Senge (1990) definerer en lærende organisasjon som at ”folk kontinuerlig lærer å lære i lag” (Senge 1990, 3). Det å lære å lære i lag, innebærer at to eller flere personer setter seg inn i hverandres måte å lære på. For å lykkes med dette, må medarbeidere ha et bevisst forhold til hvordan de lærer og hvordan de kan formidle dette videre (Wadel 2002, 18). Organisasjoner hvor dette forekommer, er nettopp det



vi kaller en lærende organisasjon. En lærende organisasjon har en mer praktisk tilnærming og fokus på hvordan organisasjonen konturerer og forbedrer læringen (Filstad 2016, 25). Som beskrevet i kapittel 2.1, relateres læring til endring. Derav blir læring i lærende organisasjoner hovedsakelig vurdert som et middel for å nå et mål, enn at læring er selve målet.

### 2.3.1 Uformell og formell læring

Som nevnt tidligere er forutsetningen for å etablere en sterk læringskultur at læring og kunnskapsdeling integreres i praksis. En sterk læringskultur kjennetegnes av både uformell og formell læring samt etablering av gode læringsarenaer slik at kunnskapsdeling hele tiden er i utvikling (Filstad 2010).

I Filstads forskning viser hun at tilretteleggelsen av uformell læring i ulike læringsarenaer fører til at den uformelle læringen blir mindre forpliktende. Slike læringsarenaer er nødvendig når det er behov for utvikling av ny kunnskap (Filstad 2008). Formell læring derimot, er den læringen som skjer gjennom tilrettelagt læring på arbeidsplassen eller gjennom kurs (Lai 2013, 123).

Ved å ha kunnskap om den uformelle læringen på arbeidsplassen, kan man lettere tilrettelegge for kunnskapsutvikling. En problematikk rundt tilrettelegging av uformell læring, er mangelen på tid og ressurser (Filstad 2010). Fokus på læring skapes ved å investere i ressurser og tid. Opplevelsen av tillit blir fremstilt forankret sammen med den uformelle læringen. I følge Filstads forskning (2010) er tillit mer vanlig i de uformelle læringsarenaene enn de formelle. Dette fordi vi som nevnt tidligere, får lettere tillit til de vi kommer overens med og har gode relasjoner til. Dette fører til at kunnskap utvikles og at man er villig til å dele kunnskapen med hverandre (Filstad 2010).

### 2.3.2 Organisasjonslæring som deltakelse og praksis

I dette kapittelet skal vi presentere hvordan læring skjer i en organisasjon. Dette har betydning for å danne en sterk læringskultur, for å se hva og hvordan organisasjoner lærer. Deretter skal ulike teoretiske ståsteder for former av læring presenteres; ulike læringsteorier forklarer hver

sine aspekter ved læring i praksis. Det finnes flere retninger innenfor hver av læringsteoriene, men vi har valgt å gå dypere ned på de som er relevante for vår oppgave.

Organisasjonslæring har sammenheng med at det angår et sosialt system, ikke bare enkeltindivider. Det er enighet om at organisasjoner lærer, men spørsmål om hva og hvordan de lærer, er det knyttet uenighet til. Organisasjonslæring vil med andre ord si noe om hvilken evne organisasjonen har til å mestre sine omgivelser basert på kunnskap. Dette blir sterkt knyttet opp med læring på personnivå (Brochs-Haukedal 2012, 202).

Et sosialt system er dannet av flere enkeltindivider, og derav skal vi gå dypere inn på teorier knyttet til læring. Det finnes en rekke teorier for hvordan læring faktisk skjer. Fordi læring ikke er et isolert fenomen men en kontinuerlig prosess, blir det vanskelig å skille mellom læringsformer og læringsmetoder (Lai 2015, 120). Begrepet læringsteori er ikke entydig, og vi kan dele inn i to typer; stimulus-respons-teorier og kognitive teorier.

En av retningene innenfor stimulus-respons-teoriene er det vi kaller operant eller instrumentell betinging. Dette er en aktiv læringsform, som går ut på læring ved prøving og feiling hvor en handling i en gitt situasjon frembringer belønning. Handlingen blir assosiert med denne situasjonen, slik at man gjentar samme mønster hvis en liknende situasjon oppstår (Schjelderup 1957, gjengitt av Brochs-Haukedal 2012, 185).

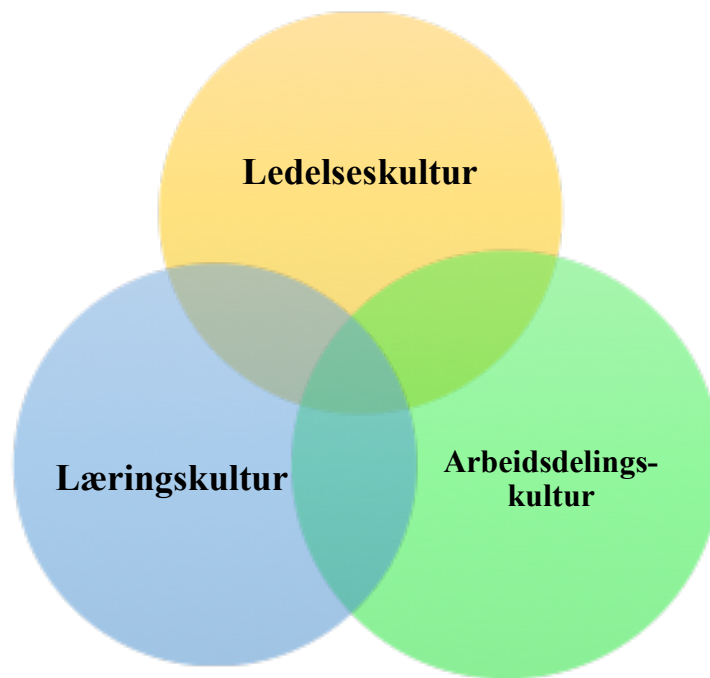
Den andre retningen er det vi kaller for kognitiv læringsteori. Her blir den enkeltes rolle, forståelse og indre motivasjon vektlagt. Med andre ord er dette en eksplisitt læring. Den kognitive tilnærmingen til læring er også implisitt, ved at den tar hensyn til at læring kan skje uten at den som lærer er bevisst på at det skjer (Lai 2013, 121). Et eksempel på dette er på uformelle steder, som over kaffemaskinen, i kantinen eller i gangene på arbeidsplassen.

Det å lære via observasjon faller under sosio-kognitiv læringsteori. Her vektlegges det at læring ofte ikke skjer i et isolert rom, men i en sosial kontekst hvor medarbeidere påvirker hverandre. I en slik sosial kontekst skjer også læring gjennom direkte dialog mellom personer, skriftlig, muntlig eller elektronisk (Lai 2013, 122). I praksis vil disse ulike formene for læring foregå gjensidig og overlape hverandre. Det er ulike måter læring kan oppstå på, både på individnivå og i en organisatorisk kontekst.

Alle disse teoriene for læring presentert over, fremtrer naturlig i en organisatorisk kontekst hvor medarbeidere samhandler (Lai 2013, 123). Med andre ord skjer læring i et praksisfelleskap. Wenger (2002) definerer praksisfelleskap som ”en gruppe mennesker som deler en bekymring, et sett av problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise på dette temaet gjennom sosial praksis og samhandling” (Wenger et al. 2002, gjengitt av Filstad 2016, 87). Læring må foregå i situasjonen. Altså i sosiale relasjoner mellom medarbeidere og innenfor kulturen, normer og verdier som er forankret i organisasjonen (Filstad 2008). Betydningen av å praktisere sammen via relasjoner og observere anvendelsen av ulik kunnskap blir sentralt i en sterk læringskultur (Filstad 2008). Dette skyldes i stor grad at mesteparten av kunnskapen er taus, og viten om å anvende kunnskap er en kontinuerlig prosess. Viktigheten ved å skille formell og uformell læring, knyttes opp med læring og kompetanseutvikling i organisasjonen, slik som ble beskrevet i foregående kapittel.

## 2.4 Organisasjonskultur

For å sikre en helhetlig forståelse av oppgaven, skal vi i denne delen utdype aktualiteten av å ha en forståelse av hva en organisasjonskultur innebærer. Wadel (2002) deler organisasjonskulturen inn i tre delkulturer; ledelses-, arbeidsdelings- og læringskulturen, og påvirker hverandre gjensidig. Denne påvirkningen kan være positiv med hensyn til læring, på det grunnlaget hvis ledelseskulturen fokuserer på læring og organisasjonen har en tilstedeværende læringsledelse (Wadel 2002, 83). Organisasjonskulturen danner dermed grunnlaget for og styrer læringskulturen. (Wadel 2002, 83).



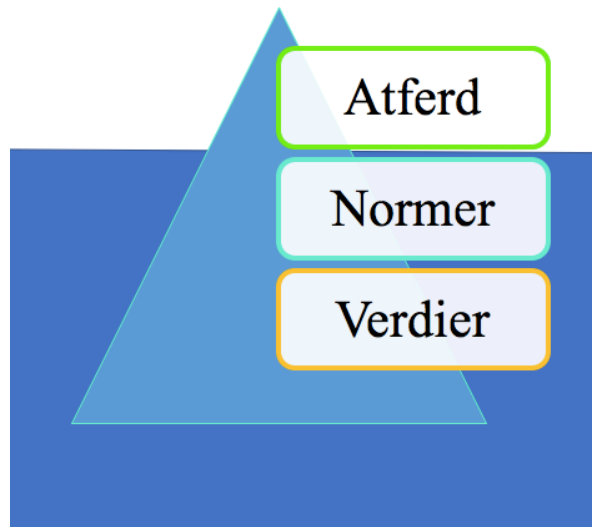
*Figur 3: "Organisasjonskulturens tre delkulturer" (Wadel 2002, 84).*

De fleste definisjonene av organisasjonskultur har et eksplisitt fokus på individets tanker, opplevelser og meninger som er felles i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen, Thorsvik 2013, 130). Med andre ord vil den kulturelle tilhørigheten bli uttrykt av hvordan individet løser problemer.

Henning Bang (2013) beskriver organisasjonskultur som et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Disse utvikler seg felles i organisasjonen når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2013, 23). Bang (2013) sin definisjon tar oss nærmere hvordan de ansattes tanker, følelser og oppførsel finner sted på arbeidsplassen. Scheins (1985) visualiserte en modell av et isfjell, som skal avspeile de tre kulturelle nivåene i en organisasjonskultur (Schein 1985, gjengitt av Henning Bang 2013, 46).

Toppen av isfjellet gjenspeiler det vi kaller artefakter. Dette er et overflatenivå som utgjør det som er synlig, og konkrete resultater som kan observeres. Artefaktene vil kun gi oss et inntrykk av hvordan kulturinnholdet er. Nettopp fordi det er kulturuttrykket som manifesterer kulturinnholdet, i den form av handlingsmønstre, seremonier, symboler og praksis som

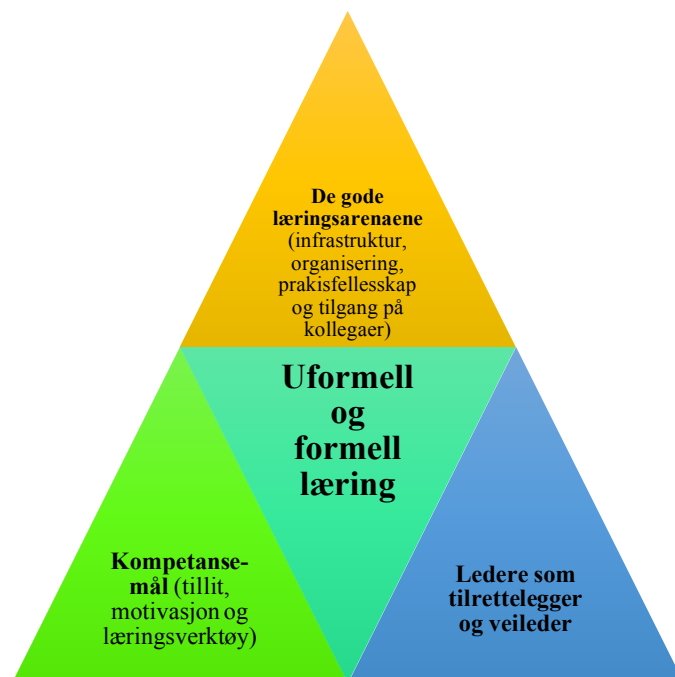
kulturinnholdet kommer til uttrykk i (Bang 2013, 45). Det er under overflaten vi faktisk finner kulturen i en organisasjon. Det er her verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene befinner seg. Likevel må vi ha i bakhodet at vi må se på isfjellet som en helhet, for å kunne forstå kulturen (Bang 2013, 60).



*Figur 4: "Illustrasjon av isfjell" (Schein 1985).*

## 2.5 Læringskultur

Som nevnt i forrige kapittel, er det organisasjonskulturen som er grunnlaget for utviklingen av sterk læringskultur. Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger angående læring er noe alle organisasjoner har (Wadel 2002, 66). Med andre ord har alle organisasjoner en form for læringskultur, men i ulik grad. Ved dannelse av en sterk læringskultur kreves det refleksjon over verdier og de grunnleggende antakelsene. Dette gjennom mål, motiver, ønsker og vurderinger hos de ansatte (Filstad 2010). Denne oversiktsmodellen illustrerer ulike faktorer i en læringskultur. Den visualiserer forskjellige forhold som er avgjørende for utviklingen av en sterk læringskultur og vil være gjennomgående i oppgaven.



Figur 5: "Læringskultur" (Filstad 2013, 265)

Filstad (2016) beskriver læringskultur som en organisasjonskultur hvor læring, trening, kunnskapsdeling, kompetanse og ledelse av disse prosessene er en integrert og kjennetegnende del av etablert praksis (Filstad 2016, 248). Samtidig må fokus på læring være tilstede både på ledernivå og hos medarbeidere og være en kjerneverdi (Filstad 2016, 254). De ansatte må ha forståelse for at tillært kunnskap får sin verdi, når den anvendes i faktiske situasjoner og deltakelse. Spørsmålet om hvordan ledelsen tilrettelegger for best mulig praksis for læring, reiser seg her. Simulasjon av kunnskapen igjennom eksperimentering, holdninger og ferdigheter må finne sted for å gjenkjenne feil og lære av erfaringer (Filstad 2016, 254). Nøkkelfaktorer for å få dette til er god kommunikasjon, samarbeid, åpenhet og kunnskapsdeling (Rebelo og Gomez 2009, gjengitt av Filstad 2016, 254).

En sterk læringskultur vil ha en positiv påvirkning på organisasjonen. Det vil sikre nødvendig kontinuitet i arbeidet og være det som kjennetegner praksis for at organisasjoner skal lykkes (Filstad 2016, 248). Sett i lys av digitaliseringen og den raske utviklingen som finner sted til enhver tid, vil dette gagne organisasjonen på kort og lang sikt. En sterk læringskultur blir

igjen en forutsetning for at organisasjoner skal lykkes med organisasjonslæring, kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og kompetanse. Dog må organisasjonslæring bli en grunnleggende verdi, og en grunnleggende forståelse av læring, kunnskap og kompetanse må være en kjerneverdi (Filstad 2016, 248).

Likevel er det en utfordring med tanke på forskningen rundt begrepet læringskultur. Forskningen går i liten grad i dybden på som hva faktisk kjennetegner en sterk læringskultur. Vi må se på hva som kjennetegner praksis for læring, ikke kun det overordnede nivået. Selv om medarbeidere blir sendt på ulike kurs og læringsaktiviteter blir gjennomført, vil det ikke nødvendigvis bety at en har en sterk læringskultur (Filstad 2016, 254).

### 2.5.1 Læringsarenaer

De gode læringsarenaene må identifiseres og tilrettelegges for å utvikle en sterk læringskultur. Det forutsetter at organisasjonen sine viktigste læringsarenaer blir synliggjort. Det må også avdekkes hvor kunnskap blir utviklet, delt og anvendt. Dette kan ofte knyttes til kjernekompetansen og hvordan denne bli anvendt og formidlet (Filstad 2010).

I dette kapittelet skal vi først gå inn på det å praktisere med kolleger på arbeidsplassen. Det må etableres gode læringsarenaer for tilgang til kunnskap og etableres praksis for kunnskapsdeling mellom kolleger. Det vil øke tilgangen til hverandre og få frem den tause og erfaringsbaserte kunnskapen. Avslutningsvis skal vi gå inn på viktigheten av infrastruktur og organisering for læring gjennom arbeid.

Først og fremst er det å lære igjennom praktisering og å reflektere over praksis den viktigste læringsarenaen (Filstad 2016, 270). Læring gjennom praktisering mellom kolleger burde dermed være et fokusområde. Både for nye og etablerte medarbeidere er det å praktisere sammen viktig. Den tause kunnskapen kan ikke uttrykkes eksplisitt gjennom kommunikasjon (Lai 2013, 48). Praktisere arbeidsoppgaver og observere andre kolleger vil derimot være vesentlig for å dele denne kunnskapen.

Likevel er det ikke alltid slik. Manglende fokus, tid, tillit og ressurser er noen faktorer som begrenser det å praktisere sammen. Som nevnt tidligere er det lederens ansvar å tilrettelegge,

men likevel må medarbeiderne ta ansvar og involvere seg. Det er også ofte slik at medarbeidere ikke er tilgjengelig for hverandre, som blir en stor utfordring på de viktigste læringsarenaene. Dermed er identifisering av tilgangen til de viktigste læringsarenaene avgjørende for at organisasjonen og medarbeidere skal utvikle seg til gode læringsarenaer, som igjen gir tilgang til kolleger, som er de viktigste kunnskapskildene (Filstad 2016, 270).

Videre må det tilrettelegges for infrastruktur og organisering som fremmer gode læringsarenaer. Læringsaktivitetene er i samspill med og blir skapt av organisasjonsstrukturen og arbeidsplassens kontekst (Filstad 2010). Organisasjonsstrukturen er viktig for å øke forståelsen av hvordan medarbeidere utvikler seg og besitter ulike nivåer av kunnskap og ferdigheter (Filstad 2016, 270). Organisering og strukturen til organisasjonen påvirker læring og tilgangen til læringsarenaene. Eksempelvis kan dette brukes for å lykkes med kunnskapsdeling i form av team, prosjekter, fadder-/mentorordninger, nettverk og intranett (Filstad 2016, 271). Organiseringen av felles praksis og samtaler med både medarbeidere og ledere kan stimulere til læring. Infrastruktur som også kan fremme læring, er nærhet gjennom kontorplassering, åpne landskap og kurs hvor organisasjonen danner en kultur der det er tilrettelagt for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling (Filstad 2010). Dette forutsetter midlertidig et fokus på å være bevisst og utnytte struktur og organisering for organisasjonslæring og dermed både lederskap og medarbeiderskap.

Helhetlig er praktisering, organisering og infrastruktur ulike hjelpemidler for å få til endringer, som igjen kan etablere en sterk læringskultur. For det er igjennom forandring og endring at læring finner sted (Filstad 2010).

### 2.5.1.1 E-læring

Det finnes ulike metoder for å tilegne seg kunnskap på. Flere læringssituasjoner har blitt mer digitalisert i de siste årene. E-læring er en slik læringssituasjon hvor instruksjoner leveres ved å bruke datateknologi gjennom internett eller intranett (Mikkelsen og Laudal 2014, 275). E-læring har blitt en mer populær måte å tilegne seg kunnskap på. Dette grunnet at organisasjoner er avhengig av at medarbeidere må ha kontinuerlig tilgang på kunnskap for å kunne løse komplekse problemer. Grunnet digitaliseringen og den teknologiske utviklingen er



det mulig å kunne tilby læring som er uavhengig av tid og sted (Bondarouk og Ruël 2010, gjengitt av Mikkelsen og Laudal 2014, 276).

Det er både fordeler og ulemper ved å ta i bruk en slik lærings situasjon. E-læring reduserer kostnader knyttet til opplæring og blir dermed kostnadseffektivt. Videre øker tilgjengeligheten for flere brukere og gir fleksibilitet til sted og tid. Med andre ord får medarbeideren mer kontroll over læringsarbeidet (Mikkelsen og Laudal 2014, 276). Men denne læringen kan også ha ulemper. Den som skal lære blir en passiv mottaker av informasjon, samtidig må han aktivt søke etter informasjon på egen hånd, som igjen gir kontrollen over hva og hvordan man lærer. Dette er i midlertid ikke bare positivt. Teknologien har medført få begrensinger med tanke på tilgangen til informasjon. Dermed blir det en utfordring at medarbeiderne ikke må bli overveldet med informasjon som ikke er relevant (Mikkelsen og Laudal 2014, 276). Samtidig må kunnskapen en har tilegnet seg via e-læring bli testet ut i praksis, gi mulighet for tilbakemelding og for å øve med andre og oppfordre til diskusjon.

### 2.5.2 Ledelse av en sterk læringskultur

Først og fremst skal vi i dette kapitlet kaste lys over begrepet ledelse. Wadel (2008) beskriver ledelse som et mellommenneskelig forhold mellom to type personer, en som leder og en som blir ledet. Det er et samspill og en prosess (Wadel 2008, 107).

Som nevnt i tidligere kapittel, har alle organisasjoner en form for læringskultur. Differansen mellom en sterk og svak læringskultur bunner i ledelsens fokus på tilretteleggelse for læring og kunnskapsutvikling (Filstad 2010). Derav kan vi si at ansvaret for å etablere en sterk læringskultur i organisasjonskulturen er lederens hovedansvar. Likevel innebærer et nytt perspektiv på læring og kunnskapsdeling at det bør være et fellesansvar hos ledelsen og medarbeidere (Filstad 2008).

Ledelsen må utvikle grunnleggende verdier og antagelser i henhold til læring. Videre for å sikre og tilrettelegge for kunnskapsdeling og læring må det utvikles relasjoner og systemer. (Filstad 2010). Med andre ord blir en sterk læringskultur utviklet av ledelsen, hvor læring,

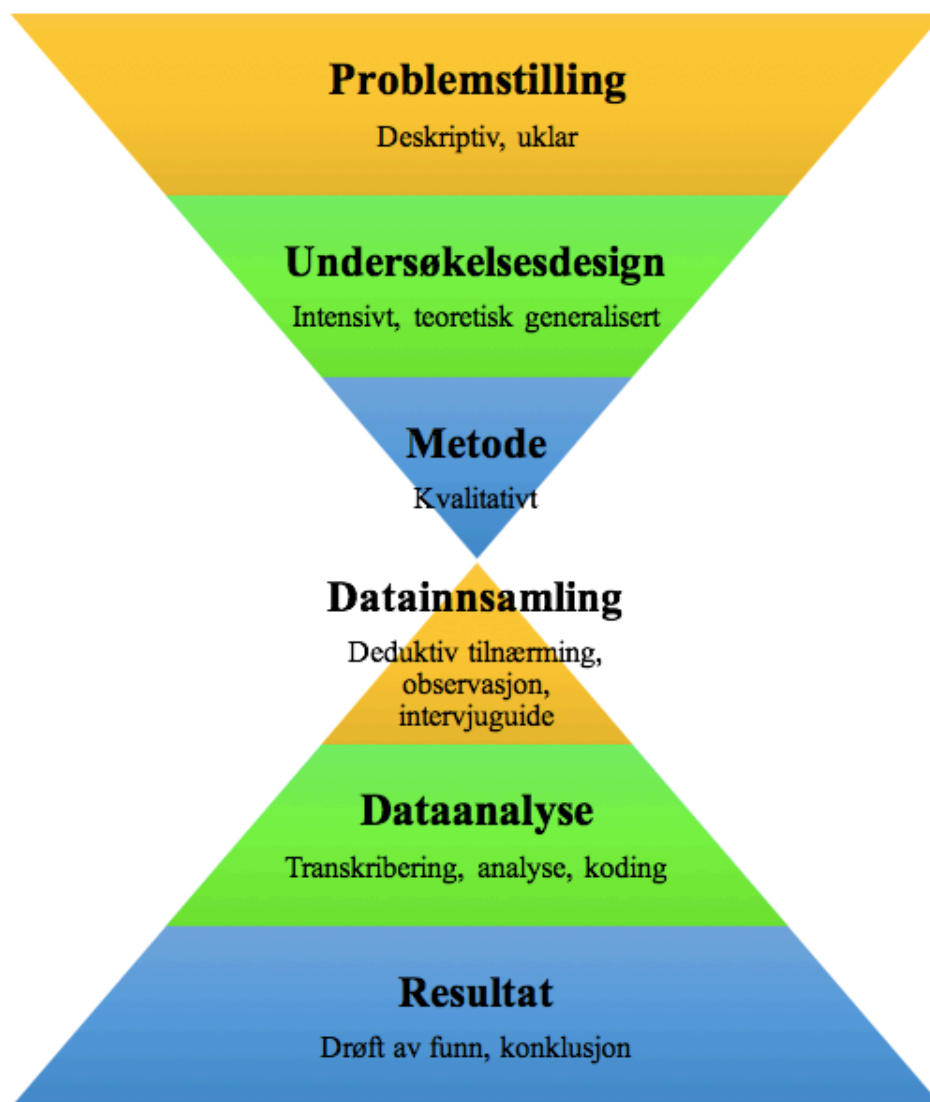
kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling blir sikret i sosiale relasjoner mellom medarbeidere og ledere. Det blir avgjørende at ledelsen har et nødvendig fokus på læring og tilrettelegger for gode leder-medarbeider-relasjoner og medarbeider-medarbeider-relasjoner i praksis (Filstad 2016, 260). En forutsetning for en sterk læringskultur blir dermed medarbeiderinvolvering og medarbeideransvar.

Ledelsen må ikke bare besitte ferdigheter å lære andre, men også ferdigheter til å lede og legge til rette for læring. Dette grunnet læringsledelse er ledelse for, organisering av og tilrettelegging av læringsaktiviteter, både de formelle og uformelle (Wadel 2002, 75).

### 3.0 Metodologi

I dette kapittelet skal vi presentere hvilken metode og fremgangsmåte vi har valgt for vår oppgave. Vi skal punktvis gå gjennom de ulike valg vi har foretatt i ulike prosesser som en forskningsprosess innebærer.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i forskningsprosessen til Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010). Innledningsvis skal vi under forskningsprosessen redegjøre for vår problemstilling, forskningsprosess og vårt metodevalg. Her vil vi begrunne vårt forskningsdesign og utvalg. Videre går vi nærmere inn på metoden vi benyttet for datainnhenting, samt oppgavens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis skal vi gå gjennom hvordan transkribering og utførelsen av vår dataanalyse ble gjort (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 34).

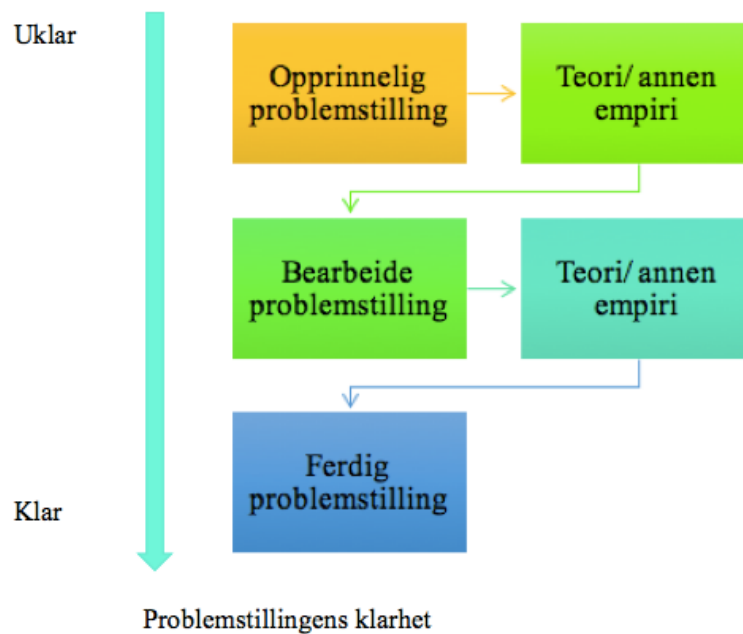


Figur 6: "Forskningsprosessen" (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 34)

### 3.1 Problemstilling

Problemstillingen betegnes som beskrivende og uklar. Det at problemstillingen er uklar gjør at vi må finne variabler og verdier som er relevante for vår forskning (Jacobsen 2015, 78-79). Tema læringskultur knyttet opp mot kunnskap ved bruk av ulike læringsarenaer, krevde innsikt i lastebilprodusenten Volvos læringsarena. For å få en bedre forståelse for hvordan man kan skape en sterk læringskultur gjennom effektive læringsarenaer der den enkelte

medarbeider kan utføre læring gjennom utførelsen av jobben. Undersøkelsen var tidsbegrenset, noe som gjorde at resultater var vanskelig å statistisk generalisere, dvs. at resultatet ikke gjelder for andre. Et stort fokus var på at funn og resultater hadde sterk intern validitet. Forskning skal kunne gjenspeile virkeligheten, samt at respondentene både skal kunne kjenne seg igjen og identifisere seg med våre funn (Jacobsen 2015, 228). Denne figuren illustrerer problemstillingens prosess fra en uklar til klar problemstilling.



Figur76: "Uklar og klar problemstilling"

### 3.2 Forskningsdesign

Undersøkelsen har et intensivt design. Dette for å kunne gå i dybden på problemstillingen. Et intensivt design er sterk på teoretisk generalisering. Det vil si at ut i fra mindre observasjoner danner man en generell teori om virkeligheten (Jacobsen 2015, 90-91). Et slikt design mener vi skal kunne øke den interne validiteten. Valgt design skulle også dekke data for konklusjon. Da undersøkelsen ikke gikk over lang tid, var det tverrsnittsundersøkelser vi utførte.

Tverrsnittsundersøkelser er data som er samlet over en kort periode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 70). Dette ga et øyeblikksbilde av hva vi ønsket å undersøke (Jacobsen 2015, 108). Denne form for design har sine begrensninger, da det er vanskelig å finne

årsakssammenhenger, noe som tilsier undersøkelser over lengre tid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 71).

### 3.1 Formål og valg av metode

En kvalitativ forskningsmetode passet best vår undersøkelse på bakgrunn av ønsket om å vite mye om få variabler (Kvale og Brinkmann 2009, 43). Problemstilling krevde en metode hvor man hadde muligheten til å gå i dybden av et fenomen, samt være åpne for nye inntrykk (Jacobsen 2015 129-141). Primærdata ble samlet gjennom metoder som intervju og observasjon, og kunnskap ble generert gjennom interaksjon mellom intervjuer og respondent (Jacobsen 2015, 129-130). Som sekundærdata benyttet vi lærebøker, internett og artikler. Primærdata innebærer at man får inn data for første gang, rett fra kilden (Jacobsen 2015, 139-140).

### 3.2 Etske hensyn

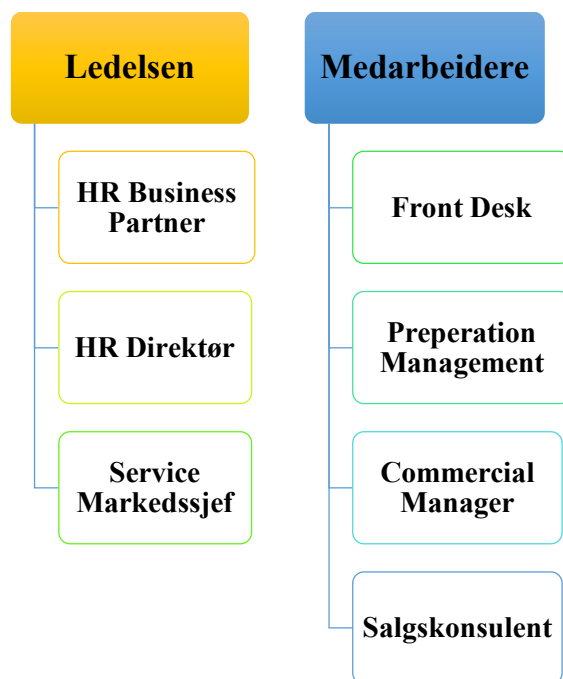
Etske hensyn ligger under forskningsetikk og handler om læren om moral, hva som er rett og galt. Etske hensyn handler primært om egen oppførsel, hensyn til forskningsrespondentene og å vise samfunnsmessig ansvar ovenfor forskningen (Askheim & Grenness 2008, 162). Det må tenkes på hvordan ulike temaer ble tatt opp uten at det påvirker respondentene som enkeltpersoner eller som en gruppe mennesker (Jacobsen 2015, 45-46). I forskningsvirksomhet, som i all annen virksomhet, finnes det ulike retningslinjer og regler om hva som er riktige og gale handlinger, samt hvordan en direkte eller indirekte kan påvirke hverandre under forskningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83). En etsk situasjon som kunne ha oppstått var hvis forskningen direkte påvirket respondenten gjennom intervjuet. Dette kunne skjedd gjennom for eksempel et ubehagelig tema, psykisk press eller at respondentene ikke følte seg respektert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 84).

Innsamlet data skal kun brukes til denne bacheloroppgaven og vil derfor ikke brukes i andre sammenhenger. I oppgaven refererer vi til alle respondenter som han. Dette for å holde respondentene anonyme, uten at en kan tyde hvem som har sagt hva. Andre etske hensyn vi har vært oppmerksomme på er forbundet med å "utforske menneskers privatliv og legge

beskrivelsene ut i det offentlige" (Birch et al. 2002, gjengitt av Kvale, Brinkmann, 80). Derfor krevde transkriberingen hensyn til konfidensialitet og om hva det vil si å "foreta en lojal skriftlig transkribering av intervjupersonen muntlige uttalelser" (Kvale, Brinkmann, 81). De etiske retningslinjene ble sett på som usikkerhetsområder, vi tok dermed hensyn til dette, videre gjennom hele oppgaven.

### 3.3 Utvalg

Utvalg er viktig for oppgavens validitet. Utvalget var styrt av metodens ikke-sannsynlighetsutvalg, og hva slags informasjon vi var ute etter. Ikke-sannsynlighetsutvalg innebærer at utvelgelsen er formålsstyrt (Jacobsen 2015, 180-181). I utgangspunkt er det vanlig med 10-15 respondenter, men vi valgte å begrense antallet til et sted mellom 6-8 på grunn av tidsrammene. Intervjuet bestod av fire medarbeidere og tre ledere, totalt syv personer. Dette ble gjort hensiktsmessig, fordi vi ønsket å intervjuer begge parter for å besvare problemstillingen best mulig.



Tabell 1: "Illustrasjon av utvalget"

### 3.3.1 Respondenter

Utvelgelsen av respondenter bestod av personer med direkte kjennskap til fenomenet vi undersøkte (Jacobsen 2015, 178). Utvelgelsesstrategi gikk ut på et intensivt utvalg. Dette fordi vi var ute etter personer som jobber med valgt tema, og som kunne gi rikelig med informasjon om fenomenet vi undersøkte (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 116-117). Slike respondenter mente vi styrket vår interne validitet.

### 3.4 Metode for datainnsamling

Vi valgte å bruke teori basert på en deduktiv tilnærming og datainnsamling. En deduktiv datainnsamling vil si at vi samler inn data basert på hva vi tenker om virkeligheten; går fra teori til empiri (Jacobsen 2015, 25). Det individuelle og åpne intervjuet blir benyttet på bakgrunn av at intervjuet skal foregå som en vanlig samtale mellom respondent og intervjuer (Jacobsen 2015, 146). Vi valgte dette da vi tenkte det kom til å gi oss en mer dynamisk kommunikasjon med respondentene.

Basert på valgt teori, ble det utførte semi-strukturerte dybdeintervjuer. Vi hadde et ønske om å gå mer i dybden, samt ha muligheten til å være mer fleksibel rundt tema (Store Norske Leksikon). Respondentene fikk mer frihet under intervjuet ved bruk av denne metoden. Vi var oppmerksomme på at ved bruk av observasjon under kvalitativ metode, måtte metoden bestå reliabilitetskravet da observasjon kan påvirke forskningen. Sidedeltakende observasjon kan svekke påliteligheten og påvirke vår empiri, derfor valgte vi ikke-deltakende observasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 133). Mer om reliabilitet og hva det innebærer beskrives senere under et annet punkt.

Respondentene ble intervjuet individuelt. Vi ville ikke vil at respondentene skulle påvirke hverandre og dermed ikke gi oppriktige svar. En systematisk form for intervju og observasjon ble benyttet. For å få mest mulig ut av intervjuet, stilte vi oppfølgingsspørsmål og var deltakende under intervjuet.

### 3.5 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide skal sikre alle detaljer og temaer vi ønsker å diskutere med respondenten. Intervjuguiden skal fungere mer som en huskeliste enn et spørreskjema (Askheim, Grenness 2008, 123-126). Det blir utformet to intervjuguides, en for medarbeidere og en for ledere. Det blir laget en tilnærmet lik guide for hver av partene som gjør disse mer sammenlignbare. Alle intervjuene begynner med enkle spørsmål, som skal gjøre respondenten mer bekvem under intervjuet. Intervjuet består av åpne spørsmål, som gjør det enklere for intervjuer og respondenten til å stille oppfølgingsspørsmål. Mye av grunnen til at vi valgte et semi-strukturert intervju er fordi respondenten skal få muligheten til å utdype svarene sine. Det blir viktig at intervjuobjektene godkjenner bruken av lydopptak.

### 3.6 Reliabilitet og validitet

Data er ikke selve virkeligheten, men en representasjon av den. Spørsmålet er da hvor relevant dataen representerte fenomenet vi ønsker å undersøke (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 66). For å kvalitetssikre den kvalitative undersøkelsen, er det viktig å se om undersøkelsen er troverdig og om funnene representerte virkeligheten. Dette har noe med undersøkelsens reliabilitet og validitet å gjøre (Grenness, Tor 2001, 141). Reliabilitet dreier seg om hvor nøyaktig en undersøkelse er gjennomført, nærmere i hvilken grad vi kan stole på resultatene av undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 36). For økt troverdighet og pålitelighet kan man se på resultatets etterprøvnbarhet (Askheim, Grenness 2008, 22). En høy grad av reliabilitet forutsetter validitet. Validitet handler om i hvilken grad undersøkelsen gav informasjon om det som ble formulert i problemstillingen (Grenness, Tor 2001, 141-142).

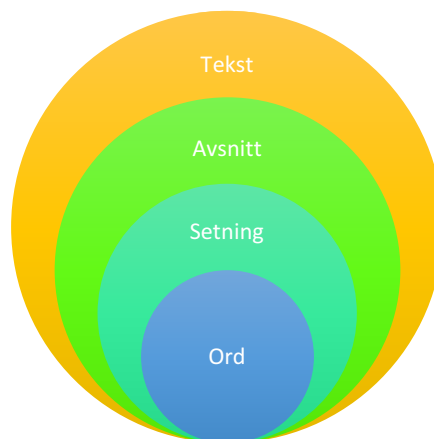
### 3.7 Transkribering, dataanalyse og koding

Før man kan analysere, må man transkribere intervjuene. Den innsamlede dataen gir ustrukturert data, derfor må vi strukturere datamaterialet gjennom transkribering. Transkribering handler om å overføre tekst til en ny form (Kvale, Brinkmann 2009, 192). En skriftlig fremstilling av informasjon kalles asynkron, som vil si at vi nå har alt innholdet av



samtalen (Jacobsen 2015, 201). Transkribering reiser et sentralt spørsmål om hva som er gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form (Kvale, Brinkmann 2009, 253). Av den grunn ble det benyttet lydopptak under intervjuene, slik at en eksakt overføring ble mulig. Grunnen til at man transkriberer er ikke bare for å gjøre analysen lettere, men den åpner for en kontroll av innsamlet data for andre som ønsker å se om tolkningene våre er gode nok (Jacobsen 2015, 202).

Etter transkribering blir analysen neste steg. Å analysere handler om å organisere, avgrense, omforme og fokusere den samlede dataen. Dette vil bli gjort for å få frem essensen i den innsamlede dataen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 163). Etter analysen er det klart for koding. Koding innebærer å se etter sentrale ord og setninger som var sammenhengende med problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 151). Vi ønsker å redusere informasjonsmengden og få frem den mest relevante informasjonen (Jacobsen 2015, 141-163). Denne figuren illustrerer analysen av den innsamlede empirien og koding.



*Figur 8: "Tekstanalyse på ulike nivåer" (Jacobsen 2015,198)*

### 3.8 Drøfting av funn

Vi har presentert empirien som er relevant for vår problemstilling, og hvilke variabler og variasjoner som dukket opp (Jacobsen 2015, 402). Vi valgte å begrense funn og skal derfor presentere empirien som er relevant for vår problemstilling. Drøfting vil bestå av en kort oppsummering av hovedfunnene, deretter knytte dem opp mot teori. Drøfting dreier seg om å

få frem funn og resultater som støtter eller ikke støtter opp under det vi hadde forventet (Jacobsen 2015, 402). Vi vil til slutt kritisk drøfte sterke og svake sider knyttet til metoden vi har brukt.

## 4.0 Analyse og drøfting av funn

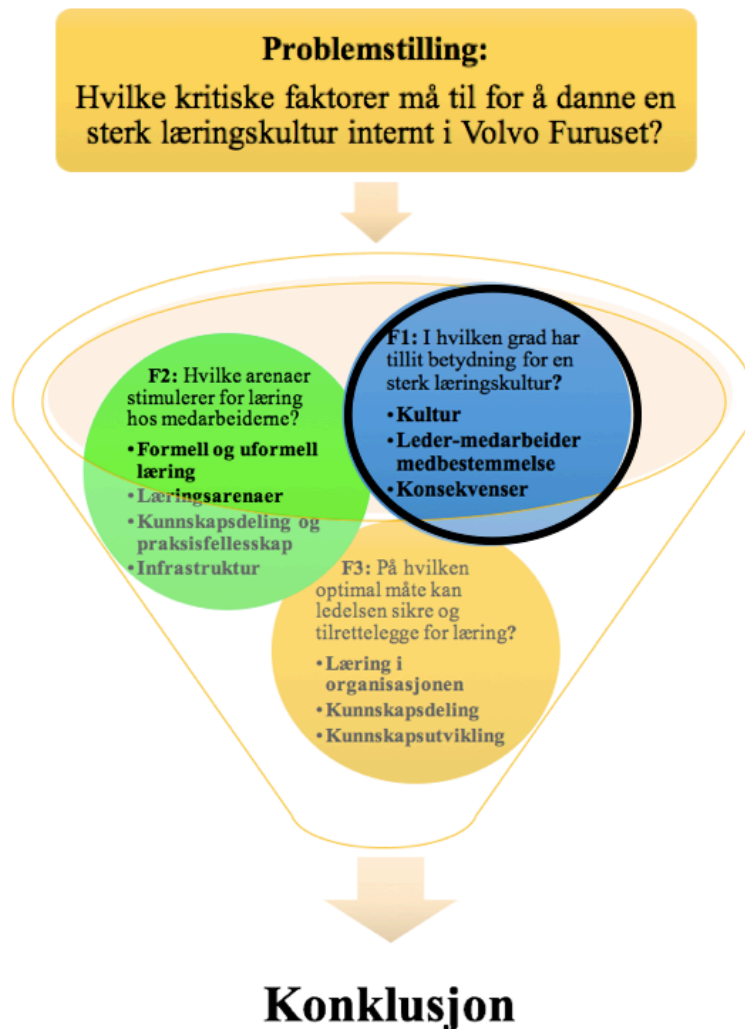
I dette kapittelet skal vi introdusere funnene fra de ulike intervjuene av ledere og medarbeidere på Volvo Furuset. Dette vil igjen bli drøftet opp mot teori.

Forskningsspørsmålene vil innlede til tre ulike drøftingsdeler som igjen munner ut i ulike delkonklusjoner. Delkonklusjonene vil til slutt bli formet til en hovedkonklusjon.

### 4.1 Forskningsspørsmål 1

”I hvilken grad har tillit betydning for en sterk læringskultur?”

I denne delen av analysen og drøftingen skal vi dele opp forskningsspørsmålet i tre deler, som omhandler hvilken betydning tillit har for en sterk læringskultur. Først vil vi undersøke fenomenet kultur på et dypere nivå, deretter forholdet mellom leder og medarbeider, og som avslutning vil vi komme inn på opplevelsen av å gjøre feil. Underkategoriene vil begge bli knyttet opp mot begrepet tillit, og hvorfor dette er essensielt for en sterk læringskultur.



Figur 9: "Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål 1"

#### 4.1.1 Kultur

De fleste definisjoner av organisasjonskultur har et eksplisitt fokus på individets tanker, opplevelser og meninger som er felles bestemt i sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). Henning Bang (2013) på sin side beskriver organisasjonskultur som det settet av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger individet innehar (Bang 2013, 23). Dette sier noe om individets kulturelle tilhørighet, hvordan det løser problemer og hvordan individene utvikler seg når de samhandler med hverandre.

Samtlige av lederne hevder at de har et sett med verdier som er viktig for Volvo, da vi spurte om hvordan de definerer kulturen på arbeidsplassen. Derimot observerte vi også at lederne blir stresset, da vi spør om hva verdiene faktisk er. Leder 1 og 3 kunne nevne et par, mens leder 2 sa at dette var noe å komme tilbake til senere, da han bare nevnte en. Lederne samsvarte at den verdien alle husket, var tillit. En mulig forklaring vil være å se at lederne ser

på verdier som essensielt, men at det kun er en fiksjon per dags dato. Det kan se ut som de gir for lite tid og oppmerksomhet til temaet. Både leder 1, 2 og 3 anser verdiene som grunnleggende, det som gjør Volvo til et verdibasert selskap. Allerede her ser vi et skille mellom samtlige av medarbeiderne og lederne, da medarbeiderne svarer på annen måte. Medarbeider 2 og 4 har jobbet i selskapet i flere år. Her nevnes det ikke verdier da det er snakk om kultur, snarere tvert i mot. Respondentene forteller at kulturen blant medarbeidere er bra, men at det er en del ovenfra og ned struktur. Dette kan ses i sammenheng at vi har blitt fortalt at lederne sitter i andre etasje, mens medarbeiderne sitter i første etasje. Medarbeider 4 forteller videre at lederne i andre etasje sjelden beveger seg ned for å snakke med medarbeiderne i første etasje. I følge Karlsen (2008) er åpenhet og kommunikasjon mellom partene en nøkkelfaktor for å bygge tillit. Her legges det spesielt vekt på at uformelle samtaler skaper grobunn (Karlsen 2008). Nettopp dette vil være sentralt, da læringskultur har positiv påvirkning på organisasjonskulturen (Filstad 2016, 248). Videre vil vi også kunne se at en av nøkkelfaktorene til en sterk læringskultur, er tillit.

Sett i lys av forskjellene på oppfattelsen av kultur hos samtlige av medarbeiderne og lederne, kan det se ut som store forskjeller i virkelighetsoppfatning av bedriften. På den ene siden ser leder 1, 2 og 3 på kulturen som et sett med verdier som blir knyttet til hvordan de skal opptre ovenfor kunder og hverandre. På den andre siden ser medarbeider 2 og 4 på kulturen i bedriften som et skille mellom leder og medarbeider. For det tredje mener medarbeider 1 og 3 at kulturen i bedriften er grundig, positiv med selvgående folk som står på. Med tanke på at medarbeider 1 og 3 ser så annerledes på kulturen, kan være fordi medarbeiderne er nyansatte. Derav har de mulig ikke har rukket å kjenne på følelsen av gjensidig tillit. Med grunnlag i Sheins (1985) illustrasjon av et isfjell, kan vi ser for oss at medarbeider 1 og 3 kun har sett artefaktene, dermed ikke kommet under overflaten der en faktisk finner kulturen i en organisasjon. I følge Bang (2013) må en se isfjellet som en helhet for å kunne forstå kulturen (Bang 2013, 60).

Trolig vil forskjellene i synet på Volvos kultur bunne i forskjeller på oppfattelsen av tillit. Leder 3 forteller at han har tillit til medarbeiderne han har under seg. Respondenten svarer på et spørsmål om hvordan ledelsen og medarbeideren samarbeider, at han kun observerer, samt sier ja eller nei på beslutninger medarbeidere tar fordi han har tillit til dem. Dette anses som positivt, spesielt på bakgrunn av Brochs-Haukedal (2012) som skriver: ”ansvar er en viktig

faktor som årsak til trivsel” (Brochs-Haukedal 2012). Dette sett i lys av Filstad og Blåka (2007) som hevder at tillit utvikles i sammenhenger der du trives (Blåka 2007, gjengitt av Filstad 2016, 269). Medarbeider 2 og 4 viser en annen side av saken. Respondentene forteller at de ikke har tillit til ledelsen, fordi oppgaver de sier skal bli gjort, ikke blir det.

Respondentene forklarer flere situasjoner der de eksempelvis har fått beskjed om å bytte kontor eller sitteplass, noe som ikke har blitt gjort. Ut fra observasjon og flere intervjuer har vi fått inntrykk av at dette ikke er et engangstilfelle. Sannsynligvis vil det kunne se ut som lederne og flere av medarbeiderne har forskjellig syn på hverandre, og ulikt syn på tillit.

Medarbeider 2 påstår at lederne har en del forventinger uten støtte. Det forventes at oppgaver blir utført uten oppfølging, også uten at en har tid til det. Medarbeider 4 forteller at han føler de verken blir spurt eller hørt, ei heller tatt til råds.

En annen mulig forklaring på hvorfor medarbeider 1 og 3 har et annet syn på kulturen og tillit ovenfor lederne, kan være opplevelsen av rettferdighet og ”trynefaktor”. Her handler det om at medarbeidere skal oppleve likestilling i form av alder, kjønn, rolle og legning. Det skal også være kultur for å gi konstruktive tilbakemeldinger (Falck 2013). Det kan se ut som medarbeider 1 og 3 ikke har jobbet i bedriften lenge nok til å ikke føle seg urettferdig behandlet. Medarbeider 2 og 4 forteller to forskjellige historier som bunner ut i samme handling og avslutning. Det omhandler en åpen stilling på huset. Medarbeider 2 var innehaver av den gitte stillingen et par år før, noe som gjør at han har kunnskap og kompetanse som skal til for å mestre disse oppgavene. Ledelsen valgte i denne situasjonen å ansette en ekstern kandidat, en rekrutteringsprosess som kostet bedriften unødvendig mye ressurser.

Denne situasjonen kan ha oppstått på bakgrunn av to ulike årsaker. På den ene siden kan ledelsen ha gått etter ”trynefaktor”, da medarbeider 4 har opplevd dette ved en tidligere anledning også. Dette noe også intervjudata legger frem. En annen årsak kan være at lederne føler seg truet av samtlige medarbeidere da medarbeider 2 og 4 har jobbet hos Volvo i mange år, noe som kan gjøre at de har tillit hos flere av de andre ansatte. Sett i lys av dette kan muligens lederne se på medarbeider 2 og 4 som konkurrenter på arbeidsplassen. Ifølge Karlsen (2008) formes tillit ved gjensidige dåder som er til fordel for begge parter. Her vil det være viktig at begge parter holder avtaler, gir og tar informasjon, samtidig som en viser åpenhet (Karlsen 2008). Medarbeider 2 hevder at det er flere ansatte som kommer til han med spørsmål, som egentlig skulle vært til ledelsen. Respondenten forteller at han får disse

spørsmålene, på bakgrunn av at ledelsen ikke tar seg tid til å lytte til problemer eller reelle spørsmål fra medarbeidere.

Det vil være viktig å se situasjonen fra flere sider. På bakgrunn av Kuvaas og Dysvik (2014) har også medarbeidere og mellomledere en forpliktelse til å si ifra hvis de opplever at noe på arbeidsplassen ikke fungerer slik de skal (Kuvaas, Dysvik og Bich 2014). Vi oppfattet gjennom observasjon og intervju at dette har foregått over tid, fra medarbeiderens side. Det kan se ut som at medarbeideren 2 og 4 har diskutert dette seg imellom, da syn og meninger om ledelsen er svært synkronisert. Situasjonen kan følgelig anses som mindre problematisk dersom medarbeider 2 og 4 hadde tatt saken i egne hender tidligere.

#### 4.1.2 Leder – medarbeider medbestemmelse

Filstad (2016) hevder at vi har en tendens til å dele kunnskap og erfaringer med dem vi liker og stoler på (Filstad 2016, 140). Videre hevdes det at en læringskultur basert på tillit er avgjørende for kunnskapsdeling (Park et al. 2004, gjengitt av Filstad 2010). En vil da kunne se at kunnskapsdeling er avgjørende for en sterk læringskultur.

Da vi spurte medarbeider 2 om han har valgt sitt eget team, eller hvilke mennesker han arbeider sammen med, fikk vi et svar det er mulig å se i sammenheng med Filstad og Blåka (2007). Hvor det hevdes at tillit utvikles i sammenhenger der du trives (Blåka 2007, gjengitt av Filstad 2016, 269). Her ser vi likheter når det gjelder trivsel på arbeidsplassen, og om en tildeles ansvar. Respondenten svarer:

*” Før fikk jeg medbestemmelse i hvem jeg skulle være leder for og hvem jeg ville ha i mitt team. Nå i senere tid har vi hatt en omstrukturering. Da fikk jeg en ny jente uten at jeg fikk ta stilling til det, hadde ingenting jeg skulle sagt, det valgte ledelsen. Jeg ble litt overrasket, fordi jeg forventet at ledelsen skulle spørre meg om jeg hadde noen innvendinger. Jeg syns det teamet jeg har under meg også skulle fått hjulpet til med å velge hvem den nye skulle være. Det er jo sånn at det er lettere å utnytte mennesker som selv har valgt hvor de vil være”.*

Leder 1, 2 og 3 har identiske svar da vi spør om samme spørsmål. Lederne svarer:

*”Når vi ansetter nye, er medarbeidere med på å ansette, så ja de velger jo litt hvem de vil ha med på sitt team. Men de kan ikke velge på bakgrunn av hvem de liker, dette går kun på kompetanse. Hvis det blir misforståelser her må vi som ledere gå inn å ta ut eller legge til, selv om medarbeideren kanskje ikke er enig”.*

Her viser det seg at medarbeiderne og lederne har forskjellig syn på medbestemmelsene. Det kan virke som lederne ikke tror Volvo Furuset er så hierarkisk som det faktisk oppleves av medarbeiderne. Sett i lys av kultur, som nevnt tidligere, er tillit sentralt for en sterk læringskultur blant de ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at jo sterkere kulturen er mellom ansatte i de ulike avdelingene, i en positiv forstand, jo sterke tillit er det mellom de ulike leddene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128). Som nevnt tidligere hevder Filstad at vi deler kunnskap med de vi liker og stoler på. På den ene siden kan det være nyttig for lederne å la medarbeiderne få medbestemmelse i hvem de skal jobbe med, slik at de ulike teamene blir utnyttet på best mulig måte. Derimot kan det være essensielt å se på den annen side da Mayer et al. (1995) hevder at ved å ha tillit til kolleger og medarbeidere, vil det si at du også har tillit til denne personens kunnskap og kompetanse (Mayer et al. 1995, gjengitt av Filstad 2010). Fra ledernes side er det et stort ansvar å stole blindt på at mellomledere og medarbeidere har den kunnskapen og kompetansen de skal besitte. Det kan se ut som det er her det oppstår problematikk rundt tillit hos Volvo Furuset. Det kan se ut som det er her mange av Volvo Furuset sine problemer med tillit utarter seg. Spørsmålet som da reiser seg, er om ledelsen faktisk har tillitt til medarbeiderne sine, slik de selv hevder. Hvis dette er tilfelle vil det kunne være nyttig for begge parter å opparbeide gjensidig tillit.

#### 4.1.3 Konsekvenser

Lai (2013) hevder at taus kunnskap deles og spres når en får mulighet til å prøve og feile. Dette betyr at medarbeideren må få mulighet til å gjøre feil og samtidig oppleve mestring (Linda Lai 2013, 48). Gjennom observasjon og intervjuer, legger intervjudata frem store

ulikheter i svarene på dette temaet. Vi spør lederne om det er lov å gjøre feil. Leder 1 og 2 svarer at noe av det viktigste de praktiserer er ”learning by doing”. Leder 2 sier:

*”Det må være rom for å feile slik at en lærer av sine feil. Vi driver med coaching-basert ledelse. Dette er noe vi har utrolig stort fokus på. Vi jobber mye med oss selv, at vi som ledere må takle at andre gjør feil. Det handler også om at vi må takle at andre løser oppgaver på andre måter enn vi selv hadde gjort.”*

Deretter spør vi medarbeiderne om de får lov å gjøre feil. Medarbeider 1, som er nyansatt, påstår at det ikke ligger noen problemer i det å gjøre feil. Han hevder lederne er rause på dette området. Respondenten forteller at feil fører til ny lærdom. Da vi intervjuer medarbeider 2 og 4 forteller de det motsatte. Medarbeider 4 forteller:

*”For det første er problemet her i huset er at når det er misnøye, er det ingen som tør å ta det opp. Ingen tør å ta opp ting med de det gjelder fordi de er redd for konsekvensene. Vi har nemlig fått beskjed om at her er det konsekvensledelse som gjelder. Nå skal jeg komme med et eksempel. Når mekanikerne på verkstedet skal parkere lastebilene på den trange parkeringsplassen vi har her ute, hender det at de bulker i noe eller riper opp lastebilen. Dette tør de ikke si ifra om til ledelsen, da de er redd for konsekvenser. Til syvende og sist går dette utover Volvo som bedrift da kundene ikke kommer tilbake fordi de får tilbake bilene sine ripete uten at noen har sagt ifra”.*

Allerede her ser vi en forskjell på handling og ord blant ledelsen. Det er mulig at medarbeiderne som har jobbet der over en lengre periode, har erfart at ledelsen ikke strekker til slik de sier og lover de skal gjøre. Disse medarbeiderne har erfart, samt opplevd hvordan ledelsen opptrer i praksis. Vi tror forskjell på handling og ord, er på bakgrunn av at ledelsen mangler forståelse. Ledelsen er ikke klar over at medarbeiderne har et slikt inntrykk. Det viser seg at ledelsen har tillit i bevisstheten, men likevel ikke viser dette i praksis med medarbeiderne. Enkelte ganger kan det være vanskelig å ha tillit til en person du ikke føler har tillit tilbake. Vår forståelse av forholdet og situasjonen, er at det må gjøres tiltak. For at medarbeidere skal føle seg som noe mer enn ”en brikke i et puslespill”, må de bli sett, støttet og bli involvert i arbeidsoppgaver som gjelder selv (Falck 2013). Her vil det være essensielt å ikke få medarbeider 1 og 3 til å få samme opplevelsen av ledelsen slik medarbeider 2 og 4



opplever den. Innledningsvis blir det nevnt at vi har en tendens til å dele kunnskap med de vi liker og de vi stoler på. I denne situasjonen vil en mulighet være at kunnskapsdelingen på dette stadiet ikke blir optimalt, som igjen fører til dårlig læringskultur basert på lite tillit blant de ansatte.

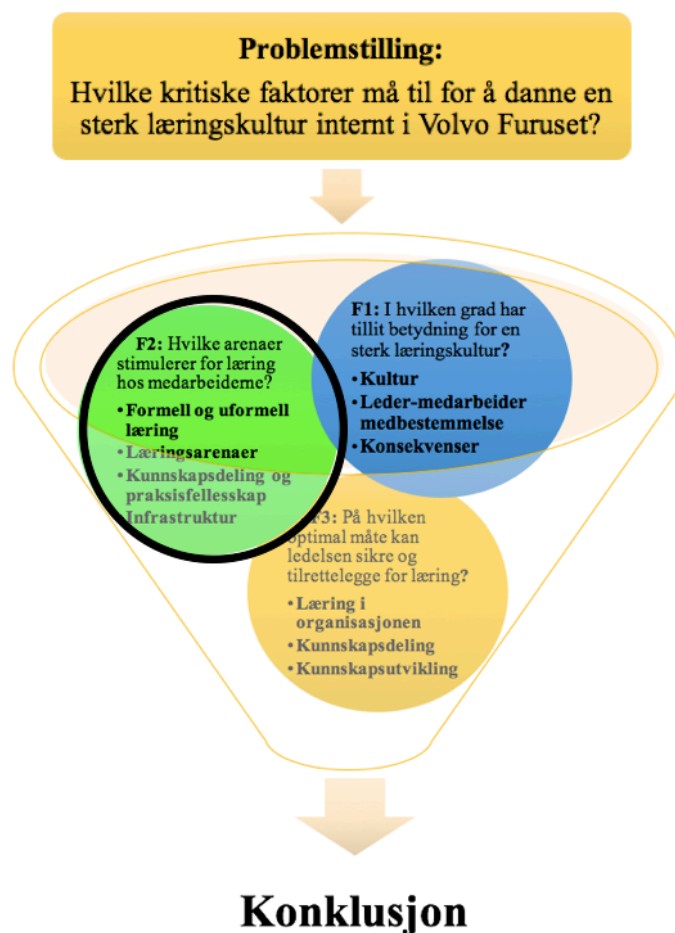
#### 4.1.4 Delkonklusjon 1

Når det gjelder de ulike oppfatningene av kulturen hos Volvo Furuset tror vi uoverensstemmelsene kunne vært unngått. Dette hvis både ledelsen og medarbeiderne kommuniserte på et annet plan. Lederne påpeker at de har tillit til medarbeiderne, men ut fra intervjudata fra medarbeiderens side, ser vi at dette ikke er reelt. Her kan det være viktig å se at manglende fokus på tillit begrenser det å praktisere sammen som et team. I henhold til en sterk læringskultur vil både gjensidig tillit og kunnskapsdeling komme i første rekke.

#### 4.2 Forskningsspørsmål 2

“Hvilke arenaer stimulerer for læring hos medarbeiderne?”

For å danne en sterk læringskultur er det viktig å ha gode læringsarenaer som øker tilgangen til hverandre, samt inspirerer for læring og kunnskapsdeling. Man blir nødt til å sette spørsmål rundt de formelle læringsarenaene som kurs og e-læring, og heller sette fokus på de læringsarenaene som gir mest utbytte i form av tilgjengelighet til hverandre. Deling av den tause kunnskapen gjennom både formelle og uformelle arenaer og praksisfellesskap, blir en viktig del for å skape en sterk læringskultur. Det må utvikles en kultur hvor kunnskapsdeling og det å lære gjennom felles erfaringer, blir en del av hverdagen til alle medarbeidere (Filstad 2008). Av den grunn vil drøftingen videre omhandle den tause kunnskapen hos Volvo Furuset, infrastruktur, kunnskapsdelingen, praksisfellesskap og formell og uformell læring, og drøfte dette i tråd med teorier om læringsarenaer og deling av kunnskap. Illustrert i figur 9;



Figur 10: "Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål 2"

#### 4.2.1 Formell og uformell læring

Filstad (2016) beskriver læringskultur som en organisasjonskultur hvor læring, trening, kunnskapsdeling, kompetanse og ledelse av disse prosessene er en integrert og kjennetegnende del av etablert praksis (Filstad 2016, 248). Praksisfellesskap skjer når medarbeidere lærer av hverandre og med hverandre i formelle og uformelle arenaer (Lai 2013, 123).

Retningen innenfor stimulus-respons-teoriene går ut på læring skjer ved prøving og feiling, dette gjennom praksisfellesskap (Schjelderup 1957, gjengitt av Brochs-Haukedal 2012, 185). Denne retningen anses å være essensiell for dannelse av en sterk læringskultur. Medarbeider 3 hevder at det er lov å feile, men ikke gjøre samme feilen flere ganger. Medarbeider 2 forteller at det å gjøre en feil medfører store konsekvenser. Her kan det virke som det eksisterer

barrierer og mangel på kommunikasjon angående måter å lære på. Dette kan medføre at medarbeidere velger bort testing av nye erfaringer, i fare for å få konsekvenser om man feiler. På en annen side kan det hevdes at medarbeider mister store deler av muligheten til å dele kunnskap på både uformelle og formelle arenaer i fare for å feile.

For å inneha en sterk læringskultur må det eksistere fokus på læring, og læring mellom hverandre (Wadel 2002, 5). Medarbeider 2 hevder færre deltar på kurs, men heller bruker tid på å lære av hverandre på arbeidsplassen. En mulig forklaring kan være at læringsutbytte til medarbeiderne ikke er optimalt på kurs, men heller i et praksisfellesskap. Dette ut fra at medarbeider 2 hevder dette er en mer ønskelig læringsform. Deretter forteller medarbeider 2 at kunnskapen som blir lært på kurs, ikke blir brukt i det daglige. Respondenten uttrykker at verdifull tid blir brukt opp på kurs, når kunnskapsdeling og tilgjengelighet innad sparer mye tid. Her ser vi en sammenheng med Lai (2013) sin teori om at læring gjennom praktisering og observering mellom kollegaer burde være et fokusområde ettersom dette er en læringsarena de ansatte kan dele kunnskap og ha tilgjengelighet til hverandre (Lai 2013, 48).

En annen mulig forklaring kan være at konsentrasjonen til medarbeiderne ikke optimal under kurs. Medarbeider 2 meddelte at det er ledelsen som melder medarbeiderne på kurs, og derav kan en tredje mulig forklaring være knyttet til selve kursinnholdet. Tematikken til kursene kan muligens være lite relevant for medarbeideren, da de ikke selv velger kurs. En tredje mulig forklaring på at medarbeidere ikke ser viktigheten med formell læring kan være at medarbeiderne er lite endringsvillige. Det kan tenkes at medarbeidere ikke er villige til å endre med den digitale utviklingen.

Medarbeider 2 og 4 meddelte at de bruker kantinen der de kan sette seg sammen med andre, for å få annen informasjon enn hva de får på egen arbeidsplass. Derav er det rimelig å anta at uformell læring skjer i større grad, enn den formelle. På en side kan dette ses på som positivt, da det er en læringsarena hvor man ikke er bevisst på at læring skjer (Lai 2013, 121). På en annen side, kan dette kunne ut i en negativ læringsform hvis innholdet i det som læres ikke har kvalitet. Likevel kan vi se ut fra intervjudata at læringsutbytte hos medarbeiderne, er større i ved uformell enn formell læring.

Ut fra innsamlet data ser vi at det finnes formell læring, som også er praktisk for samtlige av medarbeiderne. Da vi spurte medarbeiderne om de brukte mye e-læring, hevdet medarbeider 3 at han bruker mye tid på e-læring, men det er lett å nedprioritere. En mulig forklaring på dette kan være at han aktivt må søke etter informasjon på egenhånd (Mikkelsen og Laudal 2014, 276). E-læring krever en viss interesse for selv læring og endringsvillighet. Medarbeider 1 mener at det brukes mye tid på e-læring, og ser nytten i det ved at det er viktig å videreutvikle seg selv. Likevel mener han selv at hverdagen sluker tillært kunnskap på kurs og e-læring. Det kan føre til at i stedet for å bruke tid på formelle kurs, benytter medarbeiderne de uformelle arenaene og den tause kunnskapen til sine medarbeidere. Ut fra dette kan vi tolke det som at medarbeiderne ikke ser på det som negativt å lære av hverandre, men heller foretrekker det.

Da vi spurte medarbeider 3 om hvilken læringsarena han lærte mest av, svarte respondenten at mye består av ”learning by doing”, noe han trives med. Medarbeider 4 på en annen side mener det er altfor lite formell læring, selv om respondenten tidligere har nevnt at praksisarbeid er den beste læringsarenaen. Det kan tenkes her at de ansatte anser kurs og e-læring som noe de ikke kan lære av hverandre. Vi ser på dette som at medarbeiderne er villig til å lære, men at de lærer best i praksisfellesskap og velger e-læring når behovet for ny kunnskap reiser seg.

#### 4.2.2 Læringsarenaer

Å utvikle en sterk læringskultur innebærer å avdekke læringsarenaer hvor kunnskap deles, utvikles og anvendes (Filstad 2010). På bakgrunn av innsamlet data tolker vi at de uformelle læringsarenaene i praksis, er der medarbeiderne får mest utbytte. Medarbeider 4 hevder at det er i praksis en lærer mest, men påpeker videre at de sjelden benytter teamarbeid, og vil heller ha det slik at hvis man lurere på noe, så spør man. Her kan man se en sammenheng ved at leder 3 formidlet at de kun setter sammen team basert på kompetanse og hvem som kan hva. Dette speiler en motsigelse av teorien om at medarbeidere lærer best med folk de liker. Filstad (2016) sier at vi har en tendens til å dele kunnskap og erfaringer med folk vi liker og stoler på (Filstad 2016, 140). En mulig forklaring på dette kan tolkes som at medarbeiderne unngår å jobbe i team fordi de heller arbeider med ønskelig, i uformelle praksisfellesskap. Medarbeider

2 støtter opp om teorien ved å si at det er viktig å kunne velge hvem man skal jobbe i team sammen med. Ved å ikke være så mange i et team er man avhengig av hverandre.

Leder 3 mener selv at den beste læringsarenaen for de ansatte er individuell praksis. Her ser vi en sammenheng ved at medarbeider 3 sier at han får best læringsutbytte ved å løse praktisk oppgaver alene og å snakke med medarbeidere. Likevel meddeler respondenten at han sitter i et åpent landskap med tre andre, hvor respondenten sier de deler mye formell og uformell kompetanse.

#### 4.2.3 Kunnskapsdeling og praksisfelleskap

For å forstå kunnskapsdeling må ledere og medarbeidere ha en felles forståelse av hva kunnskapsdeling er. Kunnskapsdeling er essensielt for utvikling av en sterk læringskultur (Filstad 2016, 248). Filstad (2008) mener det må etableres gode læringsarenaer for tilgang til den tause kunnskapen og etablere praksis for kunnskapsdeling mellom kollegaer (Filstad 2008).

Taus kunnskap er den erfaringsbaserte viten, og anses å være den viktigste kunnskapen i en organisasjon (Filstad 2016, 114-124). Leder 3 meddeler at det er mye kunnskap på huset, men at de bare har ikke gode nok rutiner for å gjøre kunnskapen eksplisitt. Da vi spurte medarbeider 3 om han satt på mye taus kunnskap, var svaret ja. Medarbeideren hevdet at hvis han byttet arbeidsplass, var det mye kunnskap som ville gå tapt. Medarbeider 2 opplyste også at han sitter også på mye taus kunnskap, men forteller at arenaene for at denne kunnskapen kan bli eksplisitt er få. Medarbeider 4 viser til tydelige eksempler på hvordan den tause kunnskapen til de ansatte ikke blir delt. Den tause kunnskapen kommer frem i praksis, hvor man har mulighet til å dele, observere, prøve og feile samt få tilbakemeldinger. Lai (2013) forklarer muligheten for at medarbeider aktivt skal få dele taus kunnskap, må de få muligheten til å praktisere arbeidsoppgaver og observere andre kollegaer (Linda Lai 2013, 48). Dette vil igjen være viktig for å danne en sterk læringskultur.

Deling av informasjon og kunnskap innebærer en viss risiko, derfor er tillit essensielt for kunnskapsdeling (Filstad 2010). Kunnskapsdeling finnes i aller størst grad uformelt i en organisasjon (Filstad 2016, 128). Medarbeider 4 meddeler at kunnskapsdeling foregår mest på

de uformelle arenaene, og at å dele informasjon er det som gjør hverdagen enklere for alle. Medarbeider 3 fortalte at hans forståelse av kunnskapsdeling foregikk både strukturert i form av kurs og formelt sett, samt ved uformelle settinger. Dette viser oss at de her har her skapt en kultur, der kunnskapsdeling er en del av læring, både ved kurs og ved uformelle arenaer.

#### 4.2.4 Infrastruktur

Læringsaktivitetene er i samspill med og blir skapt av organisasjonsstrukturen og arbeidsplassens kontekst (Filstad 2010). Vi observerte utformingen av kontorene hos Volvo Furuset. Det var både adskilte kontorer, og åpne landskap. Vi merket oss at det var et klart skille mellom første og andre etasje som trolig også skaper et skille mellom ledere og medarbeidere. Medarbeider 4 fortalte at kommunikasjonen mellom lederne og medarbeiderne er minimal. Leder 1 forklarte at de har slitt med å få ut informasjon til de ansatte og mekanikere. Mikkelsen og Laudal (2014) påpeker også noen ulemper ved digitalisert informasjon. En av dem er at den som skal motta informasjon, blir en passiv mottaker og må derfor søke etter informasjonen på egenhånd (Mikkelsen og Laudal 2014, 276).

På den ene siden forklarte medarbeider 2 at han sitter på atskilte kontorer, men mye taus kunnskap. Kunnskap som mulig kunne blitt delt dersom de hadde sittet i åpne landskap. På en annen side mener respondenten at de likevel driver med forskjellige arbeidsoppgaver og det kan skape unødvendig bråk. Medarbeider 3 forklarte også at han sitter i åpent landskap, men hevder å sitte for tett og derav mindre tilrettelagt. Respondenten fortalte videre at hvis han fikk velge, hadde respondenten valgt individuelle kontorer. Respondenten fortalte;

*”Det hemmer ikke kunnskapsdeling hvis det finnes et godt systematisk oppsett for kompetansedeling, så man kan likevel ivareta det”.*

Medarbeider 4 presiserte at for ham er individuelle kontorer det beste. Åpne landskap hadde åpnet for flere barrierer enn muligheter. Likeså meddeler respondenten at det hadde vært ideelt å kunne lære av andre, som for eksempel å lytte til telefonsamtaler. En mulig forklaring på dette kan være at det nåværende landskapet ikke møter sin funksjonelle hensikt. En sentral del av læringskulturen er å praktisere sammen og observere anvendelsen av unik kunnskap hos hverandre (Filstad 2008).

Det finnes både negative sider og positive sider ved åpne landskap og individuelle kontorer. På den positive siden kan det ved åpent landskap skapes gode relasjoner mellom medarbeiderne, økt tilgjengelighet og kunnskapsdeling. Taus kunnskap kommer gjennom observasjon og samhandling, derav er åpne landskap en mulighet for å bringe ut denne form for kunnskap, som muligens ikke hadde kommet frem under lukkede arenaer. En negativ side ved åpent landskap kan være at medarbeiderne føler seg overvåket eller blir redde for å forstyrre andre, klage på støy og dermed miste sin hensikt med landskapet. Ved bruk av individuelle kontorer, kan det dermed virke negativt da man på denne måten ikke får den daglige samhandlingen med kollegaer.

#### 4.2.5 Delkonklusjon 2

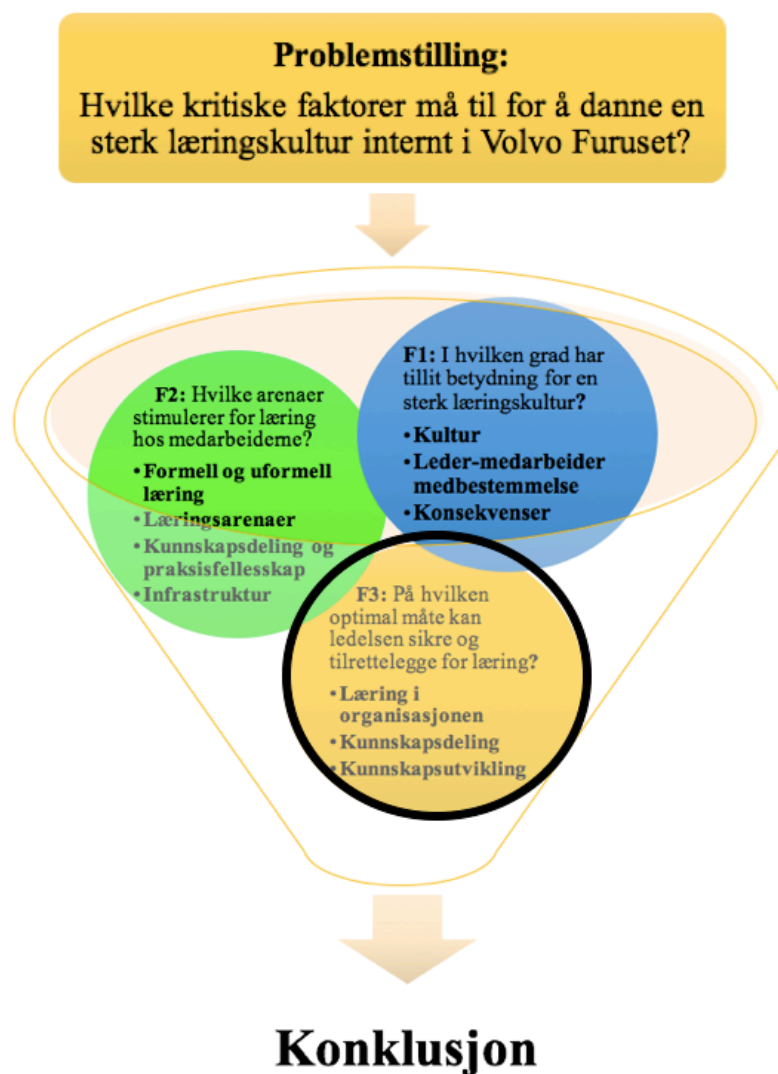
Det viser seg å være elementært å avdekke de læringsarenaene som skaper kultur for kunnskapsdeling, samhandling og tilgang for hver enkelt medarbeider og for hele organisasjonen. Det kommer frem at gjennom et godt etablert praksisfellesskap, kan den tause kunnskapen og mulighetene for prøve og feile integreres i større grad i kunnskapsdeling og skape en sterk læringskultur. Ut fra innsamlet data kan vi anse en forutsetning til å ha en felles forståelse av læringskulturen mellom medarbeiderne, kan være å ha et etablert praksisfellesskap som fungerer optimalt. En mangel på endingsvillighet viser seg å være en kilde til at medarbeiderne nedprioriterer de formelle læringsarenaene. En essensiell faktor for å omstille medarbeiderne, kan ut fra undersøkelsen være det å bearbeide de formelle læringsarenaene slik at de blir mer tiltrekkende.

### 4.3 Forsknings spørsmål 3

”På hvilken måte tilrettelegger og sikrer ledelsen for best mulig praksis for læring?”

Differansen mellom en sterk og svak læringskultur bunner i ledelsens fokus på tilrettelegging for lærings og kunnskapsutvikling (Filstad 2010). Dette vi kaller for læringsledelse. Med andre ord blir en sterk læringskultur utviklet av ledelsen, hvor læring, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling blir sikret i sosiale relasjoner mellom medarbeidere og ledere. Med læring mener vi hvordan ledelsen tilrettelegger for læring i organisasjonen, hvor medarbeider-medarbeider og leder-medarbeider relasjoner blir sikret. Med kunnskapsdeling mener vi hvordan man best mulig kan utnytte kunnskapen en organisasjon besitter. Den er som ofte taus. Det er kritisk for utvikling av organisatorisk kompetanse, at man må være en integrert og kjennetegnende del av etablert praksis for å ha en sterk læringskultur (Filstad 2016, 248). Med kunnskapsutvikling mener vi hvordan den formelle og uformelle læringen blir integrert praksis, og at kunnskapsdelingen hele tiden må være i utvikling (Filstad 2010). I denne drøftingsdelen vil vi se på likheter og forskjeller mellom ledelsen og medarbeiderne og om hva deres meninger og synspunkt på hva optimal sikring og tilrettelegging av læring går ut på. Den videre diskusjonen vil derav inneholde områdene nevnt over. Illustrert i figur 10;





Figur 11: "Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål 3"

#### 4.3.1 Læring i organisasjonen

Alle tre lederne meddeler at ledelsen er pliktige til å tilrettelegge for læring og for at medarbeiderne skal kunne gjøre jobben sin. Videre hevder ledelsen at fokuset på læring og kunnskap er høyt i organisasjonen, og at det viktigste er tilretteleggelse for både ny kunnskap og deling av denne. Respondentene nevner også at mye i organisasjonen handler om å standardisere, effektivisere og i større grad jobbe med analyse. Da vi stilte medarbeiderne spørsmålet om hvilket fokus de føler det er på læring i organisasjonen, meddelte alle

medarbeiderne at det er et stort fokus på dette området. Videre hevder medarbeider 1 at selv om fokuset for det meste ligger på å lære via kurs, fremmer respondenten at det å heller være tilgjengelig for hverandre er mer nyttig. Videre påstår respondenten at det ikke er ledelsen som melder medarbeiderne på kurs, dette er noe man må gjøre selv.

En sterk læringskultur har høyt fokus på læring og læring i mellommenneskelige relasjoner (Wadel 2002, 5). Det må være en tilstedeværende læringsledelse. Ledelsen må være ledelse for organisering av og tilrettelegging av læringsaktiviteter (Wadel 2002, 75).

Ut i fra vår intervjudata viste det seg at lederne og medarbeiderne har likt syn på hvilket fokus det er i organisasjonen, og hvem som skal tilrettelegge for læring. Likevel gis det inntrykk at ledelsen ikke tilfredsstiller forventningene til hvordan de skal sikre læringen. En mulig forklaring på dette kan være mangel på en tilstedeværende ledelse. Sterke relasjoner mellom medarbeider-medarbeider og leder-medarbeider er en viktig nøkkelfaktor for å samhandle og danne en grunnleggende forståelse av læring. Medarbeider 4 meddelte at flere ikke vet hvem lederne er og at lederne aldri viser seg. Derfor kan vi tenke oss at en ikke-tilstedeværende ledelse kan være en grobunn for at leder-medarbeider relasjoner ikke er optimale i organisasjonen. Å sikre læring i mellommenneskelige relasjoner blir derav en utfordring, hvis ledelsen ikke har kontroll på hva som blir lært eller hvordan de ansatte lærer på best mulig måte. En annen mulig forklaring kan være at det ikke er dannet en felles forståelse av de ulike læringsaktiviteter. Ledelsen hevdet at det blir brukt mye tid på de formelle læringsaktivitetene, slik som kursing.

Når det kommer til hva som skjer i praksis, er det mye som tyder på at ledelsen ikke har full kontroll på dette området. Medarbeiderne ga ulike svar angående kursing, men alle meddelte at det som blir tillært under kurs, blir oppslukt i hverdagen. Ledelsen tilbyr et spekter av kurs, i form av e-læring og klasseromkurs, men svarer tvetydig på om de vet hvordan kunnskapen som tilegnes blir brukt på arbeidsplassen. Derfor kan vi tenke oss at oppfølging og tilretteleggelse for dette er et område som må rettes mer fokus på. På en side kan en tettere oppfølging fra ledelsen medvirke til både å danne sterkere relasjoner til medarbeiderne og derav mer kontroll for hva som skjer praksis. På en annen side kan en tett oppfølging føre til følelsen av overvåkning, og mistillitsforhold til ledelsen kan oppstå. På en tredje side betyr ikke det å sende medarbeidere på kurs for å tilegne seg kunnskap at en nødvendigvis har en

sterk læringskultur (Filstad 2016, 254). En avgjørende faktor blir derfor hvor stort fokus og hvilken gjennomføringskraft ledelsen har på sikring og tilrettelegging av læring.

Læring er endring og skal føre til en større grad av endringsvillighet (Filstad 2016, 25). For å sikre læring og tilrettelegge for dette, blir det derfor like viktig å tilrettelegge for endringsvillighet.

Operant eller instrumentell betinging, som faller under stimulus-respons-teoriene, er en aktiv læringsform. Denne går ut på læring ved prøving og feiling. Her hvor en handling i en gitt situasjon frembringer belønning og hvor denne handlingen blir assosiert med denne situasjonen, slik at man gjentar samme mønster hvis en liknende situasjon oppstår (Schjelderup 1957, gjengitt av Brochs-Haukedal 2012, 185).

Leder 2 meddeler at ledelsen i Volvo Furuset er opptatt av at bedriften må være i takt med de markedsmessige utfordringene og endringene de står ovenfor, ellers så lykkes de ikke. Dette kan sees i lys av ledernes syn på det å lære av å feile, og derav få en tillært endring. Leder 2 hevder at hos dem er det lov til å feile, og at de lærer mye av "learning by doing"-metoden. Videre hevder leder 3 at dette er en metode som skal fremme endringsvillighet og en arbeidsplass hvor det er åpenhet for prøving og feiling. Da vi spurte medarbeiderne om det var slik, fikk vi en annen innsikt;

*"Det er innafor å feile, men ikke innafor å gjøre samme feilen flere ganger. Som medarbeider syntes jeg det er bedre å feile, enn å ikke prøve"* – Medarbeider 3

*"Her er folk redde for å feile. Det medfører konsekvenser, og advarsler blir hyppig utdelt. Men jeg er personlig ikke redd for det."* – Medarbeider 1

*"Det sies at det er høyt under taket og lov å feile og lære av dette, men er ikke helt slik i virkeligheten"* – Medarbeider 4

Det er rimelig å si at det trolig gis et annet inntrykk fra lederne, enn det som oppfattes fra medarbeiderens side. En mulig forklaring for disse sprikende uttalelsene kan trolig være grunnet i forhold hvor det er et gap mellom størrelsen på konsekvensen og feilen som ble

gjort. På en side så kan det ha bygget seg opp tilfeller hvor en liten feil medførte en større konsekvens. Eksempelvis som medarbeider 1 hevdet at advarsler ble gitt ut for hver minste grunn. På en annen side kan ledere ha fått feilinformasjon som har gjort situasjonen til noe annet enn hva den opprinnelig var. En annen mulig forklaring kan være, som nevnt tidligere, svakere relasjon mellom ledere og medarbeidere, som igjen muligens kan utarte seg i liten villighet til å endre seg grunnet manglende tillit og kommunikasjon.

#### 4.3.2 Kunnskapsdeling

Som nevnt meddeler ledelsen at kunnskapsdeling er noe av det viktigste de må tilrettelegge for. Å integrere kunnskapsdeling i praksis er en forutsetning for å etablering av en sterk læringskultur (Filstad 2010). Organisasjoner besitter ofte mye taus kunnskap, og denne deles og spres ifølge Lai når den ansatte får mulighet til å prøve og feile (Lai 2013, 48). Dette går under stimulus-respons-teorien, som er nevnt tidligere.

Da vi spurte om hvordan de jobber for å ta tak i denne tause kunnskapen, meddelte leder 1 at de arbeider for å få til en effektiv kommunikasjon og at de oppmuntrer medarbeidere til å dele kunnskap. Respondenten legger også til at fokuset på kunnskapsdeling og kommunikasjon, er på bakgrunn av viktigheten av å være med på utviklingen av digitaliseringen.

Filstad (2016) skriver at det å oppmuntre til å dele kunnskap ikke er nok. Det må være et mål, det må skapes motivasjon for egen ”vinning” (Filstad 2016, 128). Ut fra intervjudata kan vi se en sammenheng med det Filstad skriver. Ledelsen bemerket at de oppmuntrer til kunnskapsdeling i form av tilrettelegging for læringsarenaer og tilgjengelighet til hverandre. Der viser det seg at medarbeiderne likevel ikke utnytter denne delingen godt nok.

*”Det er ikke så mye deling av erfaringer og kunnskap på tvers av avdelinger, blir heller mer med de du ser fjeset på oftest” – Medarbeider 1*

Ledelsen hevder organisasjonen besitter mye kunnskap og kompetanse. En forklaring på hvorfor denne ikke blir delt og utnyttet til det ytterste, er mulighets tredelt. Første mulige forklaring kan være begrunnet i at oppmuntring til kunnskapsdeling fra ledelsens side ikke er

tilstrekkelig nok. Medarbeider 2 meddelte at det er mye snakk om hvordan de skal effektivisere kunnskapsdeling og hvordan dette skal skje, men det meste sklir ut. Igjen blir manglende oppfølging en mulig faktor.

En annen mulig forklaring kan være at det er lite motivasjon til å dele kunnskap. Medarbeider 4 fortalte en historie om dårlig bruk av taus kunnskap. Ledelsen brukte flere tusen kroner på å ansette eksternt, selv om det sitter en i bedriften med riktig kunnskap. Respondenten hevder at han satt med denne kunnskapen som stillingen hadde behov for, men ledelsen var uenige. I denne forklaringen kan vi se en sammenheng mellom motivasjon og uttalelsen til medarbeider 4.

En tredje forklaring kan muligens være at det er uklart hvordan en skal formidle noe videre. Det å lære å lære i lag innebærer at to eller flere setter seg inn i hverandres måte å lære på. Wadel (2002) forklarer at for å lykkes med dette, må medarbeiderne ha et bevisst forhold til hvordan de lærer og hvordan de kan formidle dette (Wadel 2002, 75). Med andre ord må formidling av kunnskap være et fokusområde, men det er ikke alltid klart hvordan en skal gjøre dette.

### 4.3.3 Kunnskapsutvikling

Som et verktøy for å kartlegge kompetansen i bedriften og utvikle denne, har ledelsen opprettet det de kaller et ”competence- board”, hvor de går gjennom alle ansattes kompetanse. Leder 1 formidler til oss at denne plattformen viser hvilke kurs medarbeiderne er forpliktet til å gjennomføre.

Med kunnskapsutvikling menes det hvordan den formelle og uformelle læringen blir integrert praksis, og at kunnskapsdelingen hele tiden må være i utvikling. Ved å ha kunnskap om den uformelle læringen på arbeidsplassen, kan man lettere tilrettelegge potensiell læring for kunnskapsutvikling (Filstad 2010).

Som nevnt meddelte leder 1 at det viktigste fokusområdet ledelsen har, er å tilrettelegge for både utvikling av kunnskap og dele kunnskap. Leder 1 sier at de alltid må se på kompetansen

til teamleder, for han skal utvikle ”morgendagens arbeidsstokk”. Respondenten mener at dette er noe de må jobbe med hele tiden og at alle skal ha fokus på dette. Medarbeiderne skal ha fem dager i året kun til læring, forteller respondenten.

*”Kunnskap for meg er makt, og det er den viktigste ressursen vi har” - fastslår leder 2.*

Respondenten hevder at de som ønsker utvikling, får utvikling. De er helt åpne, så lenge det er relatert til stillingen eller en fremtidig stilling.

Da vi stilte spørsmålet om respondentene føler utvikling av kunnskap er godt tilrettelagt, meddelte medarbeider 1 at det er på eget initiativ. Videre meddeler han at det er ingen som gidder å passe på at du gjør det. Kurs derimot, er det lederne som sender medarbeiderne av gårde på, men at det ikke noe god oppfølging i etterkant.

Uformell læring er det ikke mye fokus på, blir vi fortalt av leder 3. Det er mye kompetanse på huset, men de har ikke gode rutiner. Når det gjelder formell læring går det opp og ned, meddeler leder 3. Noen er flinke og tar kurs hvor de blir ferdige med en gang. Mens andre må de henge over for å be de trykke på tastene, forteller respondenten videre. Her kan vi se en mulig forklaring på at fokuset på både formell og uformell læring ikke er tilstrekkelig. Filstad (2010) skriver at ved å ha kunnskap om den uformelle læringen på arbeidsplassen, kan man lettere tilrettelegge potensiell læring for kunnskapsutvikling (Filstad 2010). Ledelsen i Volvo Furuset har ikke mye fokus på dette området, og derav kan det være en katalysator for at kunnskapsutviklingen ikke er tilfredsstillende for medarbeiderne.

En annen forklaring kan vær at det er størst fokus på e-læring og kursing, som er de formelle læringsarenaene. Medarbeider 1 meddelte at hans personlige utvikling var via disse arenaene, og derav blir kunnskapsutviklingen begrenset. Et nødvendig behov for utvikling av ny kunnskap, er den uformelle læringen i ulike uformelle læringsarenaer Eksempelvis det å sette seg ned sammen, slå av en part i korridoren og observere hverandre i møter (Filstad 2008).

Medarbeider 4 forteller at de har PBP ”personal business planning” to til tre ganger i året. Da setter de seg mål for halvåret samt utviklingsmål. Dette er spesielt viktig med nyansatte, men når alt kommer til alt blir dette nedprioritert, meddelte respondenten. Det kan være en tredje

mulig forklaring. Fokuset til ledelsen på utvikling er tilstrekkelig, men gjennomføringsevnen kan være noe lavere som er essensielt for utvikling.

Medarbeider 4 hevder at de bruker altfor lite tid på formell læring, til tross for at han tidligere har nevnt for ledelsen at han mener praksisbasert læring er det mest ideelle. Videre hevder respondenten at i etterkant av kurs er det lett å falle tilbake til rutinearbeid og gamle vaner. Medarbeideren mener heller ikke dette er god bruk av tid. En fjerde mulig forklaring dukker opp her. En problematikk rundt tilrettelegging av uformell og formell læring er mangelen på tid og ressurser (Filstad 2010). Tid og ressurser er som regel en knapphetsressurs i de aller fleste organisasjoner. Det kan vi se gjenspeiler seg i Volvo Furuset. Dette kan være en begrunnelse på hvorfor det blir brukt for lite tid på formell og uformell læring, som igjen har påvirkning på kunnskapsutviklingen innad i bedriften.

#### 4.3.4 Delkonklusjon 3

I følge teorien er det ingen fasit på hvilken måte ledelsen tilrettelegger og sikrer læring i best mulig praksis. Derav blir det avgjørende å heller bli bevisst på de ulike kvalitetene og fokusområdene lederne burde ha for å tilrettelegge og sikre for læring. Ut fra funn og drøfting av dette kan vi se tre essensielle fokusområder for tilretteleggelse av læring. Det viser seg at medarbeiderinvolvering og medarbeideransvar finne sted. Det kommer også frem at kommunikasjon og felles forståelse av læring er noe som kan bidra til en mer tilstedeværende ledelse, som igjen kan føre til større gjennomføringskraft og felles mål. Fokus på endringsvillighet og å lære av feil anses som en vesentlig kvalitet, som kan hevdes å være en nøkkelfaktor for kunnskapsdeling og utvikling. Videre viser det seg at viktigheten av å finne best mulig praksis for læring internt i organisasjonen, kan bidra til å styrke organisasjonen som helhet, og gjøre den motstandsdyktig og konkurransedyktig på bakgrunn digitaliseringen og utviklingen som skjer eksternt.

## 5.0 Hovedkonklusjon

Med utgangspunkt i vår problemstilling; ”*hvilke kritiske faktorer må til for å danne en sterk læringskultur i Volvo Furuset?*” skal vi gjøre rede for våre funn i undersøkelsen, og deretter komme med en anbefaling til veien videre. Til slutt skal vi illustrere en fremstilling av ulike suksessfaktorer, som springer ut fra drøftingen.

Gjennom forankringen av teori og analyse av datamaterialet, viser det seg å være flere forutsetninger som er kritiske for å danne en sterk læringskultur.

Først og fremst har vi sett ut fra intervjudata og teori, at tillit viser seg å være en viktig forutsetning for å dele kunnskap internt i Volvo Furuset. Det kan antydes et gap mellom lederne og medarbeiderne, når det gjelder tillit. Gjennom nøye tolkning av intervjudata kommer det frem at medarbeiderne har tillit til hverandre, men de har mindre tillit til ledelsen. Vi antyder at ledelsen kun har tillit til hverandre, derav ingen tillitsbånd mellom medarbeider og ledelsen. Det kommer frem gjennom drøfting av intervjudata, at dette har sterk negativ påvirkning for kunnskapsdeling internt i Volvo Furuset. Grunnen til dette er da deling av kunnskap for mesteparten hender mellom de som kommer overens, og derav vil mangel på tillit resultere i mangel på relasjon hvor kunnskapsdeling forekommer.

Videre er kunnskapsdeling i læringsarenaer en annen kritisk forutsetning. Både for å utnytte kunnskapen organisasjonen besitter, og for å få vite hvilke læringsarenaer som generer optimal læring. Vi har sett at det er elementært at ledelsen avdekker læringsarenaer, som skaper kultur for kunnskapsdeling, samhandling og tilgang for hverandre enkelt medarbeider og for hele organisasjonen. Avdekking av disse, vil igjen gi en felles forståelse av læring i mellommenneskelige relasjoner, som igjen danner en lærende organisasjon. Det viser seg at medarbeidere genererer mer kvalitetssikret læring i praksisfelleskap, enn i de formelle læringsarenaene som kursing og e-læring. Vi har brukt denne informasjonen til å komme frem til at et godt etablert praksisfelleskap, gjør det mulig å utnytte den tause kunnskapen som organisasjonen besitter.

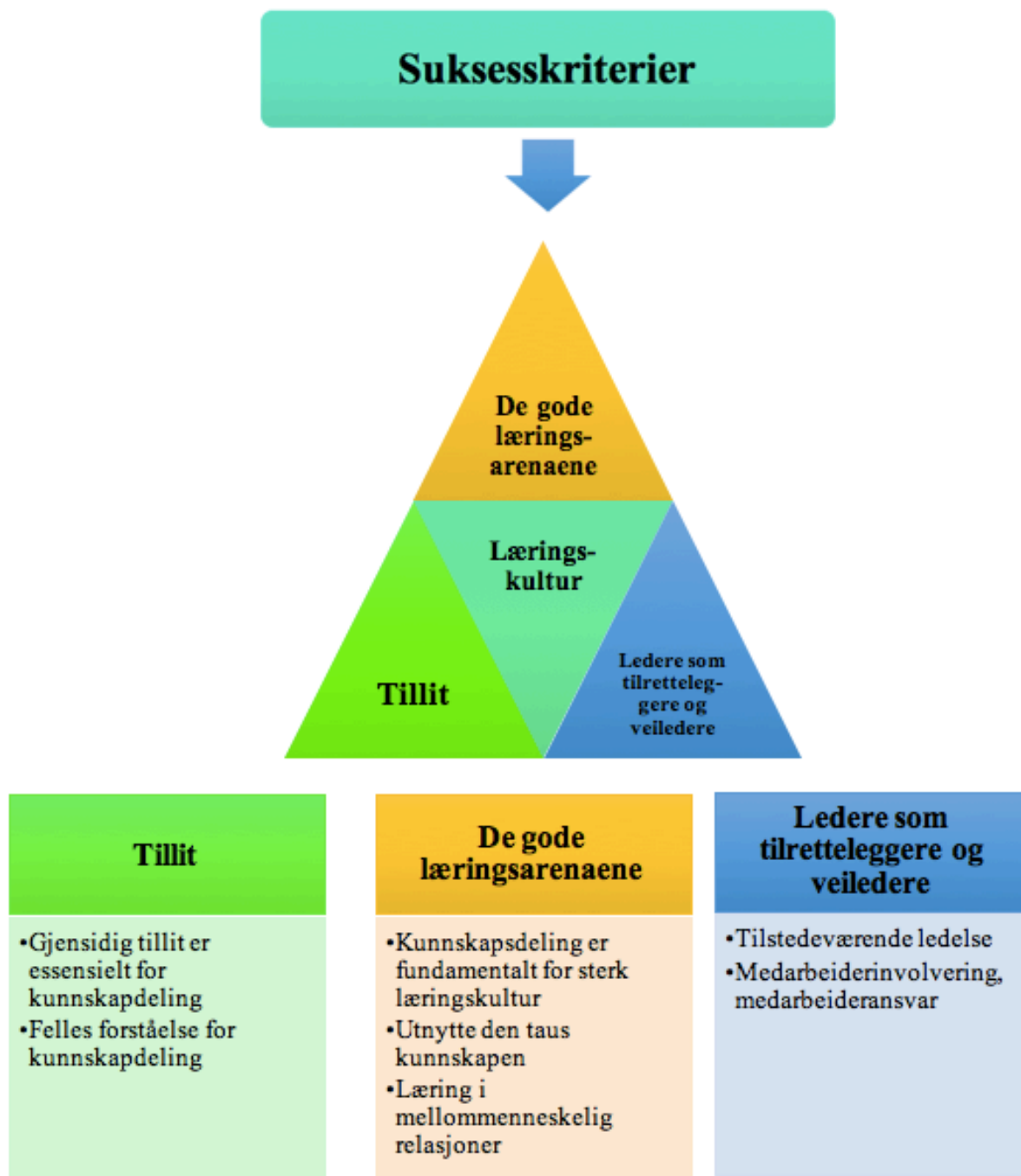


I undersøkelsen kommer det også frem at en forutsetning er at ledelsen må støtte opp og tilrettelegge for læring. Tilretteleggelse og sikring av læring viser seg å være en kilde til en sterk læringskultur. Det kommer frem at ledere har hovedansvaret for tilretteleggelse, og anerkjenne uformell og formell læring. Likevel må det eksistere betydeligere medarbeiderinvolvering og medarbeideransvar, for å skape involvering fra begge parter. I en sammenheng mellom manglende tillit mellom leder og medarbeider, kan vi trekke slutninger til hvorfor det eksisterer mindre involvering og ansvar fra medarbeideren, enn ønsket fra ledelsen. Videre viser det seg at ledelsen hos Volvo Furuset, ikke er like tilstedeværende som ønsket fra medarbeiders side. Vi kan igjen se dette i lys av en mulig korrelasjon på mangel av tillit i relasjonene mellom leder og medarbeider.

I en større sammenheng kan vi se viktigheten av tillit, etablering av læringsarenaer og å finne best mulig praksis for læring internt i organisasjonen, kan bidra til å styrke organisasjonen som helhet. Igjen kan dette anses som at organisasjonen derav kan bli mer motstandsdyktig og konkurransedyktig, på bakgrunn digitaliseringen og utviklingen som skjer eksternt.

## 5.1 Suksesskriterier

Her illustrerer vi vår fremstilling av modellen til Cathrine Filstad (2010). Vi har utarbeidet ulike suksesskriterier, som vi hevder er kritiske faktorer for å danne en sterk læringskultur internt i Volvo Furuset. Suksesskriteriene gjenspeiler våre funn i kapittel 4.0, som omhandler analyse og drøfting av funn. Vi hevder suksessfaktorene er essensielle, på bakgrunn av nåværende situasjon i Volvo Furuset kontra ønskelig situasjon.



*Fremstilling 2: ” Suksesskriterier for læringskultur”*

## 5.2 Videre forskning

I eventuell videre forskning kunne det vært nyttig å utføre en kvantitativ undersøkelse. Dette på bakgrunn av muligheten til å generalisere til flere organisasjoner, ikke kun direkte internt i Volvo Furuset. Dermed gir det anledning til å ekspandere og utvide suksesskriteriene.

Vi tror i fremtiden det vil være essensielt å gå i dybden på dette temaet, ved å intervjuere flere toppledere og medarbeidere i Volvo Furuset. Dette for å få et større innblikk om forskjellene i læringskulturen er så store som vi oppdaget i vår analyse av funn. Videre kunne det vært spennende med en oppfølgingsundersøkelse, for å se hvorvidt suksesskriteriene gjør en forskjell på læringskulturen når det gjelder kunnskapsdeling, læringsarenaer og gjensidig tillit mellom leder og medarbeider.

Et annet fokusområde vi mener ville vært elementært å gå i dybden på, er åpenhet og kommunikasjon mellom partene. Dette fordi kommunikasjon og åpenhet er nøkkelfaktor for tillit (Karlsen 2008). Dermed vil det være mulig at mer tillit mellom ledere og ansatte fører til bedre kunnskapsdeling, som igjen fører til sterkere forhold mellom leder og medarbeider. Derav kan læringskulturen til Volvo Furuset nærme seg optimal.

## 6.0 Kritikk til oppgaven

Da vi hadde besluttet teoriens omfang, begynte vi å sette oss inn i de ulike temaene, og hvordan alt hang sammen. På denne tiden innså vi som gruppe hvor omfattende dette var, derav begrenset vi teorien slik som nevnt tidligere i oppgaven. I lys av teori som ble valgt bort, kan essensiell teori og temaer blitt utelukket. Dette er noe som kunne hatt stor relevans av oppgavens omfang. Eksempelvis er teorier om kommunikasjon, noe som kunne hatt betydning for videre og dypere forskning av oppgaven.

Oppgaven baserer seg på intervju av tre ledere og fire medarbeidere. Med tanke på at vi har intervjuet fler medarbeidere enn ledere i Volvo Furuset, kan det ha oppstått en skjevhet i utvalget, som igjen begrenser muligheten til å generalisere funn. Tilgangen på respondenter var liten, og vi fikk utdelt samtlige av intervjuobjektene. Vi ble tildelt to medarbeidere, som

under forskningen viste seg å være nye i bedriften. De to resterende respondentene fant vi på eget initiativ. Disse respondentene ga oss informasjon vi har basert forskningen på.

Medarbeiderne måtte tas ut av produksjon for å intervjues, derav vet ledelsen hvem vi har med i vår forskning. Informantene er anonymisert, men det er likevel lett for ledelsen å skille informantene fra hverandre, da de har betydelig store forskjeller i meninger og syn på ledelsen. I analysen og drøfting av funn har vi under hele kapittelet fokusert på å holde respondentene anonyme, samtidig arbeidet med å fremheve de største og viktigste forskjellene i Volvo Furuset. Dersom utvalget hadde vært bredere og ledelsen ikke hadde tildelt oss medarbeidere de selv valgte, kunne forskningen i større grad basert seg mer på etiske retningslinjer angående anonymisering.

Lyddopptak ble benyttet i forbindelse med intervjuene vi gjennomførte, da fokuset skulle være på respondentene, og ikke på et notatark. Et av intervjuene ble avholdt i en kantine hvor det var endel forstyrrelsen, blant annet et glass som knuste. Ved denne hendelsen mistet både respondent og intervjuer fokus. Dermed måtte vi under transkriberingen resonnerer oss frem til deler av konteksten. Her vil ikke lenger intervjuet være objektivt, da intervjuerne trekker inn subjektive meninger. Det vil også være essensielt å trekke frem, at det kunne være muligheter for at respondentene og intervjuerne hadde forskjellig oppfatning av virkeligheten.

Under analysen og koding av datainnsamling, bemerket vi oss at flere av spørsmålene var lite relevante for oppgavens problemstilling. Vi oppdaget også at vi burde ha planlagt mer utdypende oppfølgingsspørsmål, som kunne gitt bredere og dypere svar på det vi faktisk var ute etter. Dette er ulike faktorer vi tar med oss videre, til en eventuell videre forskning.

Som nevnt i kapitelet om 3.0 om metodologi, reiser spørsmålet seg om oppgavens reliabilitet og validitet. Både reliabilitet og validitet kan ha blitt svekket gjennom oppgavens tidsrom. Etersom vårt utvalg ikke er representativt for en større gruppe, samt to av fire medarbeidere var nye, kan en eventuell ny undersøkelse påvirke resultatets etterprøvbarehet. Validiteten kan ha blitt svekket manglet ikke grundige nok oppfølgingsspørsmål for å besvare problemstillingen.

## 7.0 Litteraturliste

Askheim & Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utgave. Universitetsforlaget

Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Brochs-Haukedal, William. 2012. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Damm

Dalin, Å (1999). *Veier til den lærende organisasjonen*. Cappelen Damm Akademisk Forlag, Oslo

Falck, Jannik Krohn, 2013. *Tillit i store gevinster*. Lesedato: 24.mars 13.40.  
<http://www.idebanken.org/innsikt/intervju/tillit-gir-store-gevinster>

Farbrot, Audun. 2007. *Læring på jobben, ikke på kurs*. Lesedato: 14.03.2017  
<http://forskning.no/samfunn-arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-naeringsliv/2008/02/laering-pa-jobben-ikke-pa>

Filstad, Cathrine. *Tillit til å dele kunnskap*. Lesedato: 9.april 14.48:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/tillit-til-a-dele-kunnskap/>

Filstad, C. 2016. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Bokforlaget

Filstad, C. 2010. *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. Lesedato: 13.03.2017  
<https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utgave. Universitetsforlaget

Ipe, M. 2003. *Knowledge Sharing in Organization: A Conceptual Framework*. *Human*

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Abstrakt forlag
- Karlsen, Jan Terje. 2008. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal
- Kuvaas, Bård, Anders Dysvik og Robert Buch. 2014. *Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers, Perception of Enabling HR Practices*. *Journal of Management Studies*, 51(6):845-868. Business Source Complete (97389929)
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utgave. Bergen: fagbokforlaget.
- March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science* 2. no. 1, 71–87
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (red). 2014. *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press
- Pettersen, Tove. 2015. *Skriv: fra idé til fagoppgave*. 2. utgave. Oslo: Ad. Notam Gyldendal.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday.

Skrivesenteret.no 2013. *Læreplanrevisjonen: Hva, hvorfor og hvordan*. Lesedato: 26.april 11.34.<http://www.skrivesenteret.no/ressurser/laereplanrevisjonen-hva-hvorfor-og-hvordan/>

Store Norsk Leksikon. *Semistrukturert intervju*: Lesedato 4.april.2017 14.32:  
[https://snl.no/struktureert\\_intervju](https://snl.no/struktureert_intervju)

Von Krogh, G & Ichijo, K & Nonaka, I (2000). *Slik skapes kunnskap*. Cappelen Damm Akademisk, Oslo

Wadel, Cato. 2002. *Den mellommenneskelig forankring av læring. Praksisfellesskap og læringsforhold*. Høyskoleforlaget.

Wadel, Cato. 2008. *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget.

## Vedlegg 1: Intervjuguide leder

*Intervjutyype: Semi-strukturert dybdeintervju*

- Hva er stilling din?
  - *Hvor lenge har du jobbet her?*
  - *Trives du?*
- Beskriv med egne ord hva kunnskap er?
- Hvordan vil du forklare kulturen på arbeidsplassen deres?
  - *Lære gjennom felles erfaringer*
  - *Hva er deres verdier og normer?*
- I hvilken grad fokuserer dere på læring og kunnskap?
  - *Er dette en kontinuerlig prosess i organisasjonens daglige liv?*
  - *Kommunikasjon, samtaler med kollegaer, observasjoner, muligheten til å praktisere sammen osv.*
- Hvordan tilrettelegger dere for utvikling av kunnskapsdeling i organisasjonen?
- Har dere stort fokus på uformell læring?
- Det sies at:” *Uformell læring baserer seg på frivillighet, hvem vi foretrekker og ønsker og samarbeide med. De vi identifiserer oss med, er oftere kolleger vi ønsker å samarbeide med – personer vi har tillitt til – og dermed stoler på den kunnskapen de representerer. Uformelle grupper i en org vel derfor ha stor betydning for den enkeltes læringsprosesser og hvilken type kunnskap som deles og videreutvikles”.*
  - *I hvilken grad mener du at det finnes tillit på deres arbeidsplass?*
  - *Hvilke uformelle grupper er det på arbeidsplassen?*
    - *Eller blir dere plassert i team av ledelsen?*
- Hvordan er samarbeidet mellom ledelsen og medarbeideren?
- Tar dere i bruk mentor/fadderordninger?
- Hvor mye av tiden til medarbeidere går til formell læring?
- Hvilken grad opplever du at det du har lært på kurs bruker du i det daglige?
  - *Eller blir det du har lært på kurs glemt i hverdagen da du går tilbake til det vanlige rutine arbeidet?*
- Hvordan kunnskapsmål/organisasjonsmål har dere?
  - *Hvordan arbeider dere med dette?*
- Hva identifiserer du som en god læringsarena?
- Hvordan tilrettelegger du for en effektiv læringsarena?



- Har dere fokus på at medarbeidere har tilgang til hverandre gjennom arbeidsoppgaver og prosjektarbeid, og uformelle steder?
  - *For eksempel Kontorlandskap, felles sosiale arenaer osv., uformelle møter (dumme spørsmål)*
  
- Fortell litt om 2020 visjonen deres. Hvordan har dere tenkt til å nå dette?
  - *Hvordan skal dere klare å bli de beste når det gjelder teknologien for bilene innen 2020?*
  - *Hvilken grad er dere opptatt av å tilrettelegge, utvikle og opparbeide teknologien og digitaliseringen?*
  
- Hvordan tror du den økende digitaliseringen kan ha påvirkning på deling av kunnskap og læring?
  
- Mener du at læring og kunnskapsdeling er medarbeiderens ansvar?
  - *Hvem mener du skal dele kunnskap med hvem?*

## Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeidere

*Intervjutype: Semi-strukturert dybdeintervju*

- Hva er stillingen din?
  - *Hvor lenge har du jobbet her?*
  - *Trives du?*
- Hvordan vil du forklare kulturen på arbeidsplassen?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du ansvar for?
  - *Hvordan selv tilrettelegger du for mål på kunnskapsutvikling?*
- Tar dere i bruk mentor og fadderordninger?
  - *Hvordan?*
- Jobber dere mye i team?
  - *I hvilken grad ser du på dette som en lærende arena?*
- Hvor mye tid bruker du på formell læring?
  - *Kurs osv.*
- Hvilken grad opplever du at det du har lært på kurs bruker du i det daglige?
  - *Eller blir det du har lært på kurs glemt i hverdagen da du går tilbake til det vanlige rutine arbeidet?*
- Besitter du mye taus kunnskap?
  - *Kan ikke uttrykkes gjennom språk, forankret i erfaringer, ideer, verdier og visjoner.*
  - *Eks: lege eller håndverker kan ikke tilegne seg nødvendig kunnskap uten å praktisere dette.*
- Driver du rutine- og ensformig arbeid?
- Hvordan er samarbeidet mellom ledelsen om medarbeiderne?
  - *I hvilken grad opplever du at du får tilbakemelding av ledelsen?*
  - *Tillit av ledelsen?*
  - *Tillit til ledelsen?*
- Hvilken læringsarena mener du at du får mest læringsutbytte?
  - *Kurs, kaffemaskinen, sosiale sammenhenger?*
- Hvordan forståelse av kunnskapsdeling har du på denne arbeidsplassen?
- I hvilken grad føler du at ledelsen tilrettelegger for uformell læring?
  - *Lære og feile på egenhånd, støtte oppunder*

- Fra 1 til 10, hvor delaktig er du i kunnskapsmålene/organisasjonsmål, og hvor stor medbestemmelse har du?
- Kjenner du til kjerneverdiene i Volvo? Og i hvilken grad føler du at de utgjør deres kultur?
  - *Reflekterer verdiene kulturen i bedriften?*
- Føler du at det er enkelt å stille dumme spørsmål til medarbeidere på uformelle steder?
  - *Kaffemaskinen, kantinen osv.*
- Hvordan er kontorene deres? Kontorlandskap eller individuelle kontorer?
  - *Hvis kontorlandskap, føler du at du har mer tilgang på kollegaene dine?*
- Hvordan fokus føler du det er på læring i organisasjonen?
- Føler du at det er åpen dialog mellom medarbeidere for å dele kunnskap?
  - *Eller har du inntrykk av at de ansatte holder kunnskap for seg selv for å være "den smarteste".*
- Mener du at læring og kunnskapsdeling er lederens ansvar?
- På en skala fra 1 til 10 hvor 10 er bra og 1 er ikke bra, føler du det er tillit mellom deg og dine kollegaer?
- På en skala fra 1 til 10 hvor 10 er bra og 1 er ikke bra, føler du det er tillit mellom medarbeidere og ledelsen?

### **Vedlegg 3: Utdrag av transkribering av leder 2**

#### **Intervjuer: Vi kan jo begynne stilling?**

Respondent: HR Direktør. Vært her i 4 år.

*Intervjuer: Trives du?*

Respondent: Ja, da hadde vi ikke jobbet så mye som vi jobber.

#### **Intervjuer: Kan dere beskrive med egne ord hva kunnskap er for dere? *Trenger ikke å være riktig i form av teori, men hva ser dere på som kunnskap?***

Respondent: Kunnskap for meg det er makt. Kunnskap er det som definerer oss og kunnskap er "our lisence to operate" for å si det på godt svorsk. Men en ting som er kjempeviktig med kunnskap er at hvis ikke vi klarer at arbeidsstokken vår er i takt med de markedsmessige utfordringene vi står ovenfor og endringene vi står ovenfor, så kommer ikke vi til å lykkes. Da kommer ikke merkevaren vår til å overleve i det konkurransebildet vi opptrer i. Så for meg så betyr kunnskap alt. I arbeidsmiljøloven så står det at vi er pliktig som arbeidsgiver å tilrettelegge for både opplæring og tilrettelegging for at våre medarbeidere skal kunne gjøre jobben sin. Så kunnskap er den viktigste ressursen vi har.

#### **Intervjuer: Hvordan ville dere forklare kulturen på arbeidsplassen?**

Respondent: Kulturen vår er bygget på egentlig fire forskjellige parametere. Ene er hvordan vi ønsker å fremstå ovenfor kundene våre, hvordan vi ønsker å fremstå ovenfor eierne våre, hvordan vi ønsker å fremstå ovenfor våre kollegaer og våre ansatte og hvordan vi ønsker å fremstå ovenfor våre forhandlere. Kultur handler i veldig stor grad hos oss om verdier. Vi er et verdibasert selskap, men vi er også ekstremt kundefokusert, så omtrent alt vi holder på med handler om kundefokuset. Så vi sier vi er et kundeselskap og det handler om hvordan vi møter kunder fra han kommer inn døren eller tar opp telefonrøret til han eventuelt går ut herifra og fått utført en tjeneste eller har kjøpt en bil til 1,5 millioner. Så det er liksom hele aspektene rundt det, fra de skal reparere til de som skal klage, til de som skal gi oss ros og de som skal

ha noe utført. Så for meg, i Volvo er det verdibasert fordi vi har et sett med verdier som er linket opp til hvordan vi skal opptre, både ovenfor hverandre og ovenfor kundene våre. Ja og vår administrerende direktør, hver gang han har allmennmøter så har han kollega løftene oppe. Hvis ikke vi klarer å gjøre disse kollega løftene ovenfor hverandre, så kommer vi ikke til å klare det ovenfor kundene våre.

*Intervjuer: Føler du at de løftene er i alle ledd, ikke bare på ledelsesnivå?*

Respondent: Helt klart i alle ledd. Det er hvert fall min oppfatning, det kan være spesielt vanskelig å identifisere det for mekanikerne, for de er jo veldig skjermet i produksjonen, men alle kjenner kundeløftene våre. De måles på det også. Både salg og ettermarked, de måles av kundene i noe som heter R.E.X., og der er det jo uttrekk fra de spørsmålene eller de løftene som de måles på. Fikk du en hyggelig velkomst når du kom? Har vi mye omarbeid? Altså vi skal gjøre rett første gang.

*Intervjuer: Dere nevnte verdier, klarer dere å nevne verdiene nå?*

Respondent: Passion, trust, customer success, change, performance

*Intervjuer: Vet dere det fordi dere er i ledelse eller vet alle de ansatte det også?*

Respondent: Nei, men det er også fordi disse verdiene her helt nye. Der har vi en jobb å gjøre der. Vi har avdelingsmøter og workshop rundt kanskje en av verdiene for å snakke litt om hva det betyr for hverandre, hva det betyr for deg og ansatte. Vi skal også ha det ut på informasjonskjermer, en liten snutt for å se hva det betyr for mekanikerne også videre. Så det jobber vi med, for å få det ut i linja, for det er såpass nytt. Det har skjedd store endringer i Volvo konsernet som også har gjort at Volvo Truck delen nå har dannet en helt ny plattform. Men hvis du hadde spurt alle hva de tre verdiene vi har fra tidligere, så er jeg helt garantert at alle kan dem. Bortsett fra mekanikerne kanskje haha. De er de absolutt vanskeligste å få informasjon ut til og vanskeligste å få engasjement hos. De er så opptatt av jobben sin og det de skal gjøre. Vi må jobbe med det hele tiden, og verdiene er jo en del av kulturen vår, så vi er jo nødt til å finne områder hvor vi naturlig kan bringe dem inn, tvinge dem inn nesten, sånn at de får en refleksjon rundt det.

### **Intervjuer: I hvilken grad fokuserer dere på læring og kunnskap?**

Respondent: Det er kunnskap og det er makt og det er den viktigste ressursen vi har. Vi har delt det inn i to. På den ene siden, så har vi den produktive mekaniker opplæringen, men der er det også forskjellige plattformer avhengig om du skal være ”key-technician”, eller om du skal jobbe med feil søk, så det er mange forskjellige plattformer avhengig av hvilken kompetanse du har fra før. Og på den andre siden har du egentlig alle andre. Vi har opprettet noe som heter ”competence-board”, og i ”competence-board” går vi gjennom alle ansattes plattform. Og i den plattformen så ligger det X antall kurs som de forplikter seg til å gå gjennom i medarbeidersamtalen med sin leder. Det vil si, ligger det 10 kurs der, så sier du at i 2017 skal jeg gjøre to av de ti modulene. Det forplikter du deg til i medarbeidersamtalen. For mekanikerne så er det noe helt annerledes. De jobber med faget hele tiden, det kommer nye produkter, regler og retningslinjer, så de må hele tiden være på i forhold til å øke kompetansen. Det er hvert fall så langt at vi ikke får en bonus av Volvo Norge hvis vi ikke gjennomfører X antall kurs, så fokuset er høyt. Helt der oppe. Vi sier at alle skal ha utvikling og alle som ønsker utvikling får utvikling og dette ”competence-board” sørger for at de som ønsker eventuelt å gå ekstern utdanning, relatert til jobben sin, skal da gå opp mot ”competence-board” for å få godkjent eller ikke godkjent for å få midler. Vi åpner for hele aspektene, så lenge det er relatert til stilingen din, eller en fremtidig stilling. For i ”competence-board” så ligger også ”talent poolen” vår, og oppfølging av talentene, og vi ønsker jo å se på en karrierevei for de vi mener er åpenbare talenter til å gå videre inn i rollen. Administrerende direktør her han var salgsdirektør tidligere. Tekniske treneren vår han er mekaniker i dag. Så det handler i veldig stor grad om å se hva slags kompetanse hver enkelt medarbeider har, hva de ønsker å ha, hvilken ambisjon de har. Noen har ikke ambisjoner enn å være der de er, og det supert! De er de vi trenger mest av. Alle kan ikke være ledere, da vil ikke en bedrift overleve. Men de kan utvikle seg innenfor fag, eller de kan velge å en helt annen retning. Så mulighetene er så enormt mange, men det viktigste er den tilretteleggingen for både å få ny kunnskap og dele kunnskap.

*Intervjuer: Kartlegger dere kunnskapen til den enkelte medarbeider ved medarbeidersamtaler eller har dere egne som driver med det?*

Respondent: Vi har begge deler. Når vi for eksempel kartlegger en ren rekrutteringsprosess. For våre ansatte, så har alle lagt inn CVen sin i en CV database, det er en ting, der kan vi

hente informasjon, men i en rekrutteringsprosess så likestiller vi prosessen både internt og eksternt. Og det er den beste som får jobben, uavhengig om du er intern eller ekstern. Der gjør vi ingen forskjell. Og da får vi en fin kartlegging av de som søker. Samtidig så er det faktisk slik at vi hele tiden må ta høyde for at når vi skal rekruttere innen ulike roller, hvilken kompetanse er det vi mangler i forhold til vår ”market execution plan” eller vår strategi 5 år frem i tid. Et konkret eksempel, vi har hatt noe som heter price-management tidligere. De sitter og jobber hele tiden med forhandlingen av prisen på lastebilene skal bli ut til kundene som en importør. Nå har ikke det blitt gjort om før i år, så vi måtte endre hele måten vi jobber på. Så skulle vi finne en ny som skulle jobbe den stillingen. Men så ser vi at det er ingen price-manager vi trenger, 5 år frem i tid kan ikke vi sitte å forhandle prisen på 2000 lastebiler i løpet av et år, eksakt pris på hver av dem. Vi må standardisere, vi må effektivisere også må vi i mye større grad jobbe med analyse. Så vi har ikke ansatt noen ny price-manager, vi har ansatt to business-manager som skal jobbe konkret med analyse og innenfor den strategiske biten. Og der er analysen veldig viktig. Så det området kommer til å endre seg radikalt mot det vi som før har hatt som price-manager rolle tidligere. Det vi måtte gjøre da var å mappe hele avdelingen. Hva slags kompetanse sitter vi med i denne avdelingen. Konsekvensen av det blir jo at en person egentlig ikke har jobb når vi er ferdige med prosessen. For den kompetansen vedkommende har, trenger vi ikke lenger. Så det er ikke bare vakkert.

**Intervjuer: Hvilken grad opplever dere at det som blir lært på kurs faktisk brukes i praksis?**

Respondent: Det er avhengig av kurset.

*Intervjuer: Oppfølgingen av det for eksempel?*

Respondent: Det er bla. årsaken til at vi ikke har vanlige lederutviklingskurs, hvor i to dager man sitter å dingler i baren. Så det har ikke vi. Vi har ikke sånne programmer i det hele tatt. Vi har fokus på oppfølging der hvor vi lager våre egne kurs vi slår sammen og leier inn utenfra og har fokus på oppfølging hele tiden.

*Intervjuer: Hvem er det som følger opp? Lederne?*

Respondent: Det er competence lederen vår som er i HR og han som i stor grad gjør det, også hjelper vi andre i HR og andre ledere.

*Intervjuer: Blir han sett på som en type mentor/fadder for dem som har vært på kurset?*

Respondent: Nei, det er ingen en til en oppfølging. Det vi ofte gjør er at hvis du har vært på kurs, følges du opp av lederen din. Så vi jobber ekstremt mye med noe som heter coaching-basert ledelse, det er at vi starter med ledergruppen og coacher de i hvordan de skal coache sine egne. Også skal de trene sine også skal de trene sine osv. det er akkurat som det samme som vi gjør ute i verkstedet med lærlingene våre. De blir satt inn i operasjonelle team og jobber sammen med andre mekanikere og coacher sammen med lederen sin. Og da er det viktig å se hva slags kompetanse den teamlederen har, for han skal utvikle morgendagens arbeidsstokk. Og vi vet at vi begynner å få en aldrende arbeidsstokk også har vi generasjon Y som ikke nødvendigvis liker yrkesfag som kan gjøre at vi kan få store problemer for rekruttering innen den kompetansen vi trenger mest. Og da må begynne å se etter det i andre land.

**Intervjuer: Den uformelle læringen, etter de har vært på kurs, hvordan styrer dere den uformelle læringen? Kunnskapsdeling mellom ansatte, at de lærer av hverandre. At medarbeideren har tilgang på hverandre?**

Respondent: Det er helt avgjørende. Vi kan ta HR teamet. Vårt eget team. Vi har så enormt mange oppgaver så vi er helt avhengig at vi kan overlappe hverandre. Alle mine arbeidsprosesser, det må de andre kunne.

*Intervjuer: Tror du medarbeiderne har det på samme måte?*

Respondent: Jeg tror det er helt forskjellig, skal jeg være helt ærlig. Noen team har veldig god plattform for å gjøre akkurat det, men det er jo avhengig av hva slags individ du er. Som leder og. Hvor god du er på å tilrettelegge det. Flere av teamlederne kan for eksempel være veldig god på å veilede, god på å snakke om noe, men ikke alle er like gode på det. Og jeg tror det kommer an på fagmiljøet også. Går man inn til de som jobber med "key technician" eller som sitter med vanskelig situasjoner, så sitter det for eksempel et team med syv gutter som er



teknikknerder og de snakker mye sammen. De deler masse erfaring. Vi har et eget Renalt team, de er tre stykker og der sitter sjefen, etter markeds sjef og salgssjefen. De sitter inni buret sitt og deler alt av informasjon for at de skal lykkes med markedsware. Renalt har 1% markedsandel og Volvo har 40%. Det vil si at de må jobbe på en helt annen måte med helt andre virkemidler enn hva man gjør på Volvo. Vi har også noe som heter ”successeplan” som man skal også dele den informasjonen du har, sånn hvis du blir syk, så skal en annen kunne gå inn å hente det du har. Det jobber vi med hele tiden og holde oss oppdatert og at alle har fokus på det. ”Successeplan” og talents er en av de viktigste prosessene vi har og i ”successplan” ligger det dine oppgaver og hva som er viktig stakeholders osv. men du skal også utvikle en nest kommandere, altså en NK kultur (nestkommanderende). Min medarbeider er min NK. Så skulle jeg fått en murstein i hodet, så er tanken at han skal kunne gå rett inn i min jobb og fungere fra dag 1.

*Intervjuer: Så dere på en måte tilrettelegger at man skal dele sin kunnskap med en annen?*

Respondent: Alle må det. Alle i ledergruppen har utnevnt sine NK som de drar inn i sine arbeidsoppgaver.

*Intervjuer: Er det bare blant ledere eller er det blant medarbeidere også?*

Respondent: Blant medarbeiderne og. Fordi i ”Talent Review” så ligger basen for talentene våre og de som kanskje de som ikke er talentene våre, men vanskelig grupperinger å rekruttere er de som driver og er daglig ledere på verkstedene. Vi må ofte jobbe med folk som er i en NK rolle mot servicemarkedsjef i dag og ta den ut av rollen for å sette inn i et annet verksted. Det har vi gjort, flere ganger. Det er veldig krevende, fra å være en NK til å være servicemarkedssjef med ansvar for X antall mennesker. Vi har et system for det som er digitalisert og du må gjøre det. Ellers så vil du sitte med en åpen kloss hvor du ikke har gjort jobben din.

*Intervjuer: Velger man, på medarbeidernivå, hvem som er din NK?*

Respondent: Jeg som leder veldig min NK, men det kan være ledere som ikke aner hvem de skal ha som sin NK for de har kanskje ikke NK i avdelingen sin. Og det ser vi flere steder.

Det er mange som ikke har den rette personligheten eller kompetansen for å kunne tre inn i en sånn rolle. Og hva gjør vi da? Da må vi se på tvers av teamene, da setter vi oss ned flere og se hvem som har de egenskapene og kompetansen som kan ha suksess i denne rollen. Og hvor lang tid tror vi det tar å lære opp vedkommende for å kunne gå rett inn i rollen. Og det kan være alt fra 1 til 5 år.

*Intervjuer: Går det bare på kompetanse eller går det på tillit og hvem man kommer godt overens med?*

Respondent: Det skal kun gå på kompetanse, ikke om du liker trynet til personen hvis det var det du mente. Det er fordi det er så krevende jobb. Det handler også om atferd. Ekstremt mye. Er du en god kulturbærer? Vi har ikke lyst til å ha de som ikke er gode kulturbærere, eller er med på å skape godt arbeidsmiljø, dele kunnskap og være en positiv bidragsyter i organisasjonen.

**Intervjuer: Hvordan ser dere på samarbeidet mellom ledelsen og medarbeiderne?**

Respondent: Vi er veldig flate på struktur i organisasjonen vår. Vi er ikke hierarkiske i det hele tatt. Vi har en ledergruppe og under der er det rimelig flatt.

**Intervjuer: Og dere føler det er tillit de fleste veier?**

Respondent: Det kan være at det er folk som ikke har tillit og. Altså vi er ikke forskåna for det alle organisasjoner har. Det er også folk som er misfornøyde her. Og vi har også ledere som ikke er så gode, men vi er nødt til å jobbe med de lederne vi har, samtidig som vi skal sørge for å sikre arbeidsplassene for alle, så skal alle få muligheten til å utvikle seg, men hvis man prøver veldig mye og ting fortsatt ikke fungerer så er det "management out". Da må du være flink et annet sted.

**Intervjuer: Hvor mye av tiden for medarbeidere går til formell læring?**

Respondent: Ah det er mye! Hvis vi tenker mekaniker delen, så har vi vel statistikk på det, som vi kan sende til dere. men vi har ikke den type statistikk på oss andre. Men det er veldig mye.

*Intervjuer: Føler dere at dere har mer formell læring enn det dere burde ha? Eller føler dere at det ganger, så dere må ha det?*

Respondent: Det som er veldig utfordrende, er at vi taper veldig mye penger ved å ta ansatte ut av produksjon for å dra på kurs. Dette er kortsiktig tenking da. Vi kjører kurs selv også. Og vi har service skole her med klasserom. Vi ender opp med at utviklingen går så fort og det er så mange som skal gjennom det. Vi har 200 mekanikere som skal ha en viss base av kunnskap. Og med hele tiden ny kunnskap må de jo på nye kurs. Vi ser jo på muligheter for at de kan være på e-læring på kvelden og heller bruke tid på dette på kvelden. Og det er viktig for oss. Vi betaler de heller overtid enn å ta de ut av produksjon.

*Intervjuer: Læring på mekanikere ja, men på ledergruppen da? Bruker dere like mye tid på lederkurs?*

Respondent: Overhodet ikke.

*Intervjuer: Vanlig medarbeidere da?*

Respondent: Vanlig medarbeider har kanskje, utafra ”comptence-board”, skal ha 5 dager i året kun til læring. Om det er en halv dag, noen timer der eller hele dager. Som hver enkelt medarbeider skal ha. Og det kan være alt fra ett dagskurs i arbeidsrett til at vi går på kvinner i tiden.

*Intervjuer: Bestemmer man selv eller blir man plukket ut til å dra?*

Respondent: Begge deler. Ser på kompetanse. Se på min medarbeider for eksempel som ønsket å sertifisere seg på rekruttering, selv om det er jeg som hadde kompetanse på det bla. Da fant vi ut i fjor at det var veldig smart at min medarbeider sertifisere seg på det også.

**Intervjuer: Vet dere hvordan kompetansemål dere har? Eller om dere har noen?**

Respondent: Ja.

**Intervjuer: Hvordan identifiserer dere en god læringsarena? Hvor tror dere at dere lærer best? Og hvordan tilrettelegger dere for en effektiv læringsarena?**

Respondent: Fordi vi har jo utrolig fokus på coaching-basert ledelse. Dette er todelt. Den ene er at vi tror på coaching-basert leder, coacher sine medarbeidere i sitt fag. ”Learning by doing”. Og det er også en av de tankene vi har rundt at det må være lov å feile. Hvis ikke blir det ugreit å ”learning by doing”. Hvis ikke det er rom for å feile. Og det er klart noe vi jobber mye med og vi må jobbe med oss selv, som ledere og takle at folk kan gjøre feil. Det handler også om at man må takle at folk løser oppgaver på andre måter enn du gjør selv. Og at pakketeringen kommer ut litt annerledes enn du ville gjort det selv, men i veldig stor grad så tror vi det. På e-læring så har vi en sånn test etterpå som vi føler fungerer bra. Og det er for mekanikerne, men vi må ha begge arenaene.

*Intervjuer: Men dere har mye digitale plattformer?*

Respondent: Veldig mye.

*Intervjuer: Og folk skjønner hvordan de skal bruke disse systemene?*

Respondent: Det får de god hjelp til. Også er det jo bonus krav. De får faktisk ikke bonus hvis de ikke gjennomfører kursene de skal eller den opplæringen for deres område. Da er det verken ansatte, leder eller selskapet, som får bonus, så det går i alle ledd og alle har et ønske om å jobbe med utviklingen. Våre iso- sertifiseringer som vi er helt avhengige av, ”licence to operate”, er at vi kan dokumentere at våre mekanikere har den kunnskapen de skal ha.

**Intervjuer: Vi leste oss opp på 2020 versjonen deres, og vi tenkte hvordan har dere tenkt til å nå dette?**

Respondent: Om 5-6 år så tror jeg vi har førerløse biler for eksempel. Du kan si når vi lager vår strategiplan, så er den alltid bygget på den overordnede strategien til Volvo. Vi må ta den ned og se hva betyr denne for oss her i Norge. Og utviklingen skjer jo ulikt fra marked til

marked, men overordet så er det den samme trenden som gjelder. Så hva må vi gjøre? Hvor er vi nødt til å utvikle oss? For å kunne nå dette.

*Intervjuer: Ja, for denne gjenspeiler jo alt hva dere har snakket om, å være en læringskultur?*

Respondent: Ja, sånn som jeg nevnte i sted om rekruttering, vi må tenke fremtiden hele tiden. Vi må tenke 3 år i fremtiden, det skal se helt annerledes ut og da trenger vi kompetanse. Vi trenger folk som kan IT, systemtenkning er fremtiden og effektivisering. Vi må hele tiden så på hvordan vi kan gjøre ting enklere, hvordan vil det se ut i verkstedene om 5 år? Er det mer roboter? Blir oppgavene våre tatt over av maskiner?

*Intervjuer: Har du et svar på hvordan dere har tenkt til å bli mer effektive?*

Respondent: Vi jobber med effektivisering hele tiden. Vi jobber med det i hver eneste stilling, når vi sitter med team, skal vi ha det teamet der, skal vi ha det sånn, trenger vi så mange der. Vi måles på kostnader. Så det er veldig viktig, men det handler hele tiden for oss hvordan vi skal ta det neste knekk. hva slags arbeidsstokk må vi sørge for at vi har om 5 år for da vet vi at det kommer til å se ut sånn. Hvordan kommer vårt verksted til å se ut når vi vet at elektrisitet for buss er det som kommer til å gjelde fremover?

**Intervjuer: Hvordan tror dere den økende digitaliseringen har på deling av kunnskap og læring? Blir det lettere eller vanskeligere?**

Respondent: Tror det blir både og. At hvis du tar deres generasjon, så har dere mulighet og tilgang på mer en hel dag enn hva de hadde et helt liv. Og man har jo tilgang på alt nå, samtidig så blir det informasjon overalt vi ser og det er masse forskning på dette, så handler det om hvordan effektivisere kommunikasjonen vår sånn at det vi ønsker skal komme frem ikke drukner i totalen. Det er alle organisasjoners aller største utfordring. Det som også er utfordring er om den informasjonen du googler riktig? For det er så mye feilinformasjon der ute. Det er ingen som slår opp i en bok lenger, du leter på nettet. Og er det viktig det du finner? Vi går også på kurs for å se om hvordan vi kan sikre oss riktig informasjon. Det er også viktig at vi holder oss oppdatert. Jeg tror vi er bedre på deling nå, siden vi har så mye muligheter. Men det er vanskelig, mye informasjon drukner og hvis du tar

medarbeiderundersøkelsene, så får vi jo alltid tilbakemelding på at folk ikke får nok informasjon. På Volvo sitt intern-nett, så finner de fortsatt ingenting.

*Intervjuer: Og dere jobber med det hele tiden?*

Respondent: Hele tiden, hvordan å forbedre. Vi har nå satt opp intern skjermer, kunder skjermer, deler informasjon til kunder og ansatte. Hvem som er kvartalets medarbeider og nye ansatte og alt mulig. Ikke alle har tilgang til intranettet for ikke alle har PC. Også har vi Facebook at Work, muligheter som man kan se på. Vi skal begynne å ta i bruk det, men nå skal de begynne å ta seg betalt for det.

*Intervjuer: Dere startet innledningsvis med å si at kunnskap er makt, men vi lærer at det er viktig å dele og lære av hverandre. Mener dere det er mer makt av å besitte kunnskap selv eller makt med at man bestemmer hva man deler?*

Respondent: Makt for organisasjonen. Vårt eneste konkurransefortrinn er ikke bilen, det er kunnskapen og folket. Det er det eneste vi kan konkurrere for, ingenting annet. Men vi deler innad! Deling mellom oss er makt.

**Intervjuer: Vi har fokus på den tause kunnskapen, den kunnskapen som folk besitter som ikke er formelt lært, men som kanskje utfra erfaring, at den blir mer eksplisitt. Er dette noe dere tenker på?**

Respondent: Vi kaller det ikke akkurat taus kunnskap, kanskje er erfaringsdeling. For det som er viktig for oss er gode sammensatte team, som både skal ha ny erfaring og historien. Og historien handler mye om kunnskap. Og kunnskapen vi hadde fra i går hjelper jo oss å bygge morgendagens kunnskap. Men vi er veldig opptatt av erfaringsoverføring. Teamene våre består veldig ofte av ung, ny, fersk, ny fra skolen og erfarende. Vi kartlegger mye. Vi er veldig opptatt av å utnytte nøkkelpersoner. Også er det veldig med medarbeidersamtalene, og gi ønsker om hva man ønsker å utvikle seg til. Det er både det obligatoriske som antikorrupsjon osv., også det er det som er lovpålagt, men at vi hele tiden har fokus på overlapp.

**Intervjuer: Mener dere læring og kunnskapsdeling er medarbeiderens ansvar?**

Respondent: Haha nei, det mener jeg ikke. Men jeg syntes at de skal ha fokus på det. Kompetanse er et av de områdene jeg brenner mest for, men det er i utgangspunktet lederens ansvar å tilrettelegge for læring. Jeg tenker at hvis du har nok lidenskap, så vil du få det litt fra andre veien også.

## **Vedlegg 4: Utdrag av transkribering av medarbeider 4**

**Intervjuer: Vi kan begynne med stillingen du har.**

Respondent: Jobber som salgskonsulent.

**Intervjuer: Hvor lenge har du jobbet her?**

Respondent: 5 år

*Intervjuer: Trives du?*

Respondent: Ja, det gjør jeg, hvis ikke hadde jeg ikke jobbet her.

**Intervjuer: Hvordan vil du forklare kulturen på arbeidsplassen deres?**

Respondent: Det som er oppfattet er at det er en, generelt er det en bra arbeidskultur. Mange forskjellige mennesker, men så er det delt opp i etasjer. Lederne sitter i 2. etasje, snakker ikke så mye med de som sitter i 1. etasje, det er kanskje enda lenger vei for de som er unger meg igjen. Er ganske mange, kjenner ikke hverandre alle sammen. Kjenner igjen ansikt, så blir bare litt sånn hils i gangen.

**Intervjuer: Hvilke arbeidsoppgaver har du ansvar for?**

Respondent: Ansvar for å selge nye lastebiler til nye og eksisterende kunder. Har også ansvar for å rapportere bruktbiler, driver med restverdi beregninger, som går på biler med restverdi, hvis kundene vil ha bilene tilbake om noen år.

**Intervjuer: Hvordan selv tilrettelegger du for mål på kunnskapsutvikling?**

Respondent: Vi har noe som heter PBP (personal business plan) som vi sitter med 2-3 ganger i året. Der setter vi oss de målene vi har for halvåret, det blir målt på konkrete tall. Også har vi utviklingsmål som vi kan sette oss. Det blir tatt opp dette med utvikling og videre



opplæring, og spesielt nye som kommer inn, men blir nok nedprioritert litt. Det blir sagt at det skal bli gjort, men skjer lite rundt det.

**Intervjuer: Tar dere i bruk mentor og fadderordninger?**

Respondent: Eh, tja. Jeg har vært fadder som type nye som har begynt her. Har også vært med på å ansette nye, å da har jeg brukt mye av tiden på å hjelpe de i den første fasen. Det er satt at vi skal ha en fadderløsning, sånn at man har noen å snakke med. Men der hvor jeg er så er det ikke så mange som begynner og slutter. Det er nok mer relevant på verkstedet.

**Intervjuer: Jobber dere mye i team?**

Respondent: Nei, ikke vi. Det blir mer å støtte på hverandre. Støtte hverandre med spørsmål. Vi møtes en gang i blant, så vi i salg føler jo vi er et team. Men jobber ikke i team.

*Intervjuer: Så det er lav terskel på å stille hverandre spørsmål?*

Respondent: Ja, det er det. Man blir aldri utlært med det vi driver med egentlig så det er dumt å ikke spørre. Ingen som føler seg dumme for å gå til en kollega å spørre hva slags erfaringer de har osv.

*Intervjuer: Ja du sa det ikke var farlig å stille medarbeiderne dumme spørsmål.*

*Hvordan er det med å spørre ledelsen om dumme spørsmål?*

Respondent: Nei, jeg har ikke noe problem med det hvert fall. Jeg forholder meg til min nærmeste leder, å det trives jeg med. Vi har et godt forhold, jeg satt jo i stillingen hans tidligere. Så vi har gikk hverandre råd.

**Intervjuer: Hvor mye tid bruker du på formell læring? E-læring for eksempel.**

Respondent: Nei, altfor lite egentlig. Vi går gjennom kursene, men jeg har ikke noe fokus på det om dagen for å si det sånn. Jeg synes det er bedre å drive praktisk opplæring. Når det kommer noe nytt, å heller ha en gjennomgang av de tingene som er praktisk, istedenfor på e-læring.

**Intervjuer: Hvilken grad opplever du at det du har lært på kurs bruker du i det daglige?**

Respondent: Har ikke vært på så mye kurs i det siste, men blir jo til at de bruker det så vidt i starten, men så går jeg tilbake til rutine arbeidet igjen. Men er sikkert noe som jobber bak i hjernen, i forbindelse med kontrakter osv., men det er egentlig ikke så relevant her.

*Intervjuer: Er dette god bruk av tid syns du?*

Respondent: Nei, egentlig ikke. Kommer an på fra person til personen. Men jeg vet ikke, tror mer praktisk opplæring på det vi driver med er bedre. Når det gjelder selger så tenker jeg at enten så er du god eller så er du ikke.

**Intervjuer: Føler du at du besitter mye taus kunnskap?**

Respondent: Nei, jeg gjør ikke det. Ikke i forhold til jobben min i dag.

**Intervjuer: Driver du mye ensformig arbeid?**

Respondent: Ja, det blir jo det.

**Intervjuer: Hvordan vil du si samarbeidet mellom leder og medarbeidere er?**

Respondent: Så som så. Det har vært mye snakking i gangene. Vi føler vi verken blir spurt eller hørt, eller tatt til råds. De spør ikke om råd når det skal gjøres endringer. For eksempel her nede nå er det snakk om å flytte på folk rundt, bytte kontorer. Ingen spør hva som er best for noen. Jeg har også fortalt om litt ting de har tenkt på, de svarer at det får vi ikke gjort noe med, men så bli det gjort noe med det like vel. Oppfattelsen vår er at HR sitter og bestemmer hva som skal gjøres, de bestemmer alt. Altså ikke ledelsen ellers. Det er ikke sånn det skal være, det er det som er irritasjonsmomentet hos alle. HR skal være bindeledd mellom ledelsen og de ansatte, mens alle har følelsen av at HR sitter og bestemmer for eller over ledelsen.

**Intervjuer: I hvilken grad opplever du at du får tilbakemelding av ledelsen?**

**Intervjuer: Føler du at du har tillit av ledelsen og tillit til ledelsen?**

Respondent: Har tillit til ledelsen men ikke av HR, ikke i det hele tatt. Det er ingen som tør å si ifra om noen ting her, fordi de er redde for å få konsekvenser.

*Intervjuer: Så en kan ikke lære ved å feile?*

Respondent: Nei. Assa lære av å feile kan man, men problemet i butikken her er at når det er misnøye er det ingen som tør å ta det opp. Det blir murring i gangene. Ingen tør å ta det opp med de det gjelder fordi man er redd for konsekvensene. Det har vi fått beskjed om også, at her er det konsekvens ledelse. Ledelsen er også klar over at det er misnøye da forrige salgssjef sluttet. Han tok det opp og var åpen og ærlig. Etter det ble det en omorganisering, etter denne omorganiseringen fikk de ikke bruk for han lenger. Ingen vet hvorfor det ble sånn, men vi kan jo tenkte hvilke baner det gikk i.

**Intervjuer: Hvilken læringsarena mener du at du får mest læringsutbytte?**

Respondent: Jeg mener at det er i praksis en lærer mest, spesielt på det vi driver med nå. Selvfølgelig må noe teori til, men er det å prøve ting. Ta på ting, prøve ting.

*Intervjuer: Er det en kultur for at dere deler kunnskaper dere besitter? For eksempel uformelle læringsarena. Rundt kaffemaskinen og lignende.*

Respondent: I kantina for eksempel merker man at det blir litt. Snakker i lunsjen om ting vi også snakker om på kontoret. Man lærer faktisk litt her også.

**Intervjuer: Hvordan forståelse av kunnskapsdeling har du på denne arbeidsplassen?**

Respondent: Kunnskapsdeling, at vi liksom deler kunnskaper vi har? Det foregår mest på det uformelle planet, er det jeg mener. Det blir mer og mer formelt når vi har regions møtene osv., da vi går gjennom ting. Jeg har tenkt fler ganger at noen burde satt seg ned og gjort det

mer konkret, hatt en plan på det. Gjort det til mer en formell sak. Nei, disse møtene våre de sklir ut.

**Intervjuer: Føler du at ledelsen tilrettelegger for at dere skal dele kunnskap og at de har fokus på det?**

Respondent: Nja, det går mest på det personlige plan. Det er ikke mye fokus på det egentlig. De gangene det er snakk om det, så glir det bare ut.

**Intervjuer: Fra 1 til 10, hvor delaktig er du i kunnskapsmålene/organisasjonsmål, og hvor stor medbestemmelse har du? Føler du at du har noe å si på valgene som blir gjort?**

Respondent: Ja, altså har man ideer så føler man at man blir lytta til. Hvert fall nærmeste leder, derfra må en ser hvor det går. Ville satt meg midt på treet, en 5.

**Intervjuer: Føler du at det er enkelt å stille dumme spørsmål til medarbeidere på uformelle steder?**

Respondent: Ja. Det er bare å begynne med at ” dette er kanskje et dumt spørsmål det, haha”. Når det gjelder HR så føler jeg ikke at jeg har så mange spørsmål å stille de, det er ikke der spørsmålene mine ligger. Men det blir mer sånt irritasjonsmoment, det er så få her har tillit til HR, så det er ikke mange som går til HR som hjelp, ikke om noe som helst har jeg følelsen av.

**Intervjuer: Hvordan er kontorene deres? Kontor landskap eller individuelle kontorer?**

Respondent: Individuelle kontorer. Jeg er fornøyd, har stort og fint kontor. Assa det er gammeldags, skulle gjerne tenkt at de kunne pusset opp litt med nye møbler. Men jeg har jo hørt jeg skal flytte på meg, men har ikke hørt noe så får se når det kommer til å skje.

*Intervjuer: Hvis du hadde hatt åpent landskap, hadde det blitt mer kunnskapsdeling da? Med tanke på at da er det lettere tilgang på hverandre?*

Respondent: Kanskje litte grann. Men allikevel er vi så avhengig av å ha egne kontorer fordi vi sitter i kundemøter hele tiden. Alle kundene som kommer innom setter seg ned sammen med oss og snakker om lastebilene. Dette skjer daglig, så det er nytteløst hvis vi skulle sittet sammen, så vi må nesten ha det sånn. Men det hadde nok vært bra kunnskapsmessig og hatt det sånn, da kan man høre hva hverandre snakke om på telefoner osv.

**Intervjuer: Hvordan fokus føler du det er på læring i org?**

Respondent: Det er stort fokus på læring. Men fokuset blir jo tatt opp hele tiden når man har PBP, når det er snakk om kurs som skulle vært gjennomført og skal på e-læring osv., så hører man jo om det. Men det er kanskje enda mer fokus på læring nå det gjelder verkstedet og oppdateringer der. Så der vet jeg at det er mye kursing. Vi har jo også den mekanikerskolen er borte, der burde vi ha fått vært med noen ganger også. Her er den en bil som gutta skrur på når det for eksempel har kommet en ny modell. Ikke ofte det er nye nytt, men det kommer jo touch screen som vi må få opplæring på.

*Intervjuer: Så du føler egentlig at din leder har ansvar for å sende deg på kurs?*

Respondent: Tror faktisk ikke han tenker over det jeg. Han sitter å skal levere ut lastebiler til kunder og sånt. Det er først når jeg setter med inn i den bilen med kunden at jeg skjønner at jeg er like grønn som han. Da burde jeg jo ha satt meg inn i det først

*Intervjuer: Er ikke dette noe du kunne tatt opp med ledelsen?*

Respondent: Joa. Har blitt tatt opp mange ganger, at når det er nyheter så vil vi ha opplæring på det. Vi har jo faste møter, eller skal ha faste møter. Noe de kaller for oedukt møter hvor alt som er av nyheter osv. skal gå gjennom. Men det har vi bedt om å få oftere, ikke bare det at vi vet det kommer om en stund, men at det har kommet. Det er da vi må få bedre innføring i ting.

**Intervjuer: Mener du at læring og kunnskapsdeling er lederens ansvar?**

Respondent: Å tilrettelegge er lederen ansvar, men det er like mye medarbeiderens ansvar å kreve. Assa så det er jo bare for meg å sette meg i en bil å lære meg det, men det hadde vært ålreit om lederne fikk samlet alle de ansatte og lært oss det sammen. Jeg kan ta tiden min her på jobben, men det er det åta seg tid til det da.

*Intervjuer: Har du inntrykk av at mange av medarbeiderne sitter inne med kunnskap de ikke deler for å være "den smarte" ?*

Respondent: Nei, det har jeg ikke. Alle deler det de har, ingen som holder noe tilbake.

*Intervjuer: Er det noe du vil tilføye?*

Respondent: Nei, føler jeg egentlig har fått sagt det meste. Det viktigste er jo at forholdet HR – medarbeidere ikke er helt optimalt. Er ofte de banene man tenker. Når man får høre at "her er det konsekvensledelse" da tør man jo ikke si noe heller.

*Intervjuer: Men lederne, dagligleder og adm.dir., hvor er de oppi alt dette her?*

Respondent: Han som sitter helt bortest, han er administrerende direktør. Han er sjefen til HR Direktør. Det virker som han får beskjed av HR Direktør om hva han skal gjøre, at han ikke tør å gjøre annet enn han sier. Jeg kan komme med et eksempel da. Jeg søkte en stilling som Key Account- manager, og de to guttene som allerede jobbet der ville veldig gjerne at jeg skulle begynne. Få inn en som kunne systemene, så en kunne satt i gang kjapt. Jeg føler jo at jeg satt med den kunnskapen som en trengte for akkurat denne jobben. Men så får jeg høre at jeg ikke leverte gode nok tall osv., ikke god nok utdanning osv. Da svarer jeg at "jaja, jeg hører hva du sier. Men da skal dere kanskje tenke på at jeg har fått et budsjett på kanskje 30 lastebiler. Dette klarer jeg på 50% jobb, noe som man egentlig skal gjøre i en 100% stilling", så det argumentet kan de egentlig bare blåse. Jeg har også BI Bedriftsøkonom pluss mye kunnskap som jeg har tilegnet meg her. Jeg har drevet eget firma, så jeg føler kunnskapen min er der samt erfaringen. Men da svarte HR Direktør at vi får se an, og at jeg kanskje kunne få noe neste gang osv. Da brukte de heller mye tid og mye penger på en ny ansatt som ikke har noe mer kunnskap enn meg. Da ser vi jo her at man ikke bruker den tause kunnskapen vi har. Jeg tror det går mye på tryne faktor. Jeg skulle jo bli salgssjefens høyre hånd, det var HR Direktør veldig positiv til. Men så slutter han, og da har jo ikke jeg noen som prater inn sak

lenger. Når de da startet med omorganiseringer gikk jeg tilbake til min stilling, å det er OK det. Men det er der det skjedde noe med HR Direktør, har man gjort noen feil underveis er ikke det akseptert, så jeg tror det er han som har sagt ifra at jeg ikke skal ha den "key-account" manager stillingen. Nå er det en ledig stilling der igjen, men jeg gidder ikke søke på den, han kommer ikke til å spørre meg heller. Jeg tror det finnes så mye kunnskap på huset her, men isteden går de eksternt for å bruke 130-40-50 tusen. Men så sitter en egentlig med kunnskapen internt.

## Vedlegg 5: Koding av leder 2

	Leder 2
<b>T1</b>	Vi er et verdibasert selskap, har et sett med verdier som er linket opp til hvordan vi skal opptre, både ovenfor hverandre, og kunder
	Må bringe inn verdiene, nesten tvinge de inn, for de er en del av kulturen vår
	Vi har ikke lyst til å ha de som ikke er gode kulturbærere, eller er med på å skape godt arbeidsmiljø, dele kunnskap og være en positiv bidragsyter i organisasjonen
	Flate på struktur i org, ikke hierarkiske
	Kan være folk som ikke har tillit også begge veier, det er også folk som er misfornøyde her
	Hvis ikke ting fungerer, er det management-out
<b>A2</b>	Ansatte må jobbe med faget hele tiden, for det kommer nye produktet, så de må hele tiden være med på å øke kompetansen
	Nest Kommander (NK)
	Mye tid går til formell læring, i form av kurs
	Bruker overhode ikke tid på lederkurs
	På e-læring har v en sånn test etterpå som vi mener fungerer bra (eksamen)
	Fokuserer på at team skal ha ny erfaring og historien
<b>LK3</b>	Kunnskap for meg er makt, så kunnskap er den viktigste ressursen vi har
	Vi må være i takt med de markedsmessige utfordringene vi står ovenfor, og endringene vi står ovenfor, ellers kommer vi ikke til å lykkes
	De som ønsker utvikling, får utvikling.
	Vi åpner for hele akseptene, så lenge det er relatert til stillingen din, eller er fremtidig stilling
	Vi likestiller rekrutteringsprosessen internt og eksternt. Det er den beste som får jobben, uavhengig om du er intern eller eksternt
	Benytter ikke fadder/mentor ordning i ledergruppen
	Coaching-basert ledelse
	Blir oppfulgt av lederen din etter kurs
	Alle har en NK(nest kommander) som de drar inn i sine arbeidsoppgaver
	Velger kurs ut fra kompetanse, Competence-Board



	Her er det lov til å feile, lærer mye fra learning-by-doing
	Har mye digitale plattformer
	Mener det er lederen ansvar å til rette legge for læring

## Vedlegg 6: Koding av medarbeider 4

	<b>Medarbeider 4</b>
T1	Generelt bra arbeidskultur.
	Dette med utvikling og videre opplæring blir tatt opp, med blir nedprioritert. Det blir sagt at det skal gjøres, men skjer ingenting.
	Har fadderløsninger for å ha tillit til noen i første periode av det nye arbeidet.
	Ja det er lov å stille dumme spørsmål til medarbeidere, men ikke til HR, det er det ingen som tør. Da er de redde for å ha konsekvenser. Det blir et irritasjonsmoment for HR når folk kommer med spørsmål.
	Når det gjelder HR blir vi verken spurt eller hørt, HR bestemmer alt som skal gjøres, vi får heller ikke komme med råd når det gjelder endringer.
	Når det er misnøye er det ingen som tør å ta det opp med HR.
	Mange ting HR sier skal bli gjort, blir bare ut.
	Har man ideer så blir man lyttet til, men det er av nærmeste leder.
	Det har blitt sagt at jeg skal bytte kontor, men ikke hørt noe mer.
	Forholdet HR og medarbeider er ikke helt optimalt. Når man hører at ”her er det konsekvensledelse”, da tør man jo ikke si noe.
A2	Vi er mange forskjellige mennesker her, vi er delt opp i etasjer. Lederne sitter øverst, vi andre sitter nede. Lederne sitter i 2 etasje, de snakker ikke med oss nede i 1 etasje.
	Nei vi jobber ikke mye i team, møtes en gang i blant. Vi støtter hverandre med spørsmål.
	Jeg føler ikke at jeg besitter mye tauskunnskap.
	Jeg mener man lærer mest i praksis. Selvfølgelig må litt teori til. Med det å ta på ting og prøve ting lærer man mest av.
	I lunsjen snakker vi som regel om de samme tingene vi snakker om på kontoret, lærer faktisk litt her også.
	Kunnskapsdeling synes jeg skjer mest på det uformelle planet. Regions møter er mer formelt, da går vi igjennom ting.
	Vi har individuelle kontorer, noe jeg er veldig fornøyd med. Det er det beste med tanke på at vi har kundemøter hver dag, hvor vi snakker om lastebilene. Dette hadde vært nytteløst om vi skulle sittet sammen. Men kunne vært bra kunnskapsmessig om vi hadde hørt hverandre prate.
	Vi har faste møter, eller HR sier at vi skal ha det hvert fall. De kaller det produktmøter, hvor alt av nyhetene skal gå igjennom.
	Hadde vært fint om lederne arrangerte felles opplæring av dette med nye produkter. Kunne gått ut i en av bilene og lært meg det selv, men det tar mye lenger tid.
	Jeg føler ikke at det er noen som holder noe tilbake når det gjelder kunnskap, alle deres det de kan, ingen som prøver å være ”den smarteste”.
LK3	Vi har noe som heter PBP (personal business plan) som vi sitter med 2-3 ganger i året. Der er det utviklingsmål vi kan sette oss, men blir nedprioritert, skjer ikke så mye rundt de.
	Jeg har vært fadder til nye som har begynt, har også vært med på å ansette, da har jeg brukt mye tid i første tiden på å hjelpe.
	Vi bruker ikke mye tid på formell læring. Men de gangene det er så liker jeg

	bedre å prøve ting ut i praksis kontra sitte med e-læring.
	Har ikke vært så mye på kurs i det siste, men når vi er så går vi fort tilbake til rutinearbeidet igjen.
	Dette er ikke god bruk av tid, tror praktisk opplæring er bedre.
	Føler egentlig ikke at ledelsen tilrettelegger for deling av kunnskap, det går med på det personlige plan. Men ikke mye fokus, det bare glir ut når det først er snakk om det.
	Det er stort fokus på læring i org, aller størst på verkstedet. Vi har mekanikerskolen, der burde vi også fått vært noe ganger. Der er det en bil som gutta skrur på når det kommer en ny modell.
	Tror ikke lederen min tenker over å sende meg på kurs, tenker ikke si mye over det selv heller. Det er først når kunden spør meg om spørsmål jeg skjønner at jeg er like grønn som han. Da merker jeg jo at jeg burde vært på kurs.
	Dette har blitt tatt opp mange ganger, men har ikke skjedd så mye.
	Å tilrettelegge for læring og kunnskapsdeling er lederens ansvar, men det er like mye medarbeiderens ansvar å kreve.
	Når det gjelder å bruke den tause kunnskapen innad i bedriften syns jeg ikke HR gjør en god jobb, selv om de sier de fokuserer på dette. En stilling var ledig, en jobb jeg var mer en nok kvalifisert til. HR sa nei, brukte heller mange hundre tusen på å ansette eksternt.

## Vedlegg 7: Analyse

### Leder 1

#### Tillit

Leder 1 sier at kulturen deres er basert på hvordan de ønsker å fremstå ovenfor hverandre og ansatte. Hvis ikke de klarer å fremstå sånn overfor hverandre, klarer de ikke ovenfor kundene heller. Videre sier respondenten av mulighetene her er mange, men det viktigste er tilretteleggelsen av den nye kunnskapen og dele den kunnskapen.

Respondenten hevder at strukturen på organisasjonen er flat og ikke hieratisk, men får stadig tilbakemelding på at ansatte ikke får nok informasjon.

#### Arenaer

Leder 1 hevder at de har mange ulike plattformer, avhengig av hvilken kompetanse den ansatte besitter fra før. De ansatte og ledere blir satt sammen i operasjonelle team som jobber sammen og coacher sammen. Respondenten påstår at deling mellom de ansatte innad for dem er makt. Videre sies det at det er helt avgjørende at medarbeiderne har tilgang på hverandre for å dele kunnskap. Angående kurs sier leder at det avhenger av kurset om det blir lært blir benyttet i praksis eller ikke. Respondenten fastslår at de har digitalt system for tilretteleggelse av kunnskap og at de benytter e-læring. For at de ansatte ikke skal bli tatt ut av jobb, må de utføre e-læring på kvelden.

#### Læring

Respondenten formidler at de har opprettet et "comeptence- board", hvor de går igjennom alle ansattes plattform. Innad i den ligger det X antall kurs medarbeiderne er forpliktet til å gå gjennom med sin leder. For sine egne kurs har de oppfølging hele tiden. Som en arbeidsgiver mener respondenten at man har som plikt å tilrettelegge for både læring og tilrettelegging for at medarbeiderne skal kunne gjøre jobben sin. Videre hevder lederen at fokuset på læring og kunnskap er høyt, og at det viktigste er tilretteleggelsen for både ny kunnskap og dele kunnskap. Mye i organisasjonen handler om å standardisere, effektivisere og i større grad jobbe med analyse, nevner også respondenten.

Respondenten sier at for dem må man alltid se på kompetansen til teamleder, for han skal utvikle ”morgendagens arbeidsstokk”. Respondenten mener at dette er noe de må jobbe med hele tiden og vil at alle skal ha fokus på dette. Medarbeiderne skal ha 5 dager i året kun til læring, forteller respondente. Respondenten legger også til at de alle må ha fokus på effektiv kommunikasjon med tanke på den økende digitaliseringen.

Respondenten sier at de ønsker å se en karrierevei for de som de mener er åpenbare talenter i organisasjonen, og at medarbeiderne bruker medarbeidersamtaler for å snakke om hva man ønsker å utvikle seg til.

## **Leder 2**

### **Tillit**

Leder 2 mener de er et verdibasert selskap som har et sett med verdier som er linket opp mot hvordan de skal opptre ovenfor hverandre og ovenfor kundene. Videre nevner respondente at med verdier må man ”tvinge dem inn nesten, sånn at de får en refleksjon rundt det”.

Respondente vil ikke ha ansatt noen som ikke er gode kulturbærere eller som er med på å skape ”godt arbeidsmiljø, dele kunnskap og være positive bidragsyttere i organisasjonen”, likevel hevder respondente at de ikke ansetter basert på tillit, men kun kompetanse.

Respondente meddeler at det er folk som ikke har tillit, både ovenfor ledelsen og ovenfor hverandre. Videre sier respondente at det er folk i organisasjonen som er misfornøyde. Respondente sier videre at hvis du ikke klarer jobben, er det; ””management- out”. Da må man være flinkere et annet sted”.

### **Arenaer**

Leder 2 mener at de ansatte må jobbe med faget sitt hele tiden. Det på bakgrunn at det hele tiden kommer nye produkter, så de må ”hele tiden være med på å øke kompetansen”.

Respondente meddeler at organisasjonen benytter seg av nest kommander (NK), som skal kunne steppe inn i en annens jobb om vedkommende blir syk eller slutter. Mye av tiden på arbeidsplassen sier respondente går til formell læring, som kurs. Respondente hevder at de har mye fokus på at team skal ha ny erfaring og historie. Videre sier respondente at de ikke bruker noe tid på lederkurs.

## Læring

”Kunnskap for meg er makt, og det er den viktigste ressursen vi har”, fastslår respondenten. Respondenten er opptatt av at bedriften må være i takt med de markedsmessige utfordringene og endringene de står ovenfor ellers så lykkes de ikke. Respondenten hevder at de som ønsker utvikling, får utvikling. De er helt åpne, så lenge det er relatert til stillingen eller en fremtidig stilling.

”Vi driver en coaching-basert ledelse”, uttaler respondenten, men de benytter ikke fadder/mentor ordninger i ledergruppen. Respondenten forteller videre at alle har en NK (nest kommander) som de drar inn i sine arbeidsoppgaver.

”Vi likestiller rekrutteringsprosessen internt og ekstern. Den beste får jobben, uavhengig om du er intern eller ekstern”, forteller respondenten. Respondenten hevder at hos dem er det lov til å feile og at de lærer mye av learning-by-doing metoden. Respondenten mener det er lederens ansvar å tilrettelegge for læring.

## Leder 3

### Tillit

Lederen forteller at Volvo Furuset har bearbeidet kultur med sterke verdier til grunn, dette ligger i underbevisstheten til de som har jobbet her lenge. Det er så innarbeidet at det har blitt verdier og holdninger som er gjennomsyret.

Lederen forteller at de har tillit til medarbeiderne da de får lov å være med i ansettelsesprosesser. Respondenten forteller også at lederne og medarbeiderne har funnet en veldig god måte å jobbe på. De kan komme til kontorene med ting de lurer på eller problemer som har oppstått. Det blir også tatt i bruk mentor og fadderordninger, da får den nyansatte en fadder som viser rundt og spiser lunsj med den første tiden.

Respondenten forteller at lederne og medarbeiderne har lav terskel for å prate sammen, det blir da lettere å si ifra hvis det er noe som er uklart i jobbsammenheng. “Medarbeiderne er veldig gode dette, men alt forutsetter at du selv er villig” sier leder 3.

## Læringsarena

Da vi spurte lederen om det er de som setter sammen grupper på bakgrunn av hvem de jobber godt sammen med, var svaret nei. Her går det etter kompetanse og hvem som kan hva. Han forteller at det mye kompetanse alle veier, derfor prøver de å unytte dette på best mulig måte. Respondenten forteller at den beste læringsarenaen er individuelt. Mekanikerne lærer best av å praktisere, da disse ikke er noen teoretikere. Dermed kom lederen frem til at dette er en kombinasjon, dermed er det viktig med tilrettelagt opplæring.

## Læring

Lederen forteller med egne ord at kunnskap er noe man har tilegnet seg gjennom erfaring og opplevelser. Videre blir vi fortalt at på noen områder fokuserer de veldig mye på læring og kunnskap. Det er mange ledermøter og mange e-læring kurs hvor en må møte opp. De fleste kursene blir gjort etter behov, som gjerne blir kartlagt etter en medarbeidersamtale. Da får medarbeideren komme med innspill om hva han vil lære eller hvilket område en kan se utvikling.

Da vi spør lederen om hvordan de tilrettelegger for en effektiv læringsarena, svarer han at de må kjenne den som skal ha opplæring. ”Noen av guttene på verkstedet for eksempel ber vi ikke trykke seg gjennom haugevis av teori, da vi vet at dette er noe de ikke trives med”. Lederen forteller at når det gjelder medarbeideren, har de møter med sine team en gang om dagen, da løser de ting på egenhånd. Lederen fortsetter med å fortelle at det er medarbeiderens ansvar å tilegne seg læring, men at det er lederens ansvar å tilrettelegge for at de skal ha læring tilgjengelig. Respondenten sier også at han ikke sender medarbeiderne på kurs bare for å sende på kurs, det må være et formål.

Uformell læring er det ikke mye fokus på, blir vi fortalt. Det er mye kompetanse på huset, men de har ikke gode rutiner. Når det gjelder formel læring går det opp og ned. Noen er flinke, tar kurs hvor de blir ferdige med en gang. Mens andre må de henge over for å be de trykke på tastene. Respondenten er opptatt av at man får noe igjen av det man bruker tiden på. Videre blir vi fortalt at det er mange kurs en er på, hvor man automatisk går tilbake til rutine når man er på plass i hverdagen.

Respondenten forteller at de har fadderordninger, at dette er noe en får tildelt ved oppstart. Fadderer blir stort sett nærmeste leder. De har ikke noe tidsramme på dette. Ledere har noe som kalles nestkommanderende. Dette er en person som kan ta lederens rolle ved for eksempel ulykke eller sykdom. Lederen forteller at dette er noe de jobber med kontinuerlig, de lager en plan for å sette det i system.

## **Medarbeider 1**

### **Tillit**

Respondenten beskriver kulturen på arbeidsplassen hvor det er god arbeidsmoral, selvgående folk som står på og jobber. Det er mye gøy og moro, og praten går. Videre hevder respondenten at han får sjappe tilbakemeldinger fra ledelsen, og er god kommunikasjon. Han legger også til at hvis man ikke hører noe, så er alt greit.

Da vi spurte om det er mye tillit på arbeidsplassen, responderer han at det er det absolutt. Tillegg legger han vekt på at det er lov å stille spørsmål, og er åpenhet til å stille dumme spørsmål.

### **Arenaer**

Respondenten meddeler at det brukes mye tid på formell læring, i form av e-læring. Videre fortelle han at det er viktig med påfyll for å videreutvikle seg selv. Da vi spurte om det de lærer på diverse kurs blir brukt i dagliglivet, meddeler han at det oftest blir slukt av hverdagen.

### **Læring**

Respondenten uttrykker at ledelsen har et høyt fokus på læring i organisasjonen. Videre påstår han at dette ikke kun er lederens ansvar, men også en selv sitt. Respondenten meddeler at de har mange e-læringer, som er hans personlige utvikling i firmaet. Dette er noe han tar ansvar for selv å utføre, for dette ligger på nett og er opp til en selv å ta dette. Da vi spurte om han føler det er godt tilrettelagt, meddeler respondenten at det går på eget initiativ. Videre meddeler han at der er ingen som gidder å passe på at du gjør det. Kurs derimot, er det lederne som sender medarbeiderne av gårde på. Men respondenten selv har ikke deltatt på noen kurs ennå.



Da respondenten var nyansatt forteller han at det var en type mentorordning. Dette tok slutt, grunnet personen/mentoren sluttet i stillingen hos Volvo. Videre forteller respondenten at han selv er ”veldig sånn som ordner opp selv, jeg lærer på veien og lærer selv”.

Respondenten hevder det er kun er tilrettelagt av ledelsen for kunnskapsdeling på avdelingsnivå. Han legger til at det er mange avdelinger, og deler det de behøver. Det er ikke så mye på tvers av avdelingene.

## **Medarbeider 2**

### **Tillit**

Medarbeideren forklarer kulturen på arbeidsplassen er en del ovenfra og ned. Det er en del forventninger, uten støtte fra ledelsen. Videre sier medarbeideren at de må jobbe en del mer for å få jobben gjort, for de er redd for å gjøre feil. Han legger til at spesielt de nye er redde for det, og vil helst være populære. Respondenten meddelte at det gis uttrykk for at det er høyt under taket, men at det ikke alltid er slik. Å gjøre en feil medfører konsekvenser legget han til. En utfordring som har dukket opp de siste årene, er at skriftlig advarsler blir gitt ut hyppigere meddeler respondenten. Han hevder det er flere som forventer at ting skjer, uten at det følges opp. Det forventes at du gjør en del, uten at tiden strekker til.

Da det kom til spørsmålet angående samarbeidet mellom ledelsen og medarbeiderne, svarte respondenten at dette er tosidig. Fra ledelsen sin side påstår han at de tror det er veldig godt samarbeid, mens fra nederst på rangstigen så savnes samarbeid mye. ”Mange av mekanikerne ved ikke en gang hvem lederne er”.

Respondenten mener han har tillit av ledelsen, men klarte ikke å svare på om han har til dem.

### **Arenaer**

Respondent 2 meddeler at han ikke jobber i team, men har flere under seg. Disse har selv valg respondent 2 som leder. Videre meddeler han at det likevel ikke alltid er slik. Respondenten hevder det er viktig å kunne få velge selv hvem man vil ha i sitt team. ”De er ikke så mange, så de er avhengige av hverandre” legges det til.

Da vi spurte om hvor mye tid som brukes på formell læring, meddelte respondenten at det er budsjettert med 40 timer i året, per medarbeider. Likevel hevder medarbeideren at ikke så mange av hans er på kurs, for de bruker mer tid på å lære andre enn seg selv.

Respondenten uttrykker at kunnskapen som tilegnes på kurs, ikke blir brukt i det daglige. Det tilbys et spekter av ulike kurs, men kun en liten prosentandel av selve kurset som kanskje blir brukt på arbeidsplassen. Han påstår at det er unødvendig mye tid som da blir bruk til ingenting, og de heller burde være med tilgjengelige for hverandre. Dette fordi det er bedre å spørre en kollega om noe når du faktisk trenger hjelp, enn å bruke tre timer på kurs. Det legges til at respondenten påstår at det genereres med læring slik, og svært effektivt.

Vi observerte kontorlandskapene på Volvo Furuset, og bemerket oss mindre kontorer og disse var adskilt fra mekanikerne. Da vi spurte respondenten om et åpent landskap kunne hjulpet til å generere og dele den tause kunnskapen, var svaret at det kom veldig an på sammensettingen. ”Vi er så adskilte og driver med så mye forskjellig. Likevel sitter jeg med mye kunnskap som kanskje verkstedene har nytte av, men jeg sitter jo ikke med de. Det hadde vært for bråkete”.

Respondenten svarte på vårt spørsmål angående hvilken læringsarena som frembringer mest læringsutbytte, at dette er de uformelle. Videre meddeler han at eksempelvis i kantinen setter seg med mennesker han ikke vanligvis arbeider med, for å få annen informasjon. Likevel påstår han at dette er grunnet han er varm i trøyen, og det er ikke mange som gjør det samme. ”Jeg synes det er enkelt å stille dumme spørsmål, jeg gjør det hele tiden” meddeler respondenten. Han hevder flere er redde for å dumme seg ut, og istedenfor å stille ledelsen spørsmål så kommer de til han.

## **Læring**

Da vi spurte om de tar i bruk mentor/fadderordninger, meddelte respondenten at han ikke hadde kjennskap om hvordan dette fungerte i dag. Likevel legges det til at da han var ny i stillingen, tok de i bruk en fadder som skulle gi en trygghet på arbeidsplassen og dele kunnskap. Dette påstår han hjalp til å komme fortere inn i stillingen som ny. Videre ble det fortalt det at nestkommandør ”NK” ikke blir brukt på medarbeider nivået, kun på ledelsesnivå. Han mente kunnskapen internt ikke blir utnyttet til det ytterste, i form av å overlappet stillinger som går ut i barselpermisjon eller liknende.

Respondenten mener selv han besitter mye taus kunnskap. Likevel meddeles det at de nye lederne ikke bryr seg om dette, og ikke tilrettelegger for å bruke denne kunnskapen. Da vi spurte om hvor mye tid som brukes på formell læring, meddelte respondente at det er budsjettert med 40 timer i året, per medarbeider. Likevel hevder medarbeideren at ikke så mange av hans er på kurs, for de bruker mer tid på å lære andre enn seg selv.

Da vi spurte om hvordan fokus du føler det er på læring i organisasjonen, meddelte han at det er fokus på det. Selv om fokuset ligger for det meste i kurs, hvor respondente hevder det å heller være tilgjengelig for hverandre er mer nyttig. Videre sier respondente at det ikke er ledelsen som melder på medarbeiderne, dette er noe man må gjøre selv.

### **Medarbeider 3**

#### **Tillit**

Da vi spurte om kulturen på arbeidsplassen forklarte respondente at kulturen på arbeidsplassen er dynamisk og positiv, samt offensive. Han forklarte at han selv var ny i bedriften og at kulturen er veldig søkende etter kompetanse og dele kompetanse. Respondente syntet det var veldig få barrierer for å dele. Respondente fortalte også at han/henne hevder at ledelsen har tillit til medarbeiderne.

Respondente mener at hans samarbeid med ledelsen er godt, veldig tilgjengelig og at de har en ”åpen dør”. Respondente hevder likeså at noen vil kanskje holde igjen kunnskap på grunn av intern konkurranse mellom avdelingene.

Da vi stilte spørsmålet om det er tillit mellom medarbeidere, svarte respondente at det varierer fra person til person. Om det var tillit mellom medarbeider og leder, svarte han det samme; at det varierer.

Spørsmålet om det er lov til å stille dumme spørsmål, følte respondente at det var lov.

## **Arenaer**

Når det kom til team arbeid, fortalte respondenten at de var tre som sitter på samme kontor og forveksler både uformell og formell læring. Han sier videre at han bruker mye tid på formell læring både som kurs, caser og e-læring, men at e-læring er lett å nedprioritere.

Da vi spurte om respondenten besatt mye taus kunnskap svarte han at han ”ja, i høyeste grad”. Han hevder at hvis han forsvinner er det en del kunnskap som vil gå tapt. Han meddeler at det er mye uformell kompetansedeling innad i gruppen. Respondentens forståelse av kunnskapsdeling mener han foregår både strukturert i form av kurs og formelle settinger mest, men også uformelt.

Under spørsmålet om hvilken læringsarena respondenten får mest læringsutbytte svarte respondenten med at det å løse praktisk oppgaver alene og snakke med folk gir respondenten mest utbytte. Kontoret til respondenten ble fortalt var landskap, men skulle ønske det var mer tilrettelagt, for hevder de sitter for tett og blir mindre hensiktsmessig. Respondenten ville heller valgt å sitte på individuelt kontor, og mener dette ikke hemmer kunnskapsdeling hvis det finnes et godt systematisk oppsett for kompetansedeling, så kan man likevel ivareta det.

## **Læring**

Respondenten forteller at hans kompetansemål er veldig knyttet opp mot salg, og blir tett oppfulgt av nærmeste leder. Respondenten forteller videre at onboarding-prosessen var både bred og grundig. Respondenten hevder å ha hatt mentor i oppstartsfasen som hjalp til, men at vedkommende har trukket seg tilbake.

Respondenten forteller han at organisasjonen er består mye av learning-by-doing. Da vi spurte om det var innafor å feile, svarte han ”det er innafor å feile, men ikke innafor å gjøre samme feilen flere ganger. Som medarbeider syntes jeg det er bedre å feile, enn å ikke prøve”.

Da vi spurte respondenten om hva ledelsen aktivt gjør for å tilrettelegge for kunnskapsdeling og læring svare respondenten at siden HR og ledelsen har stort fokus på det, vil det skape en kultur hvor vi adopterer deres atferd med deling. Respondenten hevder at det er deres prioritering, så derfor blir det medarbeiderens prioritering også. Under spørsmålet om hvem sitt ansvar det er for læring og kunnskapsdeling mente respondenten at det er et gjensidig ansvar for læring og kunnskapsdeling, men at initiativet bør komme fra ledelse.

## Medarbeider 4

### Tillit

Medarbeider 4 mener først og fremst at kulturen blant medarbeidere på arbeidsplassen er bra. Når det gjelder tillit, spesielt til og fra lederne ser det annerledes ut. Medarbeiderne blir verken spurt, hørt eller tatt til råds når det er noe skal endres, dermed hevder han at det er mye snakking i gangene. Det er for eksempel snakk om å gjøre endringer på måten folk sitter, og hvilke kontorer de enkelte har. Her er det ingen av lederne som har spurt hva medarbeiderne ønsker, eller hva de kunne tenkt seg. Respondenten sier: ”det blir ofte sagt at ting skal gjøres, men det er jo aldri noe som skjer. Ender jo med at vi som sitter i 1 etasje ikke tror på eller bryr oss om noe HR sier, de gjør jo ikke noe med det uansett”.

Informanten mener at ledelsen, spesielt HR bestemmer alt som skal gjøres, det er nettopp det som er et irritasjonsmoment hos de fleste. Det irriterer flere at HR skal være et bindeledd mellom medarbeider og ledelsen, ikke noen som sitter i midten og gjør hva de vil uten å høre på noen. Respondenten hevder også at de ikke har tillit til ledelsen. Det er ingen som tør å uttale seg om ting, fordi de er redde for konsekvensene. Dette er på bakgrunn av at her i huset har de fått beskjed om at det er konsekvensledelse som gjelder. På grunn av denne typen ledelse blir det murring i gangene, noe som skaper et skille mellom medarbeideren og ledelsen. Respondenten hevder også at hvis noen kommer med såkalte ”dumme spørsmål” til HR blir det et irritasjonsmoment, dermed er det ingen som tar seg bryet å gå dit lenger. ”Det virker i hvert fall sånn” sier medarbeider 4.

### Læringsarenaer

Medarbeider 4 forteller at lederne og medarbeiderne er delt opp i to forskjellige etasjer. Lederne sitter i andre etasje og medarbeiderne i første etasje. Videre forteller han at det ender med lite kommunikasjon mellom dem. Respondenten mener at det er i praksis en lærer mest. Når det gjelder kunnskapsdeling foregår det mest på det uformelle planet hevder han. For eksempel er dette tilfelle i kantina, da en ofte snakker om hva som skjedde på kontoret før lunsj. Respondenten tror heller ikke at mange av kollegaene hans sitter inne på kunnskap for å virke som ”den smarteste”. Han forteller at alle deler det de kan for å gjøre hverdagen enklere for alle. Videre forteller han at når det gjelder kontorsammensetningen er han fornøyd. Åpent landskap for eksempel hadde ikke vært ideelt hos de. Dette på bakgrunn av kundemøter som

foregår inne på hvert individuelt kontor. Han mener dette hadde vært et nytteløst opplegg med tanke på alle som snakker i munnen på hverandre, men han hevder også at ved å lytte til for eksempel andres telefonsamtaler kunne man lært en del av hverandre.

Medarbeideren meddeler at de ikke pleier å jobbe i team. De støtter seg på hverandre, spør hverandre om spørsmål. Hvis de er i et salg, forteller han de kan ses på som et team, da de jobber tett sammen.

### **Læring**

Medarbeideren forteller at de har PBP ”personal business planning” to til tre ganger i året. Da setter de seg mål for halvåret samt utviklingsmål. Dette er spesielt viktig med nyansatte, men når alt kommer til alt blir det nedprioritert. Videre hevder respondenten at det sies det er en god fadderordning i bedriften. Han selv har vært fadder til en nyansatt, kun for å hjelpe i første fasen. Men dette er ikke noe han kunne svare utdypende på, da han selv var usikker.

Respondenten forteller at de bruker altfor lite tid på formell læring, til tross for at han tidligere har nevnt at han mener praksisbasert læring er det mest ideelle. Videre hevder han at etter kurs, er det lett å falle tilbake til rutinearbeid og gamle vaner, medarbeideren mener heller ikke dette er god bruk av tid. Men når det gjelder selgerne sier respondenten:” enten så er du god, eller så er du ikke. Trenger ikke kurs da”.

Medarbeideren meddeler at tilrettelegging for kunnskapsdeling fra lederens side, er det ikke mye fokus på. Det går mer på det personlige plan, nettopp fordi de gangene det blir snakket om, glir det ut. Respondenten forteller at det er stort fokus på læring, spesielt gjennom PBP. Da snakkes det om hvilke kurs og e-læring kurs som skulle vært gjennomført. De har en mekanikerskole, hvor respondenten ønsker å bruke mer tid. Dette er en bil, hvor spesielt mekanikerne lærer seg å skru på, noe som hadde vært ideelt for selgerne som tar imot spørsmål fra kunder angående forskjellige biler. Medarbeideren mener at å tilrettelegge for læring er lederens ansvar, men at det er medarbeiderens ansvar å kreve.

Medarbeideren forteller en historie om dårlig bruk av taus kunnskap, da ledelsen brukte flere tusen kroner på å ansette eksternt da det sitter en i bedriften med riktig kunnskap.

Respondenten hevder at han satt med den kunnskapen som trengtes til stillingen, men ledelsen var uenige. Medarbeideren får beskjed om at han får prøve igjen neste år.

## Vedlegg 8: Prosjektplan

Vi er avsluttende bachelorstudenter ved Høyskolen Kristiania i Oslo, og jobber for tiden med bacheloroppgave i HR og personalledelse. Vårt tema for oppgaven er læringskultur og kunnskapsdeling ved bruk av ulike læringsarenaer. Vi ønsker å forske på hvordan man internt kan skape en sterk læringskultur gjennom effektive læringsarenaer hvor den enkelte medarbeider kan utføre læring gjennom utførelsen av jobben. Intervjuet vil sentralt handle om teamet læringskultur, arenaer for kunnskapsdeling, inklusiv noen forberedende spørsmål om bedriften og arbeidet respondenten utfører. Vi vil sette sammen en god anbefaling, og komme frem til gode råd og eventuelle nøkkelfaktorer for å bedre læringen på arbeidsplassen.

Forskningen vil bestå av en bedrift med godt implementert læringskultur. Undersøkelsen vil inneholde syv semi- strukturerte dybdeintervjuer av respondenter som jobber hos den bestemte organisasjon. Intervjuene vil ta rundt 30-50 minutter å gjennomføre. Vi vil ta i bruk lydopptaker.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg fra forskningen uten begrunnelse. Innsamlet data skal kun brukes til vår bachelor oppgave og skal ikke brukes i andre sammenheng.

Eventuelle spørsmål i forbindelse med oppgaven, ta kontakt med vår kontaktperson. Kontaktinformasjon befinner seg nederst på arket.

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt skriftlig informasjon om studien og ønsker å stille på intervju.

Dato.....Signatur.....Telefonnummer.....