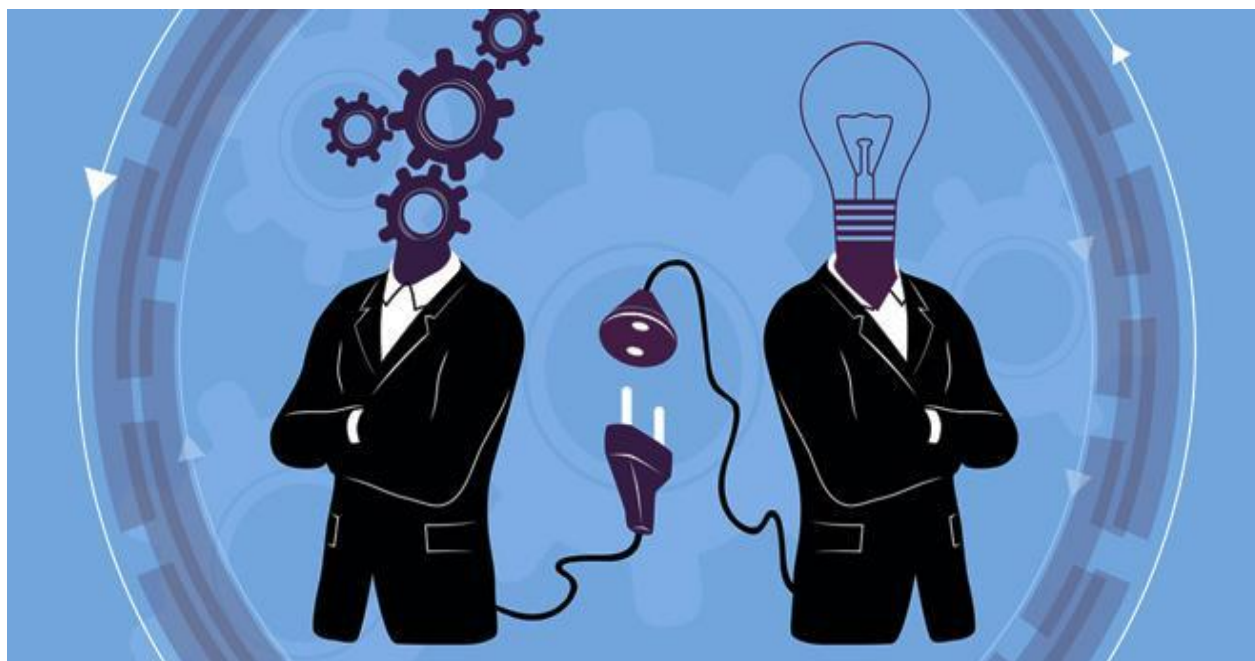


# *Kunnskapsdeling mellom kloke hoder*

*“Hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?”*



<http://aits.org/wp-content/uploads/2017/09/knowledgetransfer.jpg>

**BACHELOROPPGAVE, GRUPPE, BCR3102**

**HØYSKOLEN KRISTIANIA**

**VÅR 2018**

**Leveringsdato: 07.06.2018**

**: ”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.**

**Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”**

## **Forord**

Etter 3 år på HR-studiet, har vi tilegnet oss kunnskap som vi er glad for å kunne ta med oss videre inn i arbeidslivet. Ideen til oppgaven kom frem da vi ønsket å skrive om en innovasjonsbedrift. Etter å ha undersøkt Atea og deres marked, ble vi interessert i å se på kunnskapsdeling. Slik tok oppgaven sin form. Vi vil nå gi litt oppmerksomhet til personer som har bidratt med hjelp til vår oppgave.

Gjennom prosessen har vi fått stor hjelp av vår veileder, Andreas Thon. Han har vært tilgjengelig, og gitt oss mange gode innspill. Vi vil også takke Martina Skauge, bibliotekaren hos Høgskolen Kristiania, for hjelp med kilde sjekk og finne litteratur.

Vi vil takke August Baumann, Kristin Ruud og Tom Gjertsen for hjelp med å komme i kontakt med Atea Bergen. Vi vil gi en ekstra takk til Tom Gjertsen fordi han har bistått med god hjelp underveis.

Videre ønsker vi å takke Atea avdeling Bergen, for at de har tatt oss godt imot og stilt opp som vårt forskningsobjekt. Vi vil spesielt trekke frem våre informanter: Erik Samsonsen, Per-Erik Pedersen, Frode Løndal, Anita Rath, Mattis Thompson, Morten Helliesen, Jerry Sæle og Endre Valdersnes. Vi vil også takke Susanne Breum Lie, som har lest gjennom oppgaven og gitt oss tilbakemelding fra et HR perspektiv.

Til slutt vil vi takke Geir Mujic Elgsaas, konsulent i Astrea, for objektive og gode tilbakemeldinger på vår analyse og konklusjon. Astrea tilbyr tjenester innenfor områdene rekruttering og karriererådgivning, management for hire, samt strategi og forretningsutvikling. Det har derfor vært utrolig spennende å få tilbakemelding fra dyktige fagfolk, som jobber innenfor oppgavens tema.

## **Executive summary**

I oppgaven tar vi for oss hvordan Atea driver med intern kompetanseutvikling, gjennom kunnskapsdeling. De er et IT-selskap og en kunnskapsbedrift, med et mål om å bruke teknologiske løsninger og kompetanse til å forme et bedre Norge. (Atea)

Problemstillingen vår er *“Hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?”*

For å kunne besvare problemstillingen har vi valgt å begrense faktorer som kan ha en påvirkning, til tre forskningsspørsmål. Disse besvares gjennom analysen;

- På hvilken måte påvirker kulturen holdning til deling og læring?
- Hvordan fremmer formelle og uformelle arrangement deling og læring?
- Hvilken effekt har kontorlandskap på samhandling?

Teorien tar for seg perspektivet knowledge management, og hvilke faktorer som fremmer kompetanseutvikling. Vi kan derfor betrakte oppgaven som en positiv oppgave. For å få en god analyse har vi knyttet teori opp mot empiri. Vår datainnsamling er gjort gjennom observasjoner og intervjuer.

Gjennom studiet har vi kommet frem til fire funn. Atea må jobbe med kultur, fordi de er en kunnskapsbedrift, med lite strukturerte arbeidsrutiner. Bedriften har en sterk positiv kultur som er med på å fremme individenes læringsmotivasjon. De uformelle og formelle arrangementene i bedriften skaper samhandling. Dette fører til trygghet blant de ansatte. Det siste funnet er at det åpne kontorlandskapet virker positivt på samhandling, og deling av kunnskap på daglig basis.

En kunnskapsbedrift har fokus på utvikling av kunnskap, samhandling og kommunikasjon. Vi vil konkludere med at dette forsterkes gjennom en sterk læringskultur.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 PRESENTASJON AV ATEA</b> .....	<b>3</b>
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1 “KNOWLEDGE MANAGEMENT”</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 KOMPETANSE</b> .....	<b>5</b>
3.2.1 <i>Kunnskap</i> .....	6
3.2.2 <i>Ferdigheter</i> .....	6
3.2.3 <i>Evner</i> .....	7
3.2.4 <i>Holdninger</i> .....	7
<b>3.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR</b> .....	<b>8</b>
<b>3.4 LÆRINGSPRINSIPPER</b> .....	<b>9</b>
3.4.1 <i>Det tekniske læringsprinsippet</i> .....	10
3.4.2 <i>Humanistiske læringsprinsippet</i> .....	11
<b>3.5 DELING</b> .....	<b>12</b>
3.5.1 <i>Praksisfelleskap i organisasjonen</i> .....	12
<b>3.6 ORGANISASJONSKULTUR</b> .....	<b>13</b>
3.6.1 <i>Kulturen styrer atferd ved å gi modeller for handling</i> .....	13
3.6.2 <i>Kulturen virker integrerte på medlemmene</i> .....	14
3.6.3 <i>Kulturen virker angstreduserende</i> .....	14
3.6.4 <i>Sosial påvirkning</i> .....	15
3.6.5 <i>Sterk kultur</i> .....	16
<b>3.7 LÆRINGSKULTUR</b> .....	<b>17</b>
3.7.1 <i>Læringsarenaer</i> .....	18
3.7.2 <i>Kontorlandskap</i> .....	18
<b>3.8 KUNNSKAPSARBEID</b> .....	<b>19</b>
3.8.1 <i>Kulturell arkitekt</i> .....	20
<b>3.9 TURPAS / LÆRINGSMOTIVASJON</b> .....	<b>21</b>
<b>4.0 DATA OG METODE</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 HENSIKT OG UTGANGSPUNKT</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2 FORSKNINGSDESIGN OG METODE</b> .....	<b>24</b>
<b>4.3 INNHENTING AV INFORMASJON</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 <i>Dybdeintervju</i> .....	25
4.3.2 <i>Observasjon</i> .....	26
4.3.3 <i>Utvalg</i> .....	26
<b>4.4 KODING</b> .....	<b>27</b>
<b>4.5 FORSKNINGSETIKK</b> .....	<b>28</b>
<b>5.0 ANALYSE</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1 KUNNSKAPSBEDRIFT</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2 SOSIAL MAKTSTRUKTUR</b> .....	<b>32</b>
<b>5.3 KULTUR</b> .....	<b>34</b>

5.3.1 <i>Kulturens påvirkning</i> .....	34
5.3.2 <i>Subkulturer</i> .....	35
5.3.3 <i>Delkonklusjon:</i> .....	37
<b>5.4 SOSIALE ARRANGEMENTER</b> .....	<b>37</b>
5.4.1. <i>Formelle arrangementer</i> .....	37
5.4.2 <i>Praksisfellesskap</i> .....	40
5.4.3. <i>Delkonklusjon</i> .....	41
<b>5.5 KONTORLANDSKAP</b> .....	<b>42</b>
5.5.1. <i>Åpent kontorlandskap</i> .....	42
5.5.2. <i>En hemmende effekt?</i> .....	43
5.5.3. <i>Støy</i> .....	44
5.5.4. <i>Delkonklusjon</i> .....	45
<b>6.0 OPPSUMMERING</b> .....	<b>46</b>
<b>7.0 EVALUERING</b> .....	<b>48</b>
<b>8.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>50</b>
9.1 <b>GRUPPE DYNAMIKK</b> .....	51
9.2 <b>TILBAKEMELDING FRA ATEA</b> .....	52
9.3 <b>TILBAKEMELDING FRA ASTREA</b> .....	53

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Observasjonsrapport.	Sider 3
Vedlegg 2: Transkribering og Koding.	Sider 3
Vedlegg 3: Milepælplan.	Side 1

## 1.0 INNLEDNING

Denne oppgaven tar for seg hvordan organisasjonen Atea, driver med intern kompetanseutvikling gjennom kunnskapsdeling. Vi ser på hvordan de tilegner seg og deler kunnskap, holdninger og ferdigheter med hverandre. Perspektivet vi har brukt for å belyse oppgaven er knowledge management.

Bakgrunnen for tema er at vi ønsket å se på noe som er dagsaktuelt. Markedet i dag er preget av høyt tempo og globalisering. Det fører blant annet til at konkurransen ikke lengre kun er nasjonalt, men også internasjonalt. Det å besitte riktig og oppdatert kompetanse er avgjørende for at en bedrift skal overleve på markedet. Dette er fordi konkurranse i markedet gjør det nødvendig å endre organisasjonen, slik at de på mest effektiv måte kan møte utfordringer utenfra.

Dette leder oss til vår problemstilling:

*“Hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?”*

For å kunne besvare problemstillingen har vi valgt å begrense faktorer som kan ha en påvirkning, til tre forskningsspørsmål. Vi ønsker å ha en positiv oppgave, og ser på faktorer som kan fremme kunnskapsdeling. Disse er:

- På hvilken måte påvirker kulturen holdning til deling og læring?
- Hvordan fremmer formelle og uformelle arrangement deling og læring?
- Hvilken effekt har kontorlandskap på samhandling?

Dette gir styring for valg av design og metode. Designet for bacheloroppgaven er et enkeltcasestudie, med flere analyseenheter. Dette er fordi vi studerer en begrenset enhet, med ansatte på forskjellige nivåer, som leder og medarbeider. Vi har derfor benyttet oss av ulike kvalitative metoder, for å få et helhetlig bilde. Dette innebærer både intervju og observasjoner.

Vi har strukturert oppgaven slik: Vi starter med å presentere Atea og vår oppfatning av deres kultur. Dette er for å gjøre leseren kjent med bedriften, og vårt utgangspunkt når vi analyserer. Deretter går vi over til teorien, hvor vi trekker frem det vi mener er relevant for å besvare vår oppgave. Vår oppfatning er bygget opp av informasjon fra hjemmesiden til Atea, og innhentet empiri. Etterfulgt av teori har vi data og metode. Denne delen beskriver hvordan vi har gått frem, og forklarer valgene vi har tatt. Videre starter analysen, hvor vi besvarer forskningsspørsmålene. Dette vil hjelpe oss med å besvare problemstillingen vår, i den avsluttende delen av oppgaven. Her presenterer vi også forslag til videre forskning, en evaluering og et refleksjonsnotat rundt oppgaven og vårt samarbeid.

## 2.0 PRESENTASJON AV ATEA.

Atea er et IT-selskap med 25 lokasjoner i Norge. De har omkring 1650 ansatte, hvor de er rådgivere for teknologiske løsninger. Konsernet hadde en omsetning på drøye 31,2 mrd i 2016. Målet er å bruke teknologiske løsninger og kompetanse til å forme et bedre Norge. (Atea) Vi har avgrenset oppgaven til å se på avdeling Bergen. Heretter vil vi referere til avdeling Bergen, som Atea.



(Atea)

Vi oppfatter Atea som en kunnskapsbedrift, med stort fokus på innovasjon og utvikling. Vi får høre at de allerede er i en endringsprosess, hvor de holder på å utvikle nye verdier. Likevel tar vi utgangspunkt i de gamle verdiene, fordi disse var i fokus når vi samlet inn vår data. Kulturen er preget av en læringskultur, og et høyt tempo i arbeidsdagen. Det er tydelig at de ansatte har felles visjon og mål. Verdiene som er *åpen, ærlig og direkte* kommer frem i de ansattes atferd, og måten de kommuniserer på. Bygget viser preg av smarte, teknologiske løsninger, dette gjenspeiler noe av det Atea driver med. Kontorlandskapet er åpent, med flere rom for å trekke seg tilbake fra støy. Et åpent kontorlandskap fjerner strukturelle forskjeller mellom ledere og medarbeidere. Vi oppfatter at det er tett samarbeid og lav maktavstand mellom ledere og medarbeidere. *“Det er rom for å drite seg ut” (leder for løsningsalg)* Denne oppfatningen vil vi argumentere for og bruke videre i analysen.



### **3.0 TEORI**

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss teori, som vi vil knytte opp mot vår empiri, under analysen. I oppgaven fokuserer vi på hva som fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift. Dette gjør vi ved å se på den interne kompetanseutviklingen i Atea, gjennom kunnskapsdeling. Teorien er bygget opp av temaene som blir brukt i analysen. Vi vil spisse teorien mer og mer opp mot caset. Dette gjør vi på denne måten:

Først ser vi på kompetanseutviklingen gjennom perspektivet knowledge management, og starter derfor med å utdype dette perspektivet. Etter dette vil vi definere begrepet kompetanse, fordi det vil være et viktig moment gjennom oppgaven. Innenfor kompetanse snakker vi blant annet om taus og eksplisitt kunnskap, og hvordan man skal utnytte dette. Videre vil vi forklare noen faktorer som påvirker individets utvikling av kompetanse. Faktorene vi tar for oss er; organisasjonsstruktur, noen læringsprinsipper og holdning til deling, bedriftskultur, læringskultur, lederens rolle i en kunnskapsbedrift og læringsmotivasjon. Disse henger tett sammen med hverandre. Vi forsøker likevel å skille dem, fordi vi ønsker å tydeliggjøre hvordan hver faktor kan påvirke kompetanseutvikling i analysen.

Underveis vil vi ha en innledende del for hvert tema. Dette er for å veilede leseren gjennom teorien og forklare hvorfor denne teorien er viktig for oppgaven.

#### **3.1 “KNOWLEDGE MANAGEMENT”**

Det finnes ulike perspektiver på hvordan man skal gjennomføre kompetanseutvikling. Lai (2013, 21) nevner blant annet, knowledge management, intellectual capital og organizational learning.

*Intellectual capital* går ut på å identifisere, måle og følge opp organisasjonens immaterielle ressurser, som menneskelig kapital. Her ligger fokuset på det økonomiske aspektet.

*Organizational learning* fokuserer på kunnskapsspredning gjennom læringsprosessen internt i organisasjonen. En kan si at perspektivet er på mange måter forløperen til knowledge management. Vi vil fokusere på perspektivet knowledge management.

Knowledge management fokuserer både på læring i form av spredning av kompetanse internt i organisasjonen, og i tillegg til hvordan man skaper en arena for deling, sosialisering, læring og samarbeid. Fokuset ligger på å tilrettelegge for uformelle nettverk for kunnskapsutveksling. Perspektivet vektlegger de sosiale og uformelle sidene ved en organisasjon, i tillegg til hvordan medarbeiderne lærer og utvikler seg gjennom sosiale nettverk for deling og spredning av kompetanse. (Lai, 2013, 21) Knowledge management er bygget opp av to ulike søyler; den kulturelle og den teknologiske søylen. Vi fokuserer på den kulturelle delen.

På norsk vil begrepet ofte bli oversatt til kunnskapsledelse. (Gotvassli, 2015, 33) I følge Gotvassli blir dette feil fordi kunnskapsledelse blir brukt som et mye større perspektiv, enn hva som ligger i betydningen av knowledge management. Knowledge management-perspektivet handler om å bruke informasjonsteknologi til kartlegging og deling av kunnskap. Derfor vil det være mer riktig å oversette begrepet til kunnskapsstyring på norsk.

Etter å ha utdypet perspektivet knowledge management, ønsker vi nå å utdype hva vi legger i kompetansebegrepet.

### **3.2 KOMPETANSE**

“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) Jakobsen (2010) forteller at i et kunnskapsamfunn, er det forutsatt at organisasjonen er innovativ, endringsdyktig, kompetent og konkurranseorientert. Globalisering og et tettere globalt marked gjør at kompetanse og kompetanseutvikling har blitt en trend. Som tidligere nevnt er det å besitte riktig kompetanse i henhold til endringer som skjer i samfunnet, blitt utrolig viktig. “Kunnskap er blitt organisasjoners viktigste konkurransefortrinn” (Gotvassli, 2015, 34)

Lai (2013, 47-52) forteller om de fire komponentene i kompetanse, i boken “Strategisk kompetanseledelse.” Vi skal ta for oss komponentene i denne rekkefølgen; kunnskap, ferdigheter, evner og til slutt holdninger.

### 3.2.1 Kunnskap

Kunnskap kan defineres som vår personlig database eller informasjonsbase. Vi kan dele kunnskap inn i flere klasser: Den første vi vil trekke frem er deklarativ kunnskap også kalt *know why*. Dette er informasjon- /faktakunnskap. Det andre er prosedyrisk kunnskap også kalt *know how*. Det er kunnskap som var den mest aktuelle kunnskapsformen i arbeidssamfunnet før teknologien kom. Da hadde man kunnskap om aktuelle fremgangsmåter og problemløsningsmetoder. Dette er kunnskap som omhandler konkrete, praktiske prosesser og metoder. Til sammen utgjør dette det man kaller for eksplisitt kunnskap. Det vil si kunnskap det er enkelt for individet å utvikle eller overføre til andre. (Lai, 2013, 47)

Den siste klassen er kausal kunnskap, som går mer på den sosiale kunnskapen, og beskrives som antagelser om relasjoner og årsakssammenhenger. Enten om det er av en generell eller spesifikk natur. Eksempler på dette kan være oppfattelse av organisasjonskulturen, hva som motiverer medarbeiderne, sammenhengen mellom ulike ledelsesformer også videre. (Lai, 2013, 47)

I tillegg til “det man tror man vet”, altså eksplisitt kunnskap, kan kunnskap også innebære taus kunnskap. Lai (2013, 48) forklarer dette som kunnskap som er blitt internalisert og tatt som en selvfølge. Det er kunnskap som er vanskelig å beskrive.

*“Taus kompetanse deles og spres først og fremst gjennom muligheter til å jobbe tett med kilden, det vil si observere, imitere, prøve og feile, erfare i praksis og få tilbakemelding fra den som har den tause kompetansen.”* (Lai, 2013, 48)

### 3.2.2 Ferdigheter

Ferdigheter defineres på mange forskjellige måter. Lai (2013,49) definerer ferdigheter som evnene til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte, for å nå definerte mål. En kan dele ferdigheter inn i to kategorier; observerbare ferdigheter og ikke observerbare ferdigheter.

Observerbare ferdigheter er lett å oppdage. Det kan være fysiske ferdigheter som hvordan en

monterer et skap, eller atferdsbaserte ferdigheter som klar tale. Ikke-observerbare ferdigheter er ferdigheter som ikke er like lett å oppdage, dette er gjerne kognitive ferdigheter. Disse ferdighetene har en sammenheng med den tause kunnskapen.

### 3.2.3 Evner

Evner blir definert som de stabile egenskapene, kvaliteter og talenter som medarbeideren har, som påvirker hvordan han/hun løser en oppgave. Evner går også på hvor fort og effektiv en klarer å tilegne seg og anvende ny kunnskap, ferdigheter og holdninger. Mye av evnen går altså på IQ.

### 3.2.4 Holdninger

Holdninger sier mye om personen og hva en kan forvente av en medarbeider over tid. Det kan være avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke. Lai (2013, 50) mener at holdninger kanskje er den aller viktigste komponenten i kompetanse. Dette handler om personen har riktig innstilling til det arbeidet som skal gjøres. *“Holdning utgjør dermed en sentral kompetansekompoment, som man bør legge stor vekt på i forbindelse med anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.”* (Lai, 2013, 51) For eksempel må en som jobber i en kunnskapsbedrift være fremoverlent, nysgjerrig og løsningsorientert.

En type holdning er selvrefererende holdning. Denne type holdninger reflekterer medarbeiderens syn på seg selv og sitt eget potensiale. En slik type holdning kan ha stor påvirkning på egen motivasjon, mulighet til å lære og hvilken innsats en legger i arbeidet.

Vi har nå definert kompetanse, og gitt en forklaring på hva vi legger i dette begrepet. Vi ønsker nå å se nærmere på noen faktorer som kan påvirke kompetanseutvikling. De kommer i denne rekkefølgen; organisasjonsstruktur, læringsprinsipper, deling, organisasjonskultur, læringskultur, lederens rolle i en kunnskapsbedrift og læringsmotivasjon. Gjennom analysen vil disse faktorene være sentrale deler i argumentasjonen under hvert forsknings spørsmål.

### 3.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR

I forhold til vår case og oppgave vil vi definere organisasjonsstruktur slik: En organisasjonsstruktur handler om hvordan mennesker, oppgaver og andre organisasjonsressurser er bundet og koordinert på formelle og uformelle måter. (Mikkelsen, 2014, 111)

Organisasjonsstrukturen er bygget på virksomhetens mål og visjon, og skal bidra til å realisere disse. Den sørger for god flyt i arbeidsoppgaver og organisasjonens aktiviteter. Dette gjelder i alle ledd i organisasjonen internt, både ansatte og ledere. I tillegg vil de eksterne omgivelsene også være en del av strukturen, for eksempel myndigheter, kunder og leverandører.

Organisasjonsstrukturen reflekterer hvilke faktorer som kan påvirke arbeidet både internt og eksternt. (Mikkelsen, 2014, 110-112)

Med tanke på økt globalisering og store endringer i samfunnet, ser man en tendens til at organisasjonsdesign blir flatere. Organisasjonsdesign er resultatet man har kommet frem til etter å ha valgt og implementert organisasjonsstruktur for bedriften. Dette innebærer at det gis større autonomi til ansatte nå enn tidligere. Grunnen til det er for å kunne reagere raskere på endringer i omgivelsene. Det skal også bidra til å realisere virksomhetens mål og visjon. (Mikkelsen, 2014, 110-112)

Som nevnt kan organisasjonsstrukturen både være formell og uformell. Den formelle strukturen viser til hovedreglene i organisasjonen, og peker spesielt på arbeidsroller og styring. En formalisert organisasjon er beskrivende for en bedrift som i stor grad benytter seg av regler, instruksjoner og andre formelle strukturer. Den formelle strukturen er den strukturen ledelsen ønsker at bedriften skal ha. Denne strukturen kommer gjerne frem i organisasjonskartet.

Den uformelle strukturen er den som følges i praksis, og utvikles gjerne i samspill med det sosiale behovet de ansatte har. Denne strukturen kan ikke styres, ettersom grunnlaget for den uformelle strukturen dannes av sosiale nettverk og de uformelle gruppene som oppstår av dette. (Kvålshaugen, Wennes, 2012, 32-33)

Vi vil nå gå over til neste faktor som påvirker kompetanseutvikling. I det følgende avsnittet går vi inn på noen læringsprinsipper, og ulike områder for læring. I tillegg ser vi på deling av kunnskap.

### **3.4 LÆRINGSPRINSIPPER**

Læring har mange forskjellige former, Lai (2013, 120-130) nevner blant annet; læring gjennom forskning, gjennom innsikt, implisitt læring, observasjonslæring, læring gjennom dialog og diskusjon. I følge Moxnes teori (1982, 11) har læring ingen spesifikk definisjon, fordi en kan knytte læring opp til flere perspektiver og fagdisipliner. Det som er fast, er at læring er knyttet til en faktisk eller potensiell endring i atferden. Vi vil bruke denne definisjonen på læring gjennom oppgaven: *“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)

Moxnes skiller mellom fire områder som hemmer eller fremmer læring:

- Det personlige område

Handler om individets selvbilde, læringsmotivasjon og mestringstro. (Moxnes, 1981, 125-126) Det å sette seg selv i en læringsrolle kan være smertefullt for noen. Følelsen av og ikke strekke til, kan være truende mot selvbildet. Læring kan være en krevende prosess som kjennetegnes av uro og forstyrrelser, samt frykten for eksponering og uønsket endring.

- Det mellommenneskelige område

Moxnes (1981, 135) mener at effekten av et læringstiltak blir i størst grad påvirket av det mellommenneskelige området. Relasjonen til de andre rundt seg, har enten en hemmende eller fremmende effekt på læring og anvendelse av denne lærdommen. Har du en god relasjon til gruppen, og det er en felles holdning for å lære, vil dette ha en fremmende effekt. Lai (2013, 132) mener at Moxnes teori om det mellommenneskelige området,

handler om bruk av tilbakemeldinger. Dette går vi nærmere inn på nedenfor, når vi snakker om Moxnes sitt tekniske læringsprinsipp.

- Det organisatoriske område

Det er mange faktorer som påvirker motivasjonen for læring hos den enkelte medarbeideren. Eksempler fra det organisatoriske området er omgivelser, belønningssystem, teknologi, organisasjonsstruktur og arbeidsmiljøet.

Moxnes (1981, 144) hevder at læringsmiljøet bestemmes av arbeidsmiljøet. Muligheten til uformell læring avhenger av noen kriterier. Det er nødvendig at gruppen tilbyr muligheter for prøving og feiling, og gode rollemodeller for observasjon og imitering. Det burde være åpenhet for konstruktiv kritikk, samt forsterkende faktorer i form av egnede incentiv- og belønningssystemer.

- Det samfunnsmessige område

Denne faktoren går på organisasjonens eksterne omgivelser, og forholdet til dem. Vi vil ikke gå videre inn på denne faktoren.

Vi har nå tatt for oss områder som påvirker læring. Teorien til Moxnes (1981, 170-175) om læring, skiller også mellom to prinsipper. Det tekniske- og humanistiske læringsprinsippet. Disse er ledetråder for å oppnå læring i forbindelse med utforming og gjennomføring av konkrete læringssituasjoner. Prinsippene er bygget på faktorer som fremmer og hemmer læringsprosessen i organisasjonen.

### **3.4.1 Det tekniske læringsprinsippet**

Dette prinsippet er rettet mot å oppnå effektive læringstiltak og gir retningslinjer for hvordan en læringssituasjon bør utformes. (Lai, 2013, 133) Det inneholder disse prinsippene: Fordelt læring, helhetlig læring, forsterket læring og tilbakemeldinger.

Med *fordelt læring* menes at en læringsprosess bør fordele elementene som skal læres over tid, istedenfor å kjøre hyppige økter eller alt på en gang. Ved å ha lengre avstand mellom

elementene, får læringen tid til å modne, bearbeides og praktiseres. Vi kan se fordelt læring i kontekst av helhetlig læring.

*“Helhetlig læring innebærer at de elementene som skal gjøres til gjenstand for læring, er helhetlig sammensatt og internt konsistente.” (Lai, 2013, 133)*

Helhetlig læring er mest relevant for strukturerte læringstiltak. Det vil si tiltak som blir iverksatt der det er klart hva man skal lære, hvordan og hvorfor. Når en utformer konkrete læringstiltak er det viktig å finne en balanse mellom behovet for å fordele læringen og behovet for å dele læringsmaterialet inn i egne, helhetlige blokker.

De to siste prinsippene er forsterket læring og tilbakemelding. Forsterket læring er knyttet til atferdsendring. Lai (2013,133) forteller at ved å forsterke positiv og riktig adferd med belønning, gir dette en større effekt enn å straffe uønsket oppførsel. Dette kalles for klassisk betinging eller instrumentell betinging, og ble etablert etter Pavlovs forskningsforsøk i 1920. (Svartdal, 2017) Belønning kan for eksempel være ros og tilbakemelding.

Tilbakemelding fremmer læring gjennom informasjonsspekteret og forsterkningsspekteret. For at en tilbakemelding skal være læringsfremmende må mottaker få vite hvorfor konsekvensen av ytelsen er positiv eller negativ. Det er også viktig å forklare hvordan atferd og ytelse kan forbedres.

### **3.4.2 Humanistiske læringsprinsippet**

Dette læringsprinsippet vektlegger behov hos den lærende som må tilfredsstilles for at læringen skal finne sted. Prinsippet omfatter henholdsvis mål, motivasjon, mening, medbestemmelse og muligheter. Det humanistiske læringsprinsippet ser på selve læringsprosessen, mer enn hvordan lærings situasjonen bør utformes.



### **3.5 DELING**

Deling av kunnskap fører også til kompetanseutvikling og læring. Knowledge management fokuserer på hvordan man skaper arenaer for deling og læring i organisasjonen.

*“The aim is not to “suck them dry” and take away their knowledge but to ensure that should anything happen, the valuable knowledge is not lost to the organization”*

(Gumbley, 1998, 176)

Derfor ønsker vi å si noe om kompetanseutvikling gjennom praksisfellesskap.

#### **3.5.1 Praksisfellesskap i organisasjonen**

Newell et. al fra 2009, omtaler praksisfellesskap som uformelle og frivillige grupper, som samles for å diskutere rundt problemstillinger (sitert i Gotvassli, 2015, 73). Disse gruppene består gjerne av personer fra ulike avdelinger i organisasjonen. Det legges vekt på at slike grupper ikke har noe ansvar og resultatkrav, det handler kun om å dele kunnskap og erfaringer med hverandre. Dette kan også bidra til at medlemmene føler tilhørighet i et fellesskap.

Det er på eget initiativ at arbeiderne kan opprette en gruppe for praksisfellesskap. De finner selv ut hvordan aktivitetene skal koordineres. Noen ganger trenger man ikke å styre et praksisfellesskap, dette kan for eksempel foregå i lunsjpauser, via et forum eller lignende. For å skille et praksisfellesskap med en “koseklubb”, sier Gotvassli (2015, 73-75) at medlemmene må føle en slags forpliktelse til å delta konstruktivt. Utfordringen med denne sosiokulturelle tilnærmingen for kunnskapsutvikling, er dersom det oppstår subkulturer og uønskede holdninger blant medlemmene. Ledere må derfor være bevisst på hvordan de kan minimere denne usikkerheten i organisasjonen.

Måten ledelsen kan bidra til at praksisfellesskap blir verdifulle for bedriften, er å tilrettelegge forholdene slik at det blir lettere å komme sammen. Dette handler i stor grad om infrastruktur og organisatoriske forhold i bedriften. I tillegg må ledelsen vise støtte til gruppen, for at den skal nå

sitt fulle potensial. (Gotvassli, 2015, 73-75)

Vi har til nå snakket om organisasjonsstrukturen og noen læringsprinsipper som påvirker kompetanseutvikling. Ved å skape arenaer for deling og læring, gir man også mulighet for økt samhandling og sosialisering. Dette er med på å bygge en kultur i bedriften. Vi vil nå ta for oss kulturbegrepet og teori innenfor dette temaet, som er relevant for vår case.

### **3.6 ORGANISASJONSKULTUR**

Kultur er et vidt begrep, og har ulike betydninger ut fra konteksten man er i. Vi vil fokusere på organisasjonskultur, og definerer kultur slik:

*“Grunnsteinen i en kultur er menneskene som arbeider der, og deres evne til relasjonsbygging, trygghet og tillit og hva de retter oppmerksomheten mot og ser på som viktig” (Gotvassli 2015, 132).*

Vi har begrenset kulturbegrepet til å se på noen funksjoner og hvilken påvirkning disse har på mennesket. Det vi kommer til å gå nærmere inn på er organisasjonskulturens hovedfunksjoner, kulturens sosiale påvirkning og hva som ligger i en sterk kultur. Disse teoriene vil være nyttig når vi analyserer det første forskningsspørsmålet; *“På hvilken måte påvirker kulturen holdning til deling og læring?”*

Bang (2011, 94) skiller mellom tre hovedfunksjoner. Han mener at kulturen gir modeller for handling, den virker integrerende, og den kan virke angstreduserende.

#### **3.6.1 Kulturen styrer atferd ved å gi modeller for handling**

Bedriftskulturen gir retningslinjer på hvordan man skal å tilpasse seg og angripe situasjoner i omgivelsene. Jo sterkere bedriftskulturen er, jo tydeligere blir disse modellene og standardene, som styrer medlemmenes atferd og handlinger i organisasjonen (Bang, 2011, 94) Dette er modeller som er styrende funksjoner. Disse er til for å takle interne og eksterne tilpasningsproblemer.

Med interne tilpasningsproblemer menes prosesser som foregår innad i bedriften, og hvor godt disse er integrert i kulturen. Med gode modeller og systemer, vil man være i stand til å tilpasse seg og gjøre det godt i bedriften. De eksterne tilpasningsproblemene innebærer at man har midler for å realisere målsetninger, implementerte strategier og kriterier for å evaluere resultatene. Medlemmene i organisasjonen bør ha en felles forståelse av organisasjonens forretningsidé, hovedmål og delmål. Slik blir det lettere å håndtere arbeidsoppgaver, og de eksterne tilpasningsproblemene. (Schein, 2010, 73)

### **3.6.2 Kulturen virker integrerte på medlemmene**

Organisasjonskulturen kan virke som et sosialt lim (Bang, 2011, 98). Med dette menes at kulturen ikke bare gir organisasjonsmedlemmene modeller for handling, men at den også sementerer hull i organisasjonen. Dette er med på å skape et fellesskap, og gir hvert medlem identitet i gruppen. (Schein, 2010, 73) En integrerende kultur vil gjøre at det er lettere å samhandle, kommunisere og forstå hverandre. Kultur generer i tillegg lojalitet og engasjement. (Schein, 2010, 150) Organisasjonens integreringsproblemer reduseres med en slik kultur. (Schein, 2010, 91-92)

Videre oppgir han eksempler på noen utfordringer som en bedrift må hanske med for å fungere som et sosialt system. Vi går ikke nærmere inn på disse interne integreringsproblemene, men vi vil nevne noen. Et eksempel på dette er å skape felles oppfatning av hvordan man skal kommunisere med hverandre. Det kan også være kriterier for åpenhet og nærhet på jobben og kriterier for belønningssystemer.

### **3.6.3 Kulturen virker angstreduserende**

Den siste funksjonen som Bang (2011, 101) referer til, er at kulturen virker angstreduserende. Med det menes at medlemmene takler situasjoner bedre når de møter usikkerhet, tvetydighet eller for mye informasjon. Dette skjer fordi kulturen skaper en sosial struktur, som fungerer som sosiale forsvarsverk mot angst. (Schein, 2010, 313) Flere forskere stiller seg også bak denne

teorien til Schein. (Bang, 2011, 101)

### 3.6.4 Sosial påvirkning

Bedriftskultur er bygget opp av sosiale relasjoner og deres felles oppfatning av normer, holdninger og verdier. Samspillet mellom mennesker og organisasjonskulturen former hverandre. Når vi snakker om sosialisering skiller Bang (2011, 104) mellom primær- og sekundærsosialisering. I forhold til bedriftskultur og arbeidslivet er det sekundærsosialisering medlemmene blir utsatt for. *“Sekundærsosialisering er enhver senere prosess som fører samfunnsmedlemmene inn i de spesifikke rollene de vil få i sekundærgrupper - for eksempel rollen som maskinoperatør,....”* (Bang, 2011, 104) I en onboarding prosess er det en sekundærsosialisering prosess som blir satt i gang, for å lære hvilke normer og verdier som gjelder.

I følge Herbert Kelman sin teori fra 1958 (sisert i Bang, 2011, 107) gir sosial påvirkning tre hovedeffekter; føyelighet, identifisering og internalisering. De tre forskjellige påvirkningene gir en indikasjon på hvor sterkt en kultur styrer medlemmenes adferd i organisasjonen. Hvor stor påvirkningskraft kulturen har på medlemmene, er også avhengig av medlemmenes forhold til den sosiale påvirkningen de blir utsatt for.

Når individet bli påvirket av andre, for å oppnå en belønning eller unngå en straff, defineres dette som **føyelighet**. Denne påvirkningen vil ha liten permanent varighet. Dette er på grunn av at påvirkningen kun er effektiv, så lenge trusselen eller løfte om belønning er til stede. I slike situasjoner vil kulturen ha en liten påvirkningseffekt, med mindre personen som utøver makt er tilstede. (Bang, 2011, 107)

Når individet derimot er villig til å adoptere atferd, verdier og normer fra gruppen, fører det til en god relasjon til denne gruppen. Dette kalles **identifisering**. I slike tilfeller vil individet opprettholde et forhold til gruppen, og selvbildet blir forsterket gjennom dette forholdet. Denne type forhold har en mer permanent effekt enn *føyelighet*. Likevel vil ikke verdiene, normene og atferden være permanent, fordi den er avhengig av individene som skaper kulturen og deres

påvirkningskraft. Når de personene man identifiserer seg med forsvinner ut av gruppen, vil også store deler av kulturen forsvinne. (Bang, 2011, 107)

Den siste effekten, **internalisering**, er den påvirkningen som har den mest permanente og sterkeste effekten. I disse tilfellene vil individet akseptere påvirkningen fullt ut. Det er fordi verdiene, normene og atferden er i overensstemmelse med vedkommendes eget verdisystem og virkelighetsoppfatning. En slik påvirkning vil være uavhengig av personen eller gruppen som påvirker, fordi handlemønsteret hos individet vil betraktes som det eneste naturlige. Denne type påvirkning vil være svært motstandsdyktig mot endringer. (Bang, 2011, 108)

### **3.6.5 Sterk kultur.**

*“En sterk kultur defineres som en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd.”* (Bang, 2011,110) Selv med en sterk kultur kan den være dysfunksjonell, hvis den har en påvirkningskraft som hindrer drift. Kulturen kan også skape fenomenet gruppetenkning, som kan gi en negativ effekt. (Bang, 2011, 117)

Louis skriver i sin teori fra 1985 (siteret i Bang, 2011, 110) om tre dimensjoner som kan beskrive kulturens styrke; sosiologisk gjennomtrengning, psykologisk gjennomtrengning og historisk gjennomtrengning. Vi vil fokusere på de to første dimensjonene.

#### **3.6.5.1 Sosiologisk gjennomtrenging**

Den sosiologiske gjennomtrengingen handler om hvor mange som deler kulturen i organisasjonen. Er det en stor kultur som omfatter mange, eller er det flere små kulturer som preger bedriften. Egne grupper med en egen mini-kultur som befinner seg innenfor rammene av den store kulturen, kalles subkulturer. Disse kan ha egne verdier og kan se på seg selv som “inngruppe”, mens resten er “utgrupper”. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 370) Når flere i organisasjonen deler verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, blir gjennomtrengingen sterkere, og vil påvirke medlemmenes atferd i større grad. Størrelsen på bedriften kan ha en stor påvirkning på hvor mange som deler kultur. Jo større bedriften er, jo vanskeligere blir det å samle medlemmene i én kultur. (Bang, 2011, 111)

### **3.6.5.2 Psykologisk gjennomtrengning:**

*“Psykologisk gjennomtrengning refererer til i hvilken grad medlemmene fortolker kulturen på samme måte, eller hvor dypt meningsinnholdet i kulturen er delt blant medlemmene” (Bang 2011, 111)* Intense opplevelser, som gruppen har opplevd sammen, fører til en tettere og sterkere kultur. Dette kan være gjennom kriser eller suksesser.

Etter å ha tatt for oss kulturbegrepet, vil vi nå gå spesifikt inn på hvilken kultur vi mener preger Atea. Vi vil se på det Jakobsen omtaler som en læringskultur. Her vil vi blant annet se på ulike læringsarenaer og kontorlandskapet.

## **3.7 LÆRINGSKULTUR**

*“Innenfor et kunnskapssamfunn forutsettes at organisasjoner er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte.” (Jakobsen, 2010)*

Alle bedrifter har en form for læringskultur, men det kan være i ulik grad. For å kunne etablere en sterk læringskultur, er det nødvendig at ledere og ansatte har en felles forståelse for hva læring, kunnskap og kompetanse er (Jakobsen, 2010). Lai (2013, 118) definerer læring som en individuell kognitiv prosess, hvor individet lagrer ny informasjon. Denne informasjonen blir kunnskap til senere anvendelse. En annen viktig faktor er at fokuset og motivasjonen for læring må være tilstede. Ledere og medarbeidere må forstå at læring har en kjerneverdi når kunnskapen kan anvendes i praksis. (Jakobsen, 2010)

En læringskultur er i hovedsak en organisasjonskultur hvor ansatte lærer av hverandre, både gjennom beslutninger og handlinger. Målet er å forbedre organisasjonens verdiskapningsprosess, ved å etablere felles verdier og normer. En lærende kultur skal skape en felles identitet, bygge tillit og motivere. Innenfor en sterk læringskultur gis også rom for uformell samhandling mellom kolleger, og dermed mulighet for læring gjennom daglig arbeid. (Jakobsen, 2010).

I følge Jakobsen er det visse kriterier som må til for å etablere en sterk læringskultur. Dette er blant annet god kommunikasjon både på leder- og medarbeidernivå. Samtidig er kriterier som samarbeid, åpenhet og deling av kunnskap nødvendig. Hvordan ledere opptrer og tilrettelegger for praksis i forhold til læring, er en av de viktigste faktorene for at medarbeidere skal tilegne seg og dele kunnskap videre. Fokuset på læring og kunnskapsutvikling må være kontinuerlig. Samtidig må organisasjonsstrukturen støtte opp under læringsprosessene. (Jakobsen, 2010)

Ledelsen må tilrettelegge for de kulturelle og organisatoriske mulighetene for læring. En felles utfordring er å skape en kultur som sikrer fleksibilitet og endringsevner. Kunnskapsdeling og læringsverdier må bli verdsatt for at man skal bli bedre på læring og kunnskapsutvikling.

### **3.7.1 Læringsarenaer**

Arenaer for deling av kunnskap kan være formelle og uformelle. Uformelle læringsarenaer kan blant annet være et åpent landskap, ved kantinen eller i kaffepausen. Uformell læring er ikke nødvendigvis bevisst, og kan være påvirket av tilfeldigheter. Denne type læring kan påvirkes av en persons sosiale posisjon, og relasjonene mellom de ansatte. (Jakobsen 2010). Den uformelle læringen er viktig da den er uforpliktende.

Den formelle læringen er derimot planlagt og organisert. Dette kan blant annet være gjennom kurs, møter, programmer eller arbeidsgrupper. Formell læring handler om å tilrettelegge for at de ansatte deler kunnskap med hverandre. Dette er en viktig del for lærende organisasjoner.

Det må etableres læringsarenaer hvor de ansatte har tilgang til kunnskap, og en praksis hvor de kan dele dette med hverandre. En slik tilnærming vil gi større mulighet for at den tause og erfaringsbaserte kunnskapen blir delt. (Jakobsen 2010) I det følgende avsnittet vil vi si noe om hvordan kontorlandskapet kan være en form for læringsarena.

### **3.7.2 Kontorlandskap**

Et åpent kontorlandskap, er kontorer med åpen løsning. Arbeidsplassene har ikke skillevegger og er ikke skjermet. Ulike arbeidsformer vil kreve ulike kontorløsninger. Forskning viser at et åpent

landskap kan være gunstig for arbeidstakere der oppgavene forutsetter tett samarbeid, for eksempel prosjektgrupper. (Bakke og Fostervold, 2017) Den fysiske utformingen av arbeidsplassen, kan bidra til å fremme eller hemme arbeidsglede og engasjement. Det som er avgjørende er at arbeidsplassen er utformet i forståelse med de som jobber der (Avløyp, 2017). Åpne landskap utnytter arealene. Dette fører til at flere kan jobbe på færre kvadratmeter. Slike kontorlandskap vil medføre mer støy og mindre “privatliv” enn lukkede kontor. Dette kan ha negativ effekt på tretthet, motivasjon og prestasjoner (Avløyp, 2017). I følge Bakke, kan disse negative effektene overstige de innsparte arealkostnadene.

Støynivået i et åpent kontorlandskap kan være reelle utfordringer. Utfordringene kan være i sammenheng med hvilken type støynivå det er. Uklar, og ikke for høy bakgrunnsstøy, kan medføre mer kreativitet og konsentrasjon. Universitetet ved Illinois, studerte hvordan mennesker arbeidet i ulike type lydnivåer. De studerte tre grupper; den ene gruppen jobbet under total stillhet. Den andre gruppen, jobbet under lydnivå tilsvarende kafe, og den tredje i svært bråkete omgivelser. Det viste seg at de som jobbet under lydnivået av en kafe, presterte bedre enn de andre. Ved åpne kontorløsninger er det nødvendig at de ansatte respekterer og forstår konseptet. Man må implementere en kultur for arbeidsformen, og ha regler for hvordan man tar hensyn til hverandre. (Roald, 2017)

Vi vil nå gå videre og forklare hva som kjennetegner en kunnskapsbedrift, og hvordan ledere skal opptre for sine kunnskapsarbeidere. I tillegg legger vi vekt på TURPAS-modellen til Gotvassli. Denne handler om læringsmotivasjon.

### **3.8 KUNNSKAPSARBEID**

En kunnskapsbedrift består ofte av ekspertise fra flere fagfelt. Det blir lagt stor vekt på samhandling, kommunikasjon og fokus på utvikling av kunnskap (Gotvassli 2015, 114). Ofte blir arbeiderne i en kunnskapsbedrift organisert i team for å øke kunnskapsdeling. Dette gjøres for å minske presset på hver enkelt ansatt. På den måten løses oppgaver primært ut ifra arbeiderens tilgang til kunnskap og egne erfaringer. Det innebærer både taus og eksplisitt kunnskap.



I teorien til Irgens (2010, 15) blir kunnskapsarbeid kjennetegnet som lite rutinebasert, noe som gjør at det er vanskelig å standardisere. Grunnen til dette er at kunnskapsarbeid krever høy grad av autonomi, jobb kompleksitet, mangfold av ferdigheter og spesialisering. De er gjerne løst bundet til en fysisk arbeidsplass, på grunn av kundemøter og lignende. (Gotvassli, 2015, 114-115)

Typiske kjennetegn ved kunnskapsarbeideren er blant annet; de vet hva den er verdt og har gode forbindelser. De er bevisst på deres egen betydning og verdi for organisasjonen. Dette er fordi mye av resultatene kommer av individets evner og taus kunnskap. I tillegg ønsker de lite strukturer som kan begrense deres autonomi og arbeidsmetoder. (Gotvassli, 2015, 117) Med andre ord er både leder og medarbeider i en kunnskapsorganisasjon klar over at arbeiderne har en relativt stor makt. I tillegg er de vanskelig å erstatte, fordi mye av kunnskapen ligger hos individet.

Det går igjen i flere undersøkelser i norsk arbeidsliv, at ledere i kunnskapsvirksomheter synes det er krevende å lede sine medarbeidere (Gotvassli 2015, 115-116). Ledere må derfor opptre som det Gotvassli (2015, 145) omtaler som en kulturell arkitekt.

### **3.8.1 Kulturell arkitekt**

I en kunnskapsbedrift blir ledelsens største oppgave å skape gjensidig tillit hos medarbeiderne. I en organisasjon hvor de ansatte nærmest krever høy grad av autonomi, vil det være kritisk for lederne å legge til rette for dette. (Gotvassli 2015, 145). Lederne har en stor oppgave når det gjelder å skape og vedlikeholde den kulturen man ønsker å ha i bedriften. I det legges det at lederne har stor innflytelse og påvirkningsevne på kulturen.

Et annet kjennetegn på god ledelse av kunnskapsarbeidere er å vite hva som motiverer medarbeiderne. Dette finnes det ikke entydig svar på i forskningen, og individuelle forskjeller er en av grunnene. Likevel har forskere kommet frem til seks motivasjonsfaktorer som er felles, disse inngår i TURPAS-modellen (Gotvassli, 2015, 124) Denne vil vi gå videre inn på nå.

### **3.9 TURPAS / LÆRINGSMOTIVASJON**

TURPAS-modellen står for *tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering.*

#### *Tilhørighet*

Både ledere og ansatte har behov for å føle at de inngår i et fellesskap. For lederen er dette aktuelt både i samspill med medarbeiderne, lederteamet og i andre nettverk for ledere. Trygghet og tilhørighet er også avgjørende for å holde ut lenger i lederstillingen. Motivasjon styrkes altså når man kan stole på leder og kolleger. Dette kan være ekstra verdifullt i krevende situasjoner, eksempel krisesituasjoner, når man står under press eller skal fatte en tung beslutning. (Gotvassli, 2015, 125)

#### *Utfordrende oppgaver*

Det er vanlig i kunnskapsorganisasjoner at arbeiderne møter mange utfordringer. Samtidig som utfordringer er viktig for selvrealisering og skaper motivasjon, er det tilfeller hvor utfordringene blir for store. Over lenger tid kan det oppleves så belastende, at folk går ut i sykemelding eller skifter jobb. For å unngå dette snakker Gotvassli (2015, 125-126) om å holde seg innenfor flytsonen. Det innebærer å holde fokus på hvordan man skal løse kjerneoppgavene i organisasjonen. For å skape en flytzone er det viktig at ledelsen viser støtte og veiledning, samt god organisering. Dette kan forhindre belastning og stress, samt fremme læring og utvikling.

#### *Rettferdighet*

Rettferdighet som motivasjonsfaktor handler om indre og ytre belønninger. Indre belønninger kommer av den gleden og motivasjonen man får av å jobbe med noe som oppleves som meningsfullt og viktig. Den ytre motivasjonen kan for eksempel være lønn og bonusordninger. Selv om man har en sterk indre motivasjon for det man gjør, vil man likevel sette pris på rettferdighet i forhold til hva man yter i bedriften. (Gotvassli, 2015, 126) *Lik lønn for likt arbeid*, går på dette prinsippet.

### *Prestasjoner*

Ikke alle prestasjoner kan være enkle å se i forhold til måloppnåelse og synlige resultater. I en kunnskapsbedrift vil det ofte være vanskelig å se hver enkelt medarbeiders prestasjon, fordi de jobber kontinuerlig mot nye mål. Motivasjonsfaktoren bak dette prinsippet er behovet for tilbakemelding på den jobben man gjør. En god leder må gi konkrete tilbakemeldinger til de ansatte, både ros og konstruktiv kritikk. Dette gir mestringsfølelse og samtidig noe å strekke seg etter. (Gotvassli, 2015, 126)

### *Autonomi og medbestemmelse*

Kunnskapsarbeidere er som regel folk med kloke hoder. Det å ha frihet til å gjøre ting på sin måte kalles for autonomi. Autonomi innenfor organisatoriske rammer er en vesentlig faktor for at kunnskapsarbeidere skal opprettholde sin motivasjon for arbeidet. I tillegg er medbestemmelse en motiverende faktor. Dette kan for eksempel være å involvere medarbeiderne, før ulike beslutninger tas i bedriften. Dette gjenspeiler at bedriften er avhengig av de som sitter med høy faglig kompetanse, for at bedriften skal oppnå progresjon i riktig retning. Gotvassli (2015, 127) skriver videre at aktiviteter som oppgaveløsning og refleksjon er noe som må øves på i organisasjonen, gjennom teamorganisering.

### *Selvrealisering*

Selvrealisering fremmer behovet for egen vekst og utvikling. Når man arbeider i en organisasjon vil man arbeide etter kollektive mål og statlige føringer. En kunnskapsarbeider retter fort oppmerksomheten sin på sine egne mål og interesser. Det vil derfor være gunstig for arbeidsgiver å tilrettelegge slik at de ansatte får størst mulig utvikling innenfor sine interesseområder. I en kultur med rom for selvrealisering og høy autonomi, er det lett å glemme rutineoppgaver. På sikt kan dette føre til negative konsekvenser for bedriften. Det er derfor viktig å finne en balanse. (Gotvassli, 2015, 127)

Gjennom teoridelen har vi nå belyst de teoriene som bygger vår analyse. Før vi begynner å drøfte vår problemstilling og forskningsspørsmål, vil vi nå gå over til metodedelen.

## 4.0 DATA OG METODE

Vi vil gjennom metoden begrunne fremgangsmåten på vår oppgave, og forklare hvorfor vi har gjort det slik. Gjennom metoden ønsker vi å påpeke valgene vi har tatt, og hvorfor de vil gi oss større validitet og pålitelighet. En fullstendig kvalitetsvurdering vil bli gjort i evalueringen i den avsluttende delen. Vi vil først ta for oss hensikten og utgangspunktet for studiet. Deretter vil vi vise til hvilke design og metode vi har anvendt. Til slutt vil vi reflektere over innhenting av informasjon og forskningsetikk rundt dette.

### 4.1 HENSIKT OG UTGANGSPUNKT

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten. Man skal samle inn, analysere og tolke data. (Johannesen, m.fl., 2016, 25) Studiefeltet i samfunnsforskningen er mennesker. Forskeren må være deltakende i samfunnet den studerer. Dette betyr at forskeren oftest må kommunisere med de man ønsker informasjon fra. (Johannesen, m.fl., 2016, 27)

Vi ønsket å se på faktorer som fremmer kompetanseutvikling. Dette var et stort tema og vi måtte derfor begrense. En problemstilling skal besvare to spørsmål; hva og hvem som undersøkes. (Johannesen, m.fl., 2016, 54) Vi endte opp med:

*“Hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?”*

Vår problemstilling kan beskrives som en klar og beskrivende problemstilling. Problemstillingen er klar fordi det finnes mye om tema fra før, i tillegg til at den er konkret. Den er beskrivende fordi vi ønsker å finne ut innholdet i fenomenet. (Jacobsen, 2015, 81)

Problemstillingen til oppgaven, og temaene som oppgaven er bygget opp av, går under det vi kaller for diffus virkelighet. *“Folks motiver for å handle som de gjør, er mentale tilstander som ikke er direkte observerbare.”*(Johannessen, 2016,33) Slik data er ikke alltid like lett å registrere og vi kaller det derfor myk data. Vår oppgave har en fortolkningsbasert tilnærming. Denne

tilnærmingen i samfunnsvitenskapen sier at det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men heller ulike forståelser av den. (Jacobsen, 2015, 27-28) Dette, sammen med problemstillingen gir styring for hvilken forskningsdesign, teori og metode som blir benyttet.

## **4.2 FORSKNINGSDESIGN OG METODE**

Ut i fra vår problemstilling kan vi betrakte denne bacheloroppgaven som et enkeltcase-studie. Det er fordi Atea er en organisasjon, og undersøkelsen er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015, 99). Vi vil derfor velge et intensivt design. Et slikt forskningsdesign går i dybden på fenomenet som skal undersøkes, hvor vi henter inn mye informasjon fra få enheter. Selv med mye kunnskap om temaet, er situasjonen i Atea unikt fra andre kunnskapsbedrifter. Det er derfor nødvendig å gå i dybden på forskningsobjektet, for å få et helhetlig bilde og en større forståelse, selv med en klar problemstilling. Vi velger derfor en kvalitativ metode. Med en slik metode samler vi inn informasjon i form av ord. Kvalitative data samles oftest inn gjennom observasjon og intervjuer. (Johannesen, m.fl., 2016, 29) Våre viktigste kilder til informasjon gjennom oppgaven, er informantene våre. Det var derfor avgjørende for oss å ha nærhet til disse. Kvalitativ tilnærming er tidkrevende, fordi man ofte samler inn mye data ved bruk av flere metoder.

## **4.3 INNHENTING AV INFORMASJON**

For å besvare problemstillingen, trenger vi mye informasjon. Det er derfor gunstig å kjøre et dybdeintervju, hvor vi kan få fylldige og detaljerte beskrivelser om observasjoner, holdninger, refleksjoner og erfaringer rundt temaene. (Johannesen m.fl., 2016, 146) På denne måten får vi et større innblikk og et mer helhetlig innhold, enn om vi hadde brukt en spørreundersøkelse.

For å få større troverdighet på forskningen vi gjennomfører, har vi benyttet oss av flere metoder. Det fører til at vi kan skape et mer reelt helhetsbilde. Dette var bevisst da det ikke er mulig å generalisere, hverken teoretisk eller statistisk. Dette kommer av utvalget, som vi skal gå dypere inn på senere, ikke er representativt. Undersøkellesdesign vil heller ikke gi en kausal årsakssammenheng, mellom våre variabler og holdning til deling og læring. Ved å benytte oss av

to ulike typer dybdeintervju og observasjon, skaper dette større indre validitet. (Johannessen m.fl., 2016, 232) Dette vil igjen gi vår data og fortolkning større troverdighet, noe som er viktig når en ikke kan generalisere.

#### 4.3.1 Dybdeintervju

Vi valgte å ha et standardisert og strukturert intervju. Det vil si at rekkefølgen på spørsmålene var lik. I tillegg fikk informantene den samme informasjonen i forkant. I følge Johannessen mfl. (2016, 148) er fordelene ved å standardisere at det blir lettere å sammenligne svarene fra informantene med hverandre. Dette gjorde det også lettere for oss å kode senere.

Selv om intervjuguiden var standardisert var intervjuet likevel åpent. Det vil si uten standardiserte svaralternativ. (Johannessen m.fl., 2016, 146) *"Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet."* (Johannessen m.fl. 2016, 145)

Intervjuformens åpenhet skaper rom for tolkning, noe som kan være en svakhet. Dette mener også Ringdal (2014,104-106) da slike undersøkelser kan gi uoversiktlige og innpakkede svar. Det kan være vanskelig å holde fokus, og unngå for mange digresjoner. Det skapes derfor et ansvar til den som intervjuer, om å holde informantene til den røde tråden gjennom intervjuene. Dette kan være krevende, vi valgte derfor å forberede oss gjennom rollespill. På den måten skapte vi klare rollefordelinger, mellom oss i gruppen. Dette var positivt fordi vi kunne holde fokus på informanten og få nok informasjon.

I et av intervjuene med medarbeiderne, hadde vi to informanter sammen. Dette var for å skape diskusjon, og få frem ulike synsvinkler på temaene. *"At andre deltakere forteller om sine erfaringer, kan oppmuntre personer til å fortelle om sine erfaringer, og dermed kan forskeren få en meningsutveksling i gang."* (Johannessen, m.fl., 2016, 147) En slik form for intervju kan minne litt om en gruppesamtale. En gruppesamtale er en form for kvalitativt intervju. I en gruppesamtale er det intervjueren som styrer diskusjonen, mellom seks og tolv deltakere. (Johannessen, m.fl, 2016, 146)

### 4.3.2 Observasjon

Vi benyttet oss også av observasjon. Når vi observerer mennesker, studerer vi det de gjør. Denne metoden for datainnsamling egner seg godt når man ønsker direkte innsyn i de handlingene man studerer. Observasjon kan brukes som en supplerende metode for å få svar på problemstillingen. Metoden egner seg også hvis man vil undersøke problemstillingen fra et annet perspektiv. (Johannesen, m.fl., 2016, 129) Ved å kombinere flere metoder, kan man få mer utfyllende informasjon. Ettersom vi hadde muligheten til å være med på flere arrangementer hos Atea, synes vi observasjon var en god metode.

Det finnes flere måter for observasjon. Under våre observasjonsrunder var vi synlige tilskuere, men ikke-deltakende observatører. Det vil si at observatøren ikke deltar selv. Her er det to former; den ene handler om at observatør ikke er synlig for de som blir observert. Dette kan gi store feiltolkninger, fordi det er vanskelig å få tak i meningen i det som faktisk foregår. Den andre innebærer at forskeren er synlig, men mer som en tilskuer enn deltaker. Vi var synlige under våre observasjoner. (Johannesen, m.fl., 2016, 132-133)

Alle hos Atea ble tidlig informert om at vi kom til å være der for å observere. Samtidig fikk vi muligheten til å stille spørsmål, og de ansatte var åpen for uformell prat. Ettersom vi kunne stille spørsmål rundt ting som var uklart for oss, ble informasjonen vi innhentet mer valid. Dette var med på å minimere feiltolkninger. Før vi inntok rollen som observatører, avklarte gruppen hva vi skulle fokusere på. Dette gjorde at vi var mer forberedt. Vi noterte underveis, og samlet alle notatene for hver observasjon, *se vedlegg 1*. Denne informasjonen har vært verdifull for vår forskning. Dette er fordi vi har fått et dypere innblikk i bedriften.

### 4.3.3 Utvalg

Utvalget består av et ikke-sannsynlighetsutvalg. Det vil si at våre intervjuobjekter ikke er tilfeldig utvalgte informanter. Et slikt utvalg er ikke representativt, men hensiktsmessig med tanke på intern validitet. Ved et ikke-sannsynlighetsutvalg eller strategisk utvalg, kan man plukke ut de informantene man mener gir best datamateriale til å besvare problemstillingen (Johannesen m.fl., 2016, 116)

Det var viktig for oss at informantene kunne gi relevant og verdifull informasjon, som bidro til å svare på vår problemstilling. Et strategisk utvalg stiller større krav til vår objektivitet og rekruttering av informanter. Vi valgte derfor en typologisk utvelgelse under gruppesamtalene. *“En typologi er en inndeling av mennesker i et fåtall kategorier ut fra bestemte kroppslige eller personlighetsmessige kjennetegn”* (Johannesen m.fl., 2016, 120) For å velge riktig informanter lot vi direktør for Bergen velge ut to informanter som kunne representere avdelingene. Når vi skulle intervju lederen hadde vi en kriteriebasert utvelgelse. *“Her velges det informanter som oppfyller spesielle kriterier”* (Johannesen m.fl., 2016, 120) Vårt kriterium var at lederen skulle være avdelingsleder. Vi ønsket å snakke med disse fordi det kunne gi oss et ledelsesperspektiv på tema.

Ved et strategisk utvalg, stiller det også høyere krav til oss som forskere, vår objektivitet og begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet vil si at vi faktisk måler det vi ønsker å måle (Johannesen m.fl., 2016, 67) For å sikre dette testet vi intervjuguiden på flere forskjellige måter. Når vi var ferdig med førsteutkastet, testet vi spørsmålene på andre medelever. Dette var for å se om vi hadde lik begrepsforståelse og oppfatning om hva vi spurte om.

Når spørsmålene våre ble spesifisert og tydeliggjort, sendte vi de til Tom Gjertsen, som er regionsjef for Atea på Østlandet. Vi valgte å sende intervjuguiden til Gjertsen fordi han er i samme målgruppe som våre informanter, fordi han jobber i bedriften fra før. På den måten fikk vi testet spørsmålene fra to forskjellige perspektiver. Intervjuguiden til lederne sendte vi også til vår veileder, som ga oss gode tilbakemeldinger på spørsmålene. Ved å sende intervjuguiden til flere personer økte det sikkerheten rundt spørsmålene. På den måten ga det oss god begrepsvaliditet, som igjen ga oss større pålitelighet under analysen.

#### **4.4 KODING**

Man koder datamaterialet for å skape oversikt og struktur. Dette er fordi kvalitativ metode ofte gir mye og uoversiktlig data. Å kode datamaterialet betyr at man bryter ned, undersøker,



sammenligner, definerer og kategoriserer fenomener gjennom analyse av data. (Johannesen, m.fl., 2016, 187) På den måten får vi kategorisert ut fra de temaene vi vil belyse. Dette innebærer at beslektede data plasseres i samme kategori. (Johannesen, m.fl., 2016, 188) Kategoriene ble rettet mot vår problemstilling og teori. Det førte til en større overensstemmelse mellom empiri, teori og problemstilling. Det var da lettere å trekke ut riktig data, som kunne bekrefte eller avkrefte vår teori.

Vi startet med å lage en pre-koding for hvert intervju, *se vedlegg 2*. Slik var det enklere for oss å finne de viktigste elementene for videre arbeid med analysen. Under pre-kodingen fant vi frem viktige sitater fra intervjuene. Hensikten med slike notater er å se om kodingen har vært konsistent, samt gjøre det mulig for andre å se helheten. (Johannesen, m.fl., 2016, 193) Deretter slo vi sammen intervjuobjektene og kodene sammen i en ny tabell, *se vedlegg 2*. Dette kodesystemet fungerte bra, fordi vi enkelt kunne sammenligne svarene til kandidatene og dermed få oversikt over likhetene og ulikhetene.

#### **4.5 FORSKNINGSETIKK**

I en forskningsprosess må man forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Forskningsetikk er spesielt nødvendig i samfunnsforskningen, fordi den direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom dem. Etiske dilemmaer forekommer ofte gjennom deltakende observasjon og intervjuer. (Johannesen, m.fl., 2016, 83-84) Gjennom vår forskningsprosess, har vi gjort etiske vurderinger både før, underveis og etter datainnsamlingen. Dette innebærer at vi har tenkt på hvordan temaet skal belyses, uten at det får konsekvenser for forskningsobjektet. Vi har derfor vært åpen rundt undersøkelsens hensikt. Dette var for å skape trygghet hos informantene. (Johannesen, m.fl., 2016, 85)

Før intervjuene ba vi om tillatelse til å bruke lydopptak, samtidig som vi informerte om at det kun var til undersøkelsen. Hensikten med lydopptak var for å kunne gjengi informanten riktig. På den måten minsket vi risikoen for å tilegne meninger de ikke hadde. Informantene fikk selv velge om de ville være anonyme eller ikke. De fleste informantene hadde ikke behov for anonymitet,

men vi har likevel latt være å bruke navn i analysen. I tilfeller hvor direkte sitat brukes, er det blitt sendt ut sitatsjekk til informantene. For å være sikker på at vi ivaretar konfidensialitet for de som ønsker det, har vi brukt sitater som ikke skal kunne identifisere personen. (Johannesen, m.fl., 2016, 86)

Undersøkelsen vil være meldepliktig dersom prosjektet omhandler personopplysninger, og om opplysningene lagres elektronisk. (Johannesen, m.fl., 2016, 88) Etersom vi har fått personopplysninger, meldte vi prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Vi går nå over til analysen, hvor vi kobler teori opp mot vår innsamlede data.

## 5.0 ANALYSE

Vi vil gjennom analysen besvare problemstillingen, *“Hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?”* Analysen beskriver vår datainnsamling, gjennom ulike kvalitative metoder; intervju og observasjon. Hovedvekten vil ligge på intervjuene, fordi disse gir størst informasjonsfylde. Dette vil gi oss grunnlag til å trekke konklusjoner og komme med en helhetlig oppsummering.

Vi har bygget opp analysen etter forskningsspørsmålene som skal hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Forskningsspørsmålene er bygget opp av faktorer som er med på å påvirke kulturen for deling og læring. Disse forskningsspørsmålene er:

- På hvilken måte påvirker kulturen holdning til deling og læring?
- Hvordan fremmer formelle og uformelle arrangement deling og læring?
- Hvilken effekt har kontorlandskap på samhandling?

Etter å ha analysert hvert forskningsspørsmål har vi en delkonklusjon for hver del. Disse drar vi med oss i den avsluttende delen av oppgaven, sammen med konklusjonen på problemstillingen.

Vi starter med å analysere hva det vil si å være en kunnskapsbedrift, før vi tar for oss maktstrukturen i Atea. Dette gjør vi for å kartlegge bedriften.

### 5.1 KUNNSKAPSBEDRIFT

I dette avsnittet vil vi stadfeste hvorfor vårt forskningsobjekt, Atea er en kunnskapsbedrift.

*“Innenfor et kunnskapssamfunn forutsettes at organisasjoner er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte.” (Jakobsen, 2010)*

Atea leverer teknologiske løsninger. Den samlede kunnskapen som bedriften besitter, er hovedgrunnen til Ateas evner og posisjon i markedet. Det er arbeiderne som besitter kunnskapen og betegnes som kunnskapsarbeidere. Det er derfor viktig at denne er oppdatert og godt

sammensatt.

Atea befinner seg i en bransje som er preget av høyt tempo og innovasjon. Gjennom intervjuene vet vi at behov og etterspørsel fra markedet, sier noe om hvilken kompetanse Atea må tilegne seg. Markedet fornyes kontinuerlig, dette gjør at deler av kunnskapen som er tilegnet ikke blir brukt. Det kommer av at det er vanskelig å forutse trender. Noen ganger går det for fort til at man rekker å henge med. Dette sier også direktør for Bergen:

*“Det kommer jo teknologier hele tiden. Så vi har jo hatt ett par tilfeller der markedet har gått litt fra oss, fordi at vi var ikke tidlig nok ute. Eller så kan det være at vi tok en feil beslutning.”*

Med slike ytre omgivelser blir kunnskap en ferskvare. Med ferskvare menes at kunnskapen ikke er evig og at den blir raskt utdatert. For å kunne overbevise kunder er de nødt å være oppdatert til enhver tid. Det stiller derfor stort krav til informasjonsflyt og kompetanse i Atea. Ulike måter å få ut informasjon og tilegne seg kunnskap på, er gjennom teknologiske verktøy og sosiale arenaer. Teknologiske verktøy går vi ikke videre inn på i denne oppgaven. Vi vil nå stadfeste ytterligere hvorfor vi mener at Atea er en kunnskapsbedrift.

I teorien til Irgens (2010, 15) blir kunnskapsarbeid kjennetegnet som lite rutinebasert, noe som gjør at det er vanskelig å standardisere. Gjennom observasjon og intervjuene bekrefter alle informantene at det er lite struktur og rutiner i bedriften, når det gjelder enkelte tiltak. Tiltak som medarbeidersamtaler, utviklingssamtaler og en- til - en samtaler er lite strukturerte og lite formelle. Gotvassli (2015, 117) kan forklare dette med at kunnskapsarbeidere ønsker lite struktur, fordi det kan begrense deres autonomi og arbeidsmetode. Vi har derfor en oppfatning av at disse tiltakene er tilrettelagt individuelle behov og er mer flytende. Det vil si at de blir gjennomført muntlig og uformelt. Dette er typisk for en kunnskapsbedrift.

Arbeidsoppgaver i en kunnskapsbedrift blir løst ut ifra arbeiderens tilgang til kunnskap og erfaringer fra mange fagfelt. (Gotvassli 2015, 114) Det innebærer både taus og eksplisitt kunnskap. I Atea jobbes det kontinuerlig med å tilegne seg det Lai (2013, 47) kaller for eksplisitt

kunnskap. Gjennom mange av arrangementene ligger fokuset på utvikling av ferdigheter og samhandling mellom de ansatte. Et av Atea sine konkurransefortrinn, er at de har en kombinasjon av konsulent og salg. Gotvassli (2015, 114-115) nevner at kunnskapsarbeidere er løst bundet til en fysisk arbeidsplass. Dette ser vi også i Atea, fordi både salg og konsulent er mye ute på oppdrag.

I møte med kunder er kunnskapsarbeiderne i Atea flink til å bruke sine nettverk. Dette fremmer deling og spredning av kompetanse, som Lai (2013, 21) nevner i sin teori. På den måten utnytter de hverandres prosedyriske kunnskaper. Det vil si kunnskap om aktuelle fremgangsmåter og problemløsningsmetoder (Lai, 2013, 48). Et annet eksempel på dette kommer frem gjennom intervjuene. Der blir det fortalt at de prøver å matche selgers personlighet med kunden, for å skape den beste relasjonen. Dette gjør at de drar nytte av hverandres kompetanse, både taus og eksplisitt kunnskap.

Kunnskapsarbeid legger vekt på samhandling, kommunikasjon og fokus på utvikling av kunnskap. (Gotvassli 2015, 114). Ledelsen i Atea jobber intensivt med utvikling og innovasjon og har et kunnskapsløfte de skal gjennomføre i løpet av 2018. Alle arrangementene og tiltakene som blir gjennomført er med på å utvikle kunnskap og kompetanse på en eller annen måte. Atea som bedrift har stort fokus på kultur og samhandling, dette reflekteres også i kontorlandskapet, som gjør det enkelt å kommunisere. Både arrangementer, kulturen og kontorlandskap kommer vi nærmere inn på lengre ned i analysen.

Vi har nå argumentert for hvorfor Atea er en kunnskapsbedrift og hva som ligger i det. Vi vil nå se på den sosiale maktstrukturen i Atea. Dette er for å kartlegge noe av stemningen og kulturen i Atea.

## **5.2 SOSIAL MAKTSTRUKTUR**

Atea er en stor bedrift med mange ansatte, hvor alle avdelinger er avhengig av hverandre. Dette gjelder også ledere og medarbeidere. Vi vil nå se på maktstrukturen, i forhold til rom for tilbakemelding, autonomi og tillit.

For å skape god relasjon mellom leder og medarbeider, er det viktig med rom for tilbakemeldinger fra begge parter. Fra teorien til Moxnes (1981, 139) understreker han at tilbakemeldinger er læringsfremmende, så lenge den er begrunnet hvorfor den er positiv eller negativ. Ved å jobbe med utfordrende oppgaver og få tilbakemeldinger, skaper det mestringsfølelse hos den ansatte.

Under våre observasjoner, har vi sett at både ledere og medarbeidere er gode til å gi tilbakemeldinger til hverandre. Det kommer også frem under intervjuet at lederne alltid er tilgjengelig for sine medarbeidere. Det er en åpen kultur, hvor ris og ros på egne prestasjoner settes pris på. Dette ser ut til å oppleves positivt fra begge parter. Slik har de muligheten til å se hva de er gode til, og hvor de eventuelt kan forbedre seg.

I teorien til Gotvassli (2015, 115-116), sies det at kunnskapsarbeidere krever en viss grad av autonomi. Samtidig er lederens største oppgave i en kunnskapsbedrift å skape gjensidig tillit hos sine medarbeidere. Dette er vesentlige faktorer for å opprettholde motivasjonen. Gjennom vår datainnsamling, ser vi at de ansatte har høy autonomi til å styre egen arbeidsdag. De har stor frihet og ansvar til å bestemme over sin egen videreutvikling, innenfor de retningene lederne gir. For eksempel hvilke kurs de ønsker å delta på. Lederne har tillit til at de ansatte selv forstår hva de trenger påfyll av. Dette viser at de har en viss grad av kontroll og valgmuligheter, noe som samstemmer med teorien til Gotvassli.

Vi oppfatter at den uformelle strukturen i bedriften er en flat struktur, hvor maktdistanse mellom leder og medarbeider er lav. Dette er også noe vi har observert, gjennom arrangementene vi har fått være med på. De virker trygge på hverandre, og de viser gjensidig tillit og respekt. Dette kan ha en positiv effekt på deling og læring hos Atea. Vi vil nå gå videre å besvare forskningsspørsmålene som underbygger vår problemstilling. Det første vi vil se på er kulturen.

## 5.3 KULTUR

I denne delen av analysen, vil vi besvare det første forskningsspørsmålet: *“På hvilken måte påvirker kulturen holdning til deling og læring?”*

Før vi starter å analysere, ønsker vi å avgrense begrepet kultur i vår oppgave. Kultur er et vagt begrep, og kan derfor omhandle veldig mye. Vi velger å se på Atea´s bedriftskultur, som innebærer deres verdier, normer og holdninger. Disse tre faktorene vil være en sentral del av denne delen av analysen.

For å besvare forskningsspørsmålet, går vi dypere inn på hvordan kulturen i bedriften kan påvirke ansattes holdning rundt kunnskapsdeling. Vi ser på sosiale interaksjoner som en viktig nøkkelfaktor for at mennesker skal ønske å dele med hverandre. Vi ser også på subkulturer. Subkulturer er et normalt fenomen, og oppstår gjerne i bedrifter med flere avdelinger. Vi diskuterer om dette vil fremme eller hemme medarbeidernes holdning til kunnskapsdeling.

### 5.3.1 Kulturens påvirkning

Atea har i dag stort fokus på å skape en god kultur, og ønsker å være “the place to be”. Dette gjør at de satser høyt på det sosiale og på arbeidsmiljøet. På et møte med Atea fikk vi se resultatet av en spørreundersøkelse om jobbtilfredsheten, hvor gjennomsnittet lå på 7,7 av 10. Dette er noe de har ambisjoner om å bli enda bedre på.

Atea har en sterk kultur, med godt implementerte verdier og visjon. Dette kommer tydelig frem i medlemmenes atferd men også gjennom språk. Medarbeiderne bruker verdiene “Åpen, ærlig og direkte” i flytende tale under diskusjoner. Dette er et eksempel på at verdiene er godt implementert i bedriften. Godt implementerte verdier skaper ofte felles forståelse og oppfatninger av kulturen og meningsinnholdet i den. (Bang, 2011, 111)

Gjennom vår datainnsamling og observasjon kan det virke som at kulturen har en sterk innvirkning på de ansattes atferd. Dette kan være en identifiserings effekt eller en internaliserings effekt. Det er vanskelig for oss å konkludere med, fordi vi ikke har hatt så mye tid i bedriften.

Likevel kan det se ut som at kulturen til Atea får en *internaliserings effekt* (Herbert Kelman, 1985, sitert i Bang, 2011, 207). Det vil si at verdiene, normene og atferden er i overensstemmelse med vedkommendes eget verdisystem og virkelighetsoppfatning. Dette fører til en sterk og stabil kultur, som igjen vil gjøre den mer motstandsdyktig mot endring. Vi finner det positivt, da Atea opplever mye innovasjon og endringer i omgivelsene sine på daglig basis.

Ved å ha en godt implementert og sterk kultur slik som Atea har, kan det gi større stabilitet, trygghet, tillit og en integrerende effekt hos de ansatte. (Bang, 2011, 94) Disse effektene ligger under TURPAS modellen til Gotvassli (2015, 124), og er med på å fremme læringsmotivasjon hos den enkelte. Høy læringsmotivasjon er vesentlig i deres bransje, da Atea er avhengig av å være oppdatert på alt av nyere teknologi.

I følge Moxnes teori påvirker arbeidsmiljøet mulighetene og motivasjonen for læring hos medarbeideren. Læringsmiljøet bestemmes av arbeidsmiljøet (Moxnes, 1981, 144) Dette kan forklare den gode holdningen Ateas medarbeidere har til deling og læring.

### 5.3.2 Subkulturer

Gjennom intervjuene finner vi ut at det er et skille mellom salg og konsulent. I følge en av lederne, finnes det alltid en “kultur greie” mellom avdelingene. Dette er det klassiske problemet i slike bransjer, forteller han. Her kan man velge å tro at årsaken ligger i utsagnet om at *like barn leker best*.

I dag har begge avdelingene, konsulent og salg, hver sin subkultur med sine arrangementer. Ut i fra intervjuene får vi inntrykk av at dette gjelder kun sosialt. På det formelle er det godt samarbeid mellom de to subkulturene. Det er stor forståelse for hverandres arbeid og en gjensidig avhengighet mellom dem. Det er likevel en fordel å minimere skillet mellom konsulent og salg. Dette er fordi det kan redusere sosiale barrierer, og skape trygghet gjennom uformelle relasjoner. Håpet er at det vil øke samhandlingen, samt deling og læring av kunnskap mellom de ansatte. Lai (2013, 21) forteller at medarbeidere vil lære og utvikle seg der deling og spredning av kompetanse forekommer naturlig, gjennom sosiale nettverk.



### 5.3.2.1 Fenomenet i salg

De ansatte i salg har deler av lønn knyttet til provisjon. Det gjør at et tap eller en “closing” av en viktig avtale med en kunde, kan føles som en intens opplevelse. Vi kan tenke oss at et slikt miljø vil skape interne konkurranser og maktkamp i avdelingen. Med maktkamp mener vi når en person velger å ikke dele eller benytte seg av kunnskap, fordi man selv ønsker en bedre posisjon i organisasjonen. Dette er likevel ikke vår oppfatning av bedriftskulturen i Atea. I intervjuet med direktør for Bergen, sier han også at dette ikke er tilfellet hos de.

*“kunnskap er en såpass ferskvare at det ikke er noe evig, eller varig konkurranse om at en eller annen går opp i systemet”*

Vi opplever at subkulturen i salg er preget av det Louise (sitert i Bang, 2011, 110) kaller for en psykologisk gjennomtrenging. Det vil si i hvilken grad de ansatte deler oppfatning av kulturen og hvor sterkt man kan assosiere seg med den. (Bang 2011, 111) Ut i fra teorien kommer dette av at gruppen opplever en felles og intens opplevelse.

Next Step som et enkelt arrangement, har en føyelig gjennomtrenging, på grunn av bonus ved oppnådd mål. Derimot kan vi si at opplevelsen av Next step kan bidra til en psykologisk gjennomtrenging. Dette er fordi det er høyt trykk og stort fokus på å nå felles målsettinger. Arrangementet holdes fire ganger i året og varer i 48 timer. Disse dagene er litt annerledes, hvor medarbeiderne har fokus på å “close” så mange caser som mulig. I tillegg setter man stemningen med utkledning i kostymer. Dette kan gi en følelse av tilhørighet. Resultatet fra dagene med Next Step, gir også en felles suksess eller tapsfølelse, noe som bidrar til en tettere og sterkere kultur, i følge Bang (2011, 111).

Slike opplevelser samler oppfatningen av kulturen. Vi kan tenke oss at dette har en smittende effekt også når det oppnås individuelle suksesser. Dette er fordi man sitter i et åpent kontorlandskap, hvor prestasjoner blir synliggjort. Et eksempel på dette er at det ringes i en bjelle når noen oppnår et større salg. Kontorlandskapet og dens effekt på kunnskapsdeling og samspillet, skal vi snakke mer om senere i analysen.

### **5.3.3 Delkonklusjon:**

En sterk kultur gir effekt hos de ansatte i form av stabilitet, trygghet og tillit. (Bang, 2011, 94) Det vil igjen fremme læringsmotivasjon. Når individet har god læringsmotivasjon, kan det skape en bedre holdning til deling og læring. (Gotvassli, 2015, 124) Subkulturer er et normalt fenomen som ofte oppstår i større bedrifter. Vi har forstått det slik at det er egne subkulturer både i salg og konsulent avdelingene. Ut fra vår intervjudata kommer det frem at disse subkulturene derimot ikke lager barrierer for kunnskapsdeling. Funnene viser også at kulturen i Atea ser ut til å være sterk og stabil. Dette har en positiv effekt for de ansattes holdning til å dele kunnskap og erfaringer, samt lære av hverandre.

Vi har gjennom denne delen av analysen sett på hvordan kulturen kan ha en effekt på deling og læring. Videre vil vi nå se på formelle og uformelle arrangementer som blir iverksatt i Atea. Vi vil derfor se på de sosiale arrangementene og besvare det andre forskningsspørsmålet.

## **5.4 SOSIALE ARRANGEMENTER.**

Det andre forskningsspørsmålet er; *“Hvordan fremmer formelle og uformelle arrangement deling og læring?”* For å besvare forskningsspørsmålet vil vi se på de sosiale arrangementene i Atea. Med dette menes både de formelle og uformelle tiltakene. Vi ønsker å se på hvordan disse arrangementene bidrar til samhandling og utveksling av kompetanse.

### **5.4.1. Formelle arrangementer**

Det er flere formelle arrangementer som blir arrangert i Atea. Vi vil trekke frem to stykker, Training day og Tecno camp. Disse arrangementene er konkrete læringssituasjoner. Vi kan derfor si at teorien til Moxnes støtter utførelsen gjennom det tekniske- og det humanistiske læringsprinsippet. (Moxnes, 1981, 170-175) Moxnes' prinsipper har stor påvirkningskraft på læring. Vi vil derfor belyse dette under, når vi analyserer de to arrangementene.

#### 5.4.1.1. Training day

Training Day er et godt implementert arrangement for salg i Atea. Det arrangeres én gang i måneden. Der fokuserer de på salgsferdigheter, partnere og produkter. Det er klart hva man skal lære om, hvordan og hvorfor. Dette er et strukturert læringstiltak, som ligner på det Lai beskriver som *helhetlig læring*. (Lai, 2013, 133) I teorien nevner hun også at man må se helhetlig læring i kontekst med *fordelt læring*. Dette gjenspeiles i Atea, fordi man får tid til å la læringen modne, bearbeides og praktiseres før neste training day (Lai, 2013, 133).

Training day er nyttig for å utvikle sin egen kompetanse i samhandling med kollegaer. Det er lagt opp til at man skal kunne jobbe i grupper og løse reelle caser. Det humanistiske læringsprinsippet til Moxnes gjenspeiles i måten Atea gjennomfører Training Day. Dette er fordi deltakerne selv får være med å bestemme noe av innholdet, ut i fra egne behov. Det gjør at man har fokus på læringsprosessen og hva man ønsker å få ut av dagen.

Lederen for løsningssalg er en synlig leder, som kommer både med positive og konstruktive tilbakemeldinger. Dette blir gitt i plenum og til den enkelte medarbeideren. Både observerbare- og ikke observerbare ferdigheter blir sett og trukket frem i slike arrangementer. På den måten kan gruppen dra lærdom av hverandre. Innspill og hjelp for å heve sine prestasjoner settes pris på i Atea. Det teoretiske prinsippet om tilbakemeldinger blir derfor ivaretatt, fordi deltakerne er åpen for å dele kunnskap med hverandre. Denne holdningen til tilbakemelding og deling av kompetanse kan ha en positiv effekt på læring. Det har likevel ikke alltid vært slik.

I følge informantene i salg, måtte de jobbe mye med seg selv i starten på Training day. De følte at de måtte forsvare seg selv, istedenfor å se på det som en læringsplattform. Dette minner om *det personlige område* som Moxnes (1981, 125) snakker om i sin teori, hvor det å sette seg i en læringsrolle kan være ubehagelig. Eksempel på dette kan være frykt for eksponering. Gjennom tett samarbeid med lederne og gjensidig tillit, har dette endret seg. I dag er Training day en god plattform, hvor det er lov til å kle seg naken, sier leder i løsningssalg.

Våre undersøkelser peker mot at Training day er et positivt tiltak. Medarbeiderne mener det har en positiv effekt både på samspillet og på forbedring av ferdigheter. Disse resultatene ser vi også

i spørreundersøkelsene vi gjennomførte, på stedet. *se vedlegg 1 figur a*. For de ansatte har Training day en stor verdi, fordi det er en god arena for å tilegne seg taust kunnskap. Dette er på grunn av at en kan observere hverandre når de løser en case. En av våre informanter sier dette om Training day:

*“Jeg tror det er en av de stedene jeg har lært mest. Jeg har faktisk også brukt det som en mulighet til å både lære mer, og til å få nye, gode innspill da, på viktige caser.”*

Dette samsvarer også med teorien til Lai (2013, 48) som skriver at en god måte å tilegne seg kunnskap på er å jobbe tett med kilden som besitter den tauste kunnskapen. Det vil si å imitere, observere, prøve og feile. Dette er mye av det Training day går ut på. Vi vil nå gå over til Tecno camp.

#### **5.4.1.2. Tecno camp**

For konsulentene arrangeres det Tecno camp. Der møtes alle konsulentene i Atea Norge for å jobbe sammen og *“lære mer av det å være konsulent”* sier leder for konsulentene. Tecno camp skaper en arena for utvikling av ferdigheter og påfyll av ny kunnskap. Det gir også rom for nettverksbygging internt i Atea Norge.

I følge teorien om knowledge management, vil uformelle nettverk fremme kunnskapsutveksling. (Lai, 2013, 21) Vi får tilbakemelding om at dette også skjer gjennom arrangementet. Ved å møte likesinnede, skaper man nettverk i organisasjonen som man kan dra nytte av når utfordringer oppstår, eller hvis man skal snakke med nye kunder. Dette kommer av at det er lettere å henvende seg til hverandre med konkrete utfordringer, når man har skapt en faglig relasjon.

Vi oppfatter Tecno camp som en messe, som arrangeres to ganger i året. Vi kan knytte Tecno camp opp mot fordelt læring. Det er fordi det er en kontinuerlig prosess, men aktivitetene er fordelt over tid. I motsetning til Training day, er det ikke klart hva, hvorfor og hvordan man skal lære. (Lai, 2013,133) Dette er fordi hver stand har sitt eget opplegg, og kan variere hvert år. Vi går nå over til praksisfellesskap hvor vi blant annet vil drøfte de uformelle arrangementene.

## 5.4.2 Praksisfellesskap

Som tidligere nevnt er Atea opptatt av et sosialt miljø, og ønsker å være “the place to be”. Dette gjør at de satser høyt på det sosiale og på arbeidsmiljøet. Både medarbeiderne og lederne jobber kontinuerlig med å skape en god bedriftskultur. Dette gjøres ved å arrangere formelle og uformelle arrangementer. Disse arrangementene skaper grupper som bidrar til tettere samhold og følelsen av inkludering, hvor man deler faglige innspill og løsninger. Disse gruppene kan vi kalle for praksisfellesskap (Gotvassli, 2015, 73) Ved å tilrettelegge forholdene slik at det blir lettere å komme sammen, vil praksisfellesskap bli verdifulle for bedriften. Dette handler i stor grad om infrastruktur og organisatoriske forhold i bedriften. (Gotvassli, 2015, 73-75)

Medarbeiderne har skapt en sosialkomité som skal bringe salg og konsulent sammen. Det blir blant annet arrangert gruppetreninger, og fagkvelder hvor de kan arbeide med prosjekter og teknologi. Dette gjøres på tvers av avdelingene. Disse praksisfellesskapene fremmer deling av kunnskap og erfaringer med hverandre. Dette kommer av at det ikke legges vekt på ansvar og resultatkrav i slike fellesskap (Gotvassli, 2015, 73). Vi kan tro at den gode holdningen på disse arrangementene, også er overførbar til organisasjonskulturen. Dette bekrefter markedsansvarlige i sitt intervju der hun sier:

*“folk hiver seg på, de prøver, noen ganger feiler de, men det er lov. Og så gir man tilbakemeldinger på hva man kan gjøre, og så prøver man igjen.”*

Det at de ansatte i Atea tør å være sårbare, skaper trygghet hos den enkelte. Det kan være grunnen til at de har en så god holdning til deling og læring. Uten trygghet og tilhørighetsfølelse kan man føle at noe truer selvbildet, og frykten for eksponering øker. Dette går på det personlige området til Moxnes (1981, 125-126). Trygghet og tilhørighetsfølelse er derfor viktig for å minimere redselen for deling og læring.

Lederne bidrar med å arrangere andre type arrangementer som lunsj- and- learn og fredagssamlinger. Disse arrangementene er uformelle og et godt eksempel på typiske praksisfellesskap, der de ansatte møtes og samhandler. Lederne arrangerer også de mer formelle

arrangementene som Tecno Camp og Training day. Disse har vi snakket om tidligere og går derfor ikke mer inn på dem her. Vi vil likevel påpeke at disse arrangementene er gode arenaer hvor praksisfellesskap kan oppstå.

Innhenting og deling av kunnskap skjer mye gjennom sosialt samspill i Atea. Det er tydelig at de har en kultur for å dele sin kunnskap med hverandre. Dette skjer mest muntlig og i både faglige og sosiale settinger. Både fagkvelder, fredagssamlinger og lunch and learn er uformelle der alle kan delta etter behov. Gumbley (1998, 176) peker på dette med deling av kunnskap. Hun sier at holdningen til å dele kan være vanskelig, fordi man er redd for å bli tømt for kunnskap. Dette stemmer ikke overens med vår oppfatning av Atea. Som nevnt tidligere, oppfatter vi at det er ingen til liten maktdistanse og politisk maktkamp i bedriften. Det er heller ingen negativ holdning til å dele. Vår datainnsamling sier at det er mer intensiver og tid som gjør at man blir dårligere på dette i Atea. De ansatte i bedriften er kunnskapsarbeidere, det kan derfor være en fordel å dokumentere og ha fokus på deling, slik at kunnskapen ikke forsvinner hvis individet sier opp. På den måten beholder man viktig kunnskap i bedriften. (Gotvassli, 2015, 117) Dette ble også påpekt når vi snakket med HR, og er noe Atea kan jobbe videre med.

### **5.4.3. Delkonklusjon**

Vi vil nå kort oppsummere besvarelsen på det andre forskningsspørsmålet:

*“Hvordan fremmer formelle og uformelle arrangement deling og læring?”*

Atea befinner seg i et indre, men også i et ytre landskap med høyt tempo og innovasjon. Vi ser at både formelle og uformelle arrangementer, fremmer læring og deling på flere forskjellige måter. De formelle arrangementene skaper både kontinuerlige læringsprosesser og flere praksisfellesskap. Spesielt de uformelle arrangementene skaper slike fellesskap, noe som gjør at det skaper en motivasjon og høy vilje til å dele og lære. Samhandlingen mellom de ansatte på arrangementene skaper uformelle relasjoner, som igjen øker holdningen til deling og læring på daglig basis.

Vi vil nå gå over i den siste delen av analysen, før vi tar for oss den avsluttende delen av oppgaven. Her vil vi analysere faktoren kontorlandskap, og med det prøve å besvare siste forskningsspørsmål.

## **5.5 KONTORLANDSKAP**

Kontorlandskapet betegnes som hvordan kontorene ser ut og hvordan menneskene sitter. Hvordan kontorlandskapet ser ut har en effekt på kulturen og de mellommenneskelige relasjonene. Vi vil nå besvare det tredje forskningsspørsmålet; *“Hvilken effekt har kontorlandskap på samhandling?”*

For å besvare dette starter vi med å se på nytten av et åpent kontorlandskap, og hva som er hensikten bak denne typen struktur. Vi vil også se på hvilken måte det virker fremmende eller hemmende på trivsel, samarbeid og kvaliteten i arbeidet.

### **5.5.1. Åpent kontorlandskap**

Kontorløsninger kan påvirke de ansattes motivasjon, prestasjon og trivsel. Kontorlandskapet hos Atea er åpent, med flere rom for å trekke seg tilbake. Ved å ha et åpent landskap, kan det lettere føre til kunnskapsutveksling og informasjon man ellers kunne gått glipp av. Dette viser seg også i artikkelen til Bakke og Fostervold (2017), hvor de nevner at slike kontorlandskap er gunstig for de som ofte arbeider i prosjekt. Samhandling og dialog blir enklere i et åpent landskap hvor man omgås mer uformelt.

Hos Atea er det lagt til rette for flere uformelle møtepunkt. Dette kan gjøre at de ansatte kan treffes og utveksle tanker og ideer, på tvers av avdelingene. På den måten kan det styrke de ansattes relasjon til hverandre. Det kan skape sosiale nettverk, og det er enklere å bli kjent. Med åpne landskap, forsvinner de fysiske barrierene. På den måten vil kunnskapsdeling foregå på en naturlig måte. Dette understøttes også i teorien til Jakobsen (2010), hvor det sies at uformell samhandling mellom kolleger gir mulighet for læring gjennom daglig arbeid.

Muligheten for å lære og dele av hverandre, vil heve kompetansen i bedriften. Avløyp (2017) påpeker i sin artikkel at den fysiske utformingen av arbeidsplassen kan fremme trivsel, samarbeid og kvaliteten i arbeidet. På den andre siden, kan utformingen også ha en hemmende effekt.

### 5.5.2. En hemmende effekt?

Ved åpne kontorlandskap, får man flere mennesker inn på mindre areal. Ofte bruker man åpne kontorløsninger for å redusere kostnader. I følge Bakke (2017) kan de hemmende effektene rundt trivsel, motivasjon og prestasjon overstige de innsparte arealkostnadene. Under våre intervjuer med lederne, kom det frem at Atea ikke er “gjerrig”. Dette belyses av leder for løsningssalg:

*“Dere har jo sett hvordan vi sitter. Det er jo ikke akkurat god plass. Vi sitter tett på hverandre, sant. Og det er jo ikke for å være gniten, det er for akkurat den kunnskapsdelingen og være oppdatert på hva som skjer.”*

Fra ledelsens perspektiv er det en tanke bak strukturen på huset. Hovedtanken er å øke de sosiale interaksjonene, slik at de ansatte skal kunne dele og lære av hverandre. Derfor sitter medarbeiderne tett med hverandre, og de ulike avdelingene er ikke langt unna. Vi oppfatter det også slik at lederne i blant flytter på de forskjellige avdelingene, for å få til enda mer samspill. Våre informanter bekrefter at rotering fører til økt samhandling mellom avdelingene. Dette kommer også frem under intervju med informantene i salg, da vi spurte om kontorlandskapet ga mulighet for deling:

*“Det er positivt, altså det går jo på bekostning av at alle er med på at det er mye støy, det er mye nedetid. Det er veldig enkelt for folk å gå bort å spørre om noe selv om du sitter og prøver å konsentrere deg. Men for meg, og det har jeg snakket mye med de andre om, så er det en positiv verdi av det. Fordi du sitter og hører på folk som prater, du tar opp ting, det er veldig lett å ta opp ting og si: hva synes du om dette? Og har du sett det nye der, og har du sett det han holder på med? Altså.. det er kjempe bra.”*



Gjennom vår datainnsamling, har vi oppfattet det som at de ansatte trives med kontorløsningene i dag. Det er lett for dem å få tak i de personene de trenger. Samtidig sitter lederne kun noen meter fra dem, og er derfor lett tilgjengelig. Landskapet åpner muligheten for kunnskapsutveksling gjennom daglig arbeid, uten at ledelsen må lage en arena for det.

### 5.5.3. Støy

Avløyp (2017) nevner også i sin artikkel at slike landskap vil medføre mer støy, og mindre privathet. Støynivået kan skape reelle utfordringer. Dette kan være i sammenheng med hvilken type støy det er. Det er derfor nødvendig at de ansatte respekterer hverandre. Man må implementere en kultur for arbeidsformen, og ha regler for hvordan man tar hensyn til sine medarbeidere. (Roald, 2017)

Fra vår datainnsamling har vi forstått det slik at de ansatte har en grunnleggende forståelse av hverandre sitt arbeid. Med dette er det enklere å holde lydnivået lavt nok til at det er mulig å arbeide uten store distraheringer. Ut fra observasjoner og intervju, får vi vite at det er implementert en kultur for arbeidsformen. Dette kommer frem under et intervju med en informant:

*“Nå er det jo ingen vegger imellom oss, så det gjør det jo veldig lett å stikke opp hodet og spørre om et spørsmål. Når noen har headset på seg, så er det et tegn på at noen er opptatt.”*

Hos Atea har alle muligheten til å trekke seg tilbake når det er behov for det. Dette er et behov vi har forstått at de ansatte synes er viktig. Derfor er det positivt at man også har flere møterom, stillerom og en telefonboks som en del av hele kontorlandskapet. Gjennom våre observasjoner ser vi at disse blir tatt godt i bruk.

#### 5.5.4. Delkonklusjon

Hvordan kontorlandskapet er bygget opp, kan være med på å fremme eller hemme de ansattes motivasjon. (Avløyp, 2017) Et åpent kontorlandskap fjerner de fysiske barrierene blant de ansatte. Dette kan være med på å styrke deres relasjoner til hverandre, fordi de omgås og sitter tett på hverandre. Ut fra våre funn ser vi at de ansatte er fornøyd med landskapet, og trives med å ha muligheten til å ta tak i hverandre etter behov. Når de ansatte samhandler, kan det åpne opp for at den tause kunnskapen blir delt. Dette kan være helt ubevisst hos det enkelte individ. På den måten vil kunnskapsutveksling foregå på en naturlig måte når ledere og medarbeidere samhandler daglig. (Jakobsen, 2010)

Vi vil i den avsluttende delen av oppgaven, ha en kort oppsummering av analysen, hvor vi fremmer våre funn gjennom forskningsprosessen. Vi vil så svare på problemstillingen vi har utarbeidet. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning og en evaluering av eget arbeid, gjennom et refleksjonsnotat.

## 6.0 OPPSUMMERING

Vi har gjennom vårt case studie opparbeidet oss det Lai (2013, 47) kaller for kausal kunnskap, den sosiale kunnskapen. Det vil si antagelser om relasjoner og årsakssammenhenger. Vi har studert “*hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?*”

Vi kan oppsummere vår analyse gjennom fire funn:

1. *Atea må jobbe med kultur, fordi de er en kunnskapsbedrift, med lite strukturerte arbeidsrutiner.* Kunnskapsarbeidere vet hvilken verdi de har for bedriften og at de er vanskelige å erstatte. (Gotvassli, 2015, 117) Derfor er det viktig å implementere en kultur, hvor de har felles verdier og målsettinger.
2. *Atea har en sterk positiv kultur som fremmer læringsmotivasjon.* I Atea er denne kulturen bygget opp gjennom sterke implementerte verdier og en psykologisk gjennomtrenging. Bang sin teori (2011, 111) mener at det styrker og skaper en delt virkelighetsoppfatning av kulturen. Dette opplever vi også i Atea, og det kan føre til at de ansatte opprettholder en god læringsmotivasjon.
3. *Arrangementene skaper samhandling, som fører til trygghet blant de ansatte.* Atea bruker flere formelle og uformelle arrangement for å samle de ansatte. Slik oppnår de gjensidig trygghet samt tilhørighet i organisasjonen. Dette kan gi en positiv effekt på de ansattes holdninger til deling og læring. Effekten av dette kan være med på å heve bedriftens helhetlige kompetanse.
4. *Åpent kontorlandskap i Atea virker positivt på samhandling og deling av prosedyrisk kunnskap på daglig basis.* Dette kommer av kulturen som befinner seg i Atea.

Ut fra disse funnene kan vi besvare vår problemstilling:

*“Hva fremmer deling og læring i en kunnskapsbedrift?”*

En kunnskapsbedrift har fokus på utvikling av kunnskap, samhandling og kommunikasjon. Vi vil konkludere med at dette forsterkes gjennom en sterk læringskultur.

Arrangementene og kontorlandskapet skaper en læringskultur i Atea, som består av høy læringsmotivasjon, trygghet, tilhørighet og samhandling. Disse faktorene fremmer en positiv holdning til deling og læring av hverandre. (Moxnes, 1981, 125-126)

## 7.0 EVALUERING

Gjennom oppgaven har vi sett på den kulturelle søylen i perspektivet knowledge management. Kultur er et stort tema, det har derfor vært nødvendig å begrense oppgaven. Det kan hende at vi hadde hatt et større og mer riktig syn på kulturen, hvis vi hadde vært lengre i bedriften. For å styrke reliabiliteten av vår data, har vi derfor snakket med HR ansvarlig for kompetanseutvikling i Atea Norge. Vi ønsket gjennom dette å høre om hun er enig i våre oppfatninger og tolkninger av bedriftskulturen.

Vi har et case-studie hvor vi har tatt utgangspunkt i Atea. Vi har jobbet tett med dem under innhenting av data. Blant annet har vi fått vært med på flere arrangementer, og hatt stor frihet til å komme innom for å observere. I hovedsak har dette vært i salgsavdelingene. Dette har gjort at vi har fått tettere samarbeid og nærhet med salg. På grunn av dette er store deler av vår informasjon hentet fra denne avdelingen. Vårt virkelighetsbilde av forskningsobjektet har derfor blitt påvirket av våre informanter, og kan være veldig salgs-vridd. Det kan derfor hende at konsulentene i Atea ikke kjenner seg igjen i vår analyse.

En utfordring ved å ha så tett nærhet med forskningsobjektet, var å kunne holde en analytisk distanse. (Johannesen, m.fl., 2016, 137) Vi har hentet inn mye data. Det har derfor vært en utfordring å kun bruke empiri til eksempler i forskningen. Dette kommer av at vi ønsker å vise frem alt vi har observert. Vi har derfor jobbet intenst med å språkvask de siste to ukene før levering. Vi er klar over at vår forskning ikke viser et helhetlig bilde av hva som fremmer deling og læring. Likevel var ikke hensikten å generalisere, men å gå i dybden av fenomenet vi undersøkte, for å få en bedre forståelse. Funnene våre er ikke direkte overførbare til andre kunnskapsbedrifter, men vi kan likevel se nytte i form av at oppgaven kan være inspirerende for andre bedrifter.

På grunn av at vi går i dybden i vår teori, har vi måtte begrense hva vi går inn på i analysen. Det er dermed mye som kunne vært drøftet i større grad, men vi har begrenset analysen for å holde en ren struktur. Bredden i analysen blir derfor komprimert til fordel for renhet og struktur i avsnittene.

Oppgaven er bygget på innhentet data og teori. Vår empiri er basert på hvilken situasjon Atea har vært i og hvordan kulturen har sett ut, frem til nå. Gjennom samtale med HR, vet vi at bedriften i dag er inne i en endringsprosess. Der endrer de verdiene fra blant annet Åpen, Ærlig og Direkte, til Fremtidsrettet, Ansvarlig og Nysgjerrig. Dette kommer av at Atea er nødt til å endre og utvikle seg i takt med omgivelsene, for å holde seg konkurransedyktig. Dette gjør at vår beskrivelse av Atea trolig vil endre seg etterhvert.

## 8.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Teorien til Moxnes (1981, 144) hevder at læringsmiljøet bestemmes av arbeidsmiljøet. Gjennom vårt studie og konklusjon på problemstillingen, kan vi konkludere med at godt arbeidsmiljø fører til godt læringsmiljø. Vi vil derfor kunne si at vårt funn samsvarer med teorien til Moxnes, og at det kan være med på å generalisere denne teorien. Vårt studie gir utgangspunkt til videre forskning. Vi vil komme med tre forslag:

**1. Bruke en kvantitativ undersøkelse for å teste om våre funn kan generaliseres til andre kunnskapsbedrifter.** Vårt studie har vært et case studie. Det har derfor vært vanskelig å generalisere. Det hadde vært interessant å se om våre funn kan generaliseres, ved å benytte seg av kvantitative undersøkelser i flere kunnskapsbedrifter.

**2. Hvilke tiltak vil fremme økt samhandling mellom avdelingene salg og konsulent?** Atea ønsker å øke samhandlingen mellom salg og konsulent, for å forsterke sitt konkurransefortrinn. Vårt studie har gått inn på kulturen i Atea og hvilken effekt det har hatt på deling og læring. Med utgangspunkt i vår oppgave kan man gå dypere inn i kulturen mellom salg og konsulent, også geografisk i Atea Norge. Siden vi har begrenset oppgaven til Avdeling Bergen har vi ikke nok data til å analysere dette i vår oppgave. Likevel har vi gjennom vår analyse og empiri, oppdaget en utfordring på samhandling mellom salg og konsulent. Dette gjelder også geografisk. Vi har bekreftet vår oppfatning gjennom samtale med HR. Det hadde derfor vært spennende å se på hva som må til for å minimere barrieren og øke samhandlingen mellom salg og konsulent i Atea Norge.

**3. De teknologiske verktøyene for innhenting av kompetanse:** Vi har gjennom oppgaven sett på den kulturelle søylen i knowledge management. Det kunne derfor vært interessant å sett på den teknologiske søylen. Det finnes flere plattformer for innhenting av kunnskap. Under våre observasjoner og runder i Atea, har vi kommet blant annet over MotiMate som brukes til interaktiv opplæring. Denne brukes som læringsplattform i form av kurs man kan gå inn å fullføre. Det hadde derfor vært interessant å se på hvilken effekt teknologiske plattformer som MotiMate, har på innhenting av kompetanse og samhandling. I tillegg til dokumentasjon og å beholde kunnskap i bedriften.

## **9.0 REFLEKSJONSNOTAT**

Vi vil i dette avsnittet samle noen tanker om prosessen vi har vært igjennom; hva vi har erfart, og hva vi kunne gjort annerledes. Vi vil også ta med noen tilbakemeldinger vi har fått, både fra Atea og Astrea. De gir oss et bransjeperspektiv på vår analyse og funn.

Vi startet med prosessen i november 2017. Da fant vi ut hvilke tema, problemstilling og retning vi ville ha på vår bacheloroppgave. Vi lagde også en tidsplan slik at vi kunne jobbe strukturert og rekke tidsfrister, *se vedlegg 3*.

Tidlig i prosessen brukte vi mye tid på å konkretisere problemstillingen. På den måten fikk vi et godt utgangspunkt når vi skulle finne teori og utvikle en strategi. Vi gjorde en grundig jobb med å fastsette tema og rammene for oppgaven. Dette førte til at vi kunne presentere vår oppgave tydelig for Atea. I tillegg ble det enklere å finne relevant teori. Mye av denne teorien har blitt stående gjennom hele prosessen, selv ved endringer av problemstilling. Det har spart oss for ekstra arbeid.

Vi brukte mye tid på å samle inn data og å kode informasjonen vi hadde fått. Dette har ført til at vi fikk en grundig og god empiri, som var nyttig når vi skulle gå i gang med å analysere. Under analysen har vi skrevet hver vår del. Vi byttet på oppgavefordelingen, slik at vi kunne forbedre og utfylle hverandres deler i analysen. Gjennom prosessen har vi også gått gjennom innholdet sammen. Hensikten med dette var å få en helhetlig analyse, og å minimere eierskapet fra “min del” og heller se på analysen som “vår”.

### **9.1 GRUPPE DYNAMIKK**

Valg av bachelorgruppe har vært et bevisst valg, basert på gode erfaringer fra tidligere samarbeid. Vi har også valgt å være i gruppe, på grunn av våre likheter og ulikheter. På den måten har vi fått en sammensatt gruppe som utfyller hverandres styrker og svakheter. Dette har vi vært klar over hele veien, noe som har gjort at vi har kunne vært ærlige og direkte med hverandre. På den måten har vi forhåpentligvis fått en bedre oppgave, enn hvis vi hadde jobbet uten hverandre.



Vi har gjennom prosessen hatt stort fokus på ærlighet og kvalitet på oppgaven. Vi satte oss ned ganske tidlig og ble enige om hvilke forventninger og normer vi ønsket å ha gjennom prosessen. I tillegg utnevnte vi noen uformelle roller i gruppen. Dette har ført til at vi har jobbet godt sammen som et team, vært konstruktive med hverandre og tatt tilbakemeldinger mindre personlig.

Vi har opplevd prosessen som verdifull og interessant, samtidig som vi har fått en dypere forståelse om kunnskapsdeling.

## **9.2 TILBAKEMELDING FRA ATEA**

Kultur er noe av det vanskeligste å analysere. Det krever ofte tid og stor involvering i den kulturen, for å få et helhetlig og riktig bilde ( kilde) Vi ønsket derfor å få en tilbakemelding på vår analyse, og på vår oppfatning av kulturen. Derfor sendte vi vår oppgave til Hr medarbeideren i Atea, som jobber med kultur og kompetanseutvikling. På den måten har vi fått muligheten til å få et HR perspektiv fra Atea, på våre funn og analyse. Tilbakemeldingene vi fikk på mail fra Susanne Breum Lie sa følgende:

Jeg har sett raskt igjennom og jeg synes dere virkelig har gjort et solid arbeid! God oppbygging og fin kombinasjon av teori og empiri.

Vi har dette halvåret revitalisert våre verdier: Fremtidsrettet, Ansvarlig, Nysgjerrig. «Åpen, ærlig og direkte» blir sånn sett «faktafeil» nå, men var ikke feil da dere intervjuet.

Verdiene ble lansert gjennom et initiativ som vi kaller ExploreCulture.

Jeg tar gjerne en gjennomgang av «hva og hvorfor» om dere tenker det er relevant.

Senere møtte vi Breum Lie hos Atea i Bergen. Her hadde vi en gjennomgang og diskusjon rundt temaene i oppgaven. Hun forklarte oss mer om den endringsprosessen som de nå er inne i, ExploreCultur. Gjennom møte med Susanne ga det oss ideer om hva vi kunne konkretisere enda mer. Videre påpekte hun at vi ikke måtte være redde for å være kritiske og komme med forbedringsforslag til bedriften. Breum Lie trakk frem noen områder i oppgaven, der hun vet at

Atea har forbedringspotensialet. Dette var blant annet; at det foregår god deling innad i avdelingene, men at det er vanskelig å dele på tvers av de geografiske områdene. Hun nevner også hvor viktig det er å dokumentere kunnskap, dersom noen slutter. Dette vil gjøre at nyansatte kommer raskere i gang med arbeidet.

Vi har tatt til oss tilbakemeldingene fra Susanne. I etterkant har vi brukt tid på å tydeliggjøre disse poengene i oppgaven vår.

### **9.3 TILBAKEMELDING FRA ASTREA**

Vi har også fått tilbakemelding fra Geir via mail:

Studentene har tatt på seg en stor oppgave når de skal i løpet av en bacheloroppgave skal se på sammenhengen mellom kultur og læring i organisasjonen. De har avgrenset oppgaven tydelig og de har gjennomført sine mål med konklusjoner i forhold til aktuell forskning og innhentet data fra Atea. Konklusjonene kan ha vært betydelig annerledes ved innhenting av data fra flere ledd av organisasjonen, og ikke hovedsakelig salgsorganisasjonen, men dette har de selv tatt høyde for i sin utførelse.

Jeg har gitt tilbakemelding på innhold og sammensetning i hele oppgaven, men min tilbakemelding kan oppsummeres slik:

Organisasjonens kultur påvirker holdninger for læring og deling av kompetanse og det er blitt vist ved eksempelet Atea at arbeid med dette emnet fungerer i praksis. Arbeidet med kultur må være proaktivt og det må ikke være kun ett arbeidsområde, men flere og gjerne bevisst bygd opp gjennom elementer som struktur, ledelse, arrangementer, prosesser, policyer, regelverk og normer. Studentenes funn har etter min tolkning bekreftet dette.

Emnet kontorlandskap er omdiskutert i media, offentlig og privat sektor, og selv om forskningsmiljøet antyder at åpne kontorlandskap ikke er hensiktsmessig i forhold til effektivitet og arbeidsmiljø, kan det se ut som Atea har bygd opp kontorlandskap, organisasjon og fagmiljø på den måte at det er tilpasset det åpne kontorlandskapet. Kontormiljø og oppbygging av dette må altså sees på i en helhet mot

forretningens natur og med skreddersøm for organisasjonen. Studentene har tatt for seg dette emnet og kommet med en god beskrivelse av sammenhengen mellom praksis og forskning.

På generelt og på subjektivt erfaringsgrunnlag kan man si at organisasjoner i Norge, både i privat og offentlig sektor, arbeider for lite aktivt med kultur og kompetanseoverføring. Organisasjonens effektivitet, samspill og finansielle resultater hadde vært betydelig forbedret om organisasjonens ansatte hadde den samme visjonen og de samme forretningsmessige verdiene. Det er store og kanskje avgjørende verdier å hente innen aktiv kompetansedeling og kommunikasjon, og som både leder og ansatt må man begynne med seg selv, både når det gjelder læring, holdninger og det å speile den ønskede kulturen for selskapet. Teori og praksis er ikke alltid i balanse, men det kan se ut som Atea har arbeidet strukturert med begge deler for å få dette i balanse. Det samme har studentene i denne oppgaven.

Studentene har forklart gjennom teori og praksis status quo i Atea og organisasjonens arbeide og resultater ved aktivt arbeid med kultur for å forbedre læring på tvers av organisasjonen. Jeg finner det forfriskende å lese om hvordan Atea har bygd opp samspillet mellom ansatte og jeg synes studentene har gjort en utmerket jobb med å involvere seg, tolke og formidle organisasjonens læringskultur.

## Litteraturliste

Atea. Om Atea. Lesedato 12. April. 2018: <https://www.atea.no/om-atea/>

Avløyp, Hilde Gunn. 2017. "Utforming av arbeidsplasser" Tidsskrift: Forskerforum.

Lesedato: 18. April. 2018 <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020208201711277d95aca291d4b5d59c34c6976a2cc4e4&serviceId=2>

Bang, Henning. 2011. Organisasjonskultur. 4 utgave. Forlag: Universitetsforlaget.

Bakke, Jan Vilhelm og Fostervold, Knut Inge. 2017. "Kontorlandskap og flekskontor er ikke alltid rett svar". Tidsskrift: Arkitektur N. Lesedato: 18. April. 2018 <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05519020171219b95ef0d83be2ec558ce455d2704da03c&serviceId=2>

Bjaalid, Gunhild og Iver Bragelien (red.). 2014. Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Egerdal Åshild. 2017. "HR boka". 1. utgave. Forlag: Gyldendal akademisk.

Frode Svartdal. Universitetet i Tromsø. Store norske leksikon. Lesedato 31. Januar 2018. <https://snl.no/betinging>

Gumbley, Helen. 1988. "Knowledge management", Work study. Vol 47. Issue: .5. Forlag: MCB UP Ltd. Lesedato: 03. Mai. 2018. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00438029810229318>

Gotvassli, Kjell-Åge. 2015. 1. *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. 1. Utgave. Oslo: Fagbokforlaget

Irgens, Eirik J. og Grete Wennes. 2010. *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2010. “*Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*”  
Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato: 17. Januar. 2018  
<https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Johannessen Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvålshaugen, Ragnhild og Grete Wennes. 2012. *Organisere og lede, dilemmaer i praksis*. 1. Utgave. Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2015. “*Strategisk HRM 2*”. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm.

Moxnes, Paul. 1981. “Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet” 6.utgave. Oslo: Paul Moxnes. Lesedato: 18. Mai 2018  
[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2008053000020](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008053000020)

----- 1982. “Opplæringsmetoder i arbeidslivet - en sammenligning og evaluering”  
2 utgave. Oslo: Paul Moxnes. Lesedato: 18. Mai 2018  
[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2007071301033](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007071301033)

Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utg.

Roald, Jon Marius. 2017. “Det ukonsentrerte kontorlandskapet” Tidsskrift: Ukeavisen Ledelse.

Lesedato: 18. April 2018:

<https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05503020171110baa4f77f64131b911d25df165fb96c0f&serviceId=2>

Schein, Edgar H. 2010. "Organizational culture and leadership" 4. utgave. San Francisco:

Jossey-Bass. Lesedato: 20. Mai 2018:

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=DIGhIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizational%20culture%20and%20leadership&ots=-do29oZnDX&sig=sKv0t7Agc2ZrXrVE4PXVe34PN6o&redir\\_esc=y#v=onepage&q=external&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=DIGhIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizational%20culture%20and%20leadership&ots=-do29oZnDX&sig=sKv0t7Agc2ZrXrVE4PXVe34PN6o&redir_esc=y#v=onepage&q=external&f=false)

## Observasjonsrapport.

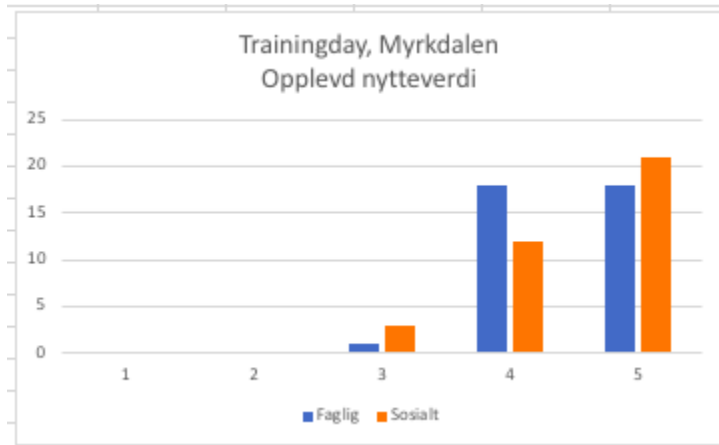
### **Myrkdalen, Training day**

Så heldig som vi var, ble vi invitert til training day på Myrkdalen Hotel. Denne dagen var gjeldende for salgs-avdelingen med ledere. Agenda for dagen hadde vi fått tilsendt på mail tidligere. Ut fra dette fikk vi et innblikk på hva vi kunne fokusere på under observasjonen. Vi valgte å se på gruppedynamikken og leders atferd overfor sine medarbeidere. Når vi observerte gruppene så vi på hvordan de samhandlet og lærte av hverandre. Vi ville også se på hensikten med Training Day og hva de ansatte fikk ut av Myrkdalen. Styrket arrangementet arbeidsmiljøet, ferdigheter eller bidro det med ny kunnskap? Dette kjørte vi en spørreundersøkelse på, se resultat.

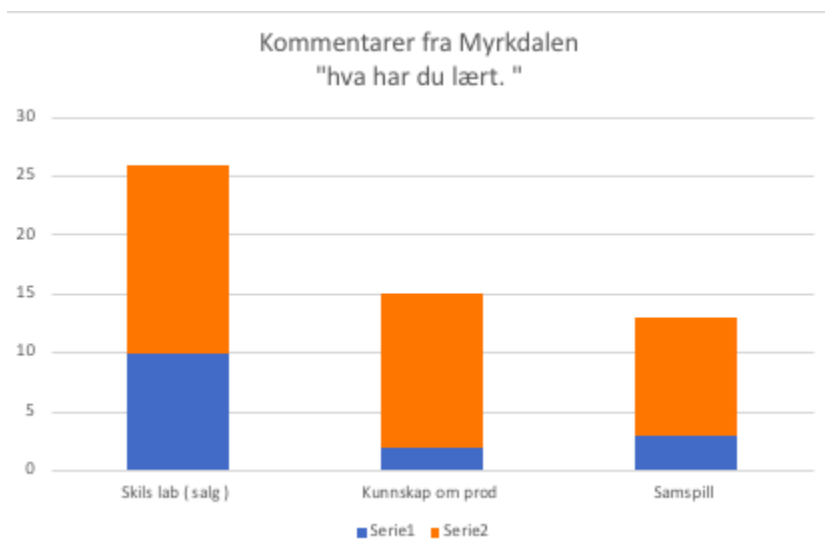
Etter en felles frokost, gikk vi videre inn på et konferanserom. Her ble dagens agenda presentert. Til denne dagen, var flere av Atea's partnere kommet for å holde foredrag. Dette så ut til å være både interessant og lærerikt for deltakerne. Flere ansatte holdt også foredrag rundt produktene de selv jobbet med. Det ble stilt flere spørsmål, og mange tok notater fra foredragene. Mellom foredragene fra partnere, ble det tildelt forskjellige caser. Deltakerne ble satt i tilfeldige arbeidsgrupper, og hadde en halvtime på å løse sin case. Vi fikk observere og stille spørsmål til gruppene. Vi kunne fort se at det var god stemning. Det virket som de var komfortable med hverandre, og å løse caser sammen var ikke et problem. Dette oppfatter vi som positivt, da gruppearbeid kan være en mulighet for kunnskapsutveksling. Etter hvert case, samles alle inn igjen på konferanserommet. Her ble casene gjennomgått i plenum. Der var det rom for konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger. Både ledere og medarbeidere fikk utfordret hverandre. Alle som hadde innspill måtte rekke opp hånden. Noe som ga et positivt inntrykk på oss, var at lederne utfordret alle deltakere til å snakke høyt. Dette kan være en form for å få ut taus

kunnskap, deling av kunnskap og læring. Vi bestemte oss for å reise litt før opplegget var ferdig, da vi hadde fått samlet inn den nødvendige informasjonen vi trengte.

Figur a.



Figur b.



Serie 1: de som trekker frem spesielt denne faktoren. Serie 2: de som trekker frem flere faktorer.



## NextStep

NextStep blir gjennomført en gang i kvartalet og er 48 intense timer med closing av prosjekter og avtaler. Arrangementet er for hele Atea Norge, hvor hver region konkurrerer nasjonalt. Målet er å innhente store beløp på kort tid. For vær økonomiske milepæl blir belønningen større i størrelsen. I Bergen kledde de ansatte seg ut i kostymer og hadde felles lunsj, med underholdning, under disse dagene. Målene med NextStep er å ha litt annerledes dager, som styrker arbeidsmiljøet.

Vi ble med på dette kvartalets NextStep, dessverre for oss var mange av de ansatte borte fra kontoret. Vår virkelighetsoppfatning av hvordan dagene fungerer kan derfor være mindre valide. Vi startet dagen med å være med på frokostmøte, der det var direktesending fra NextStep på hovedkontoret. Etter sendingen og noen motiverende ord fra leder, ble vi presentert til bedriften.

Når folk hadde kommet i gang gikk vi rundt å observerte, hvordan folk jobbet og energien på kontorene. Vi snakket med alle fra hver avdeling å spurte følgende spørsmål:

Hvordan jobber du disse to dagene?

Samarbeider dere?

Hva motiverer deg disse dagene?

Ut i fra spørsmålene fikk vi ganske varierte svar på det første spørsmålet. De to siste spørsmålene var ganske samstemte. De samhandlet mye, og NextStep var gøy og motiverende fikk vi inntrykk av.

**Koding**


Transkribering:

<b>Intervjuobjekt:</b>	<b>NON-Verbal kommunikasjon</b>
<b><u>Kompetanse</u></b> Oss: Objekt:	
<b><u>Tiltak</u></b> Oss: Objekt:	
<b><u>Kunnskapsdeling</u></b> Oss: Objekt:	

Pre - koding

SPM	KONTEKST	STIKKORD	KODE
<p><b>Hvordan identifiserer du kompetansebehov i bedriften?</b></p>	<p>Det kan være ut i fra markedet, altså hva kundene spør etter. Hvor er den typiske pågangen er</p> <p>Eller det baseres på hvilken planer vi har. Altså når vi har en retning, noen mål om at vi skal satse på noen nye områder, ...</p> <p>...så bygger vi den kompetansen eller rekrutterer den kompetansen.</p>	<p>Markedet og strategisk retning</p>	<p>F1 og F2</p>
<p><b>Blir det gjennomført en kompetanseanalyse?</b></p>	<p>Det blir litt mer sånn verbalt, litt sånn overordnet, ikke sånn systematisk.</p> <p>Det finns jo sånn kompetansekartlegging skjema, men det er noe vi diskuterer på, med det har vi ikke i dag</p> <p>Ofte er det snakk om synliggjøre kompetanse. .... Så vi er ikke helt der, men vi kan bli litt mer systematisk og det er planen.</p>	<p>Gjennomføres ikke systematisk og verbalt, overordnet.</p> <p>Ønskelig å gjøre det mer systematisk og synliggjøre kompetanse.</p>	<p>F3</p> <p>F6 og F7</p>

Koding.

	Løsningssalg leder	Direktør Bergen	Konsulent, leder	Markeds-ansvarlig	Salg	Konsulent
Identifisering av kompetansebehov	<p>-Avsjekk under intervju (P1,P2)</p> <p>-Sertifiseringer/kurs</p> <p>-Identifiserer ut fra kundens behov (marked)</p> <p>-(O) Lederen har overblikk over hva den ansatte kan/ikke kan. Ofte gjennom det dagligdagse.</p>	Markedet og kundene (E1)	Markedet og strategisk retning (F1 og F2)	<p>Gjennom treningsplaner og treningsamtaler hver måned.</p> <p>En-til-en samtaler hele veien.</p> <p>Daglig gjennom observasjon</p>		
Kompetanseanalyse	<p>Kompetanseanalyse er ikke strukturert (P3) Det som er mest strukturert er medarbeidersamtalen som gjennomføres en gang i året.</p> <p>Dokumenterer ikke kompetanseanalyser. (P4)</p>	<p>Utviklingsplaner for konsulentteam (E2)</p> <p>Det jobbes med kontinuerlig</p> <p>ingen systematikk (E3)</p> <p>Markedet kan fort gå ifra oss (E4)</p> <p>Årlig medarbeider samtale</p>	<p>Gjennomføres ikke systematisk og verbalt, overordnet. (F3)</p> <p>Ønskelig å gjøre det mer systematisk og synliggjøre kompetanse. (F6 og F7)</p>	<p>Nei, ikke strukturert.</p> <p>Prøver å legge til rette samlinger/fagdager ut i fra behov i markedet.</p> <p>(O) gjennom kartleggingen av kompetansebehov, skapes en <u>kompetanseanalyse</u>.</p>	<p>Ønskelig at kompetanseanalyse skal gjennomføres på individ-nivå (M1, M2)</p> <p>Kan være nyttig å vite hvem som sitter med hvilken kompetanse (M3, M4)</p>	<p>(o) </p> <p>(?)</p>

Milepælsplan

Kode	Milepæler	Start dato	differanse	Slutt dato	OK/ Holder på (H.p)
M1	<b>informasjonsmøte</b>	30.aug	1	30.aug	Ok
M2	<b>Avklaringsmøte</b>	05.sep	1	05.sep	ok
M3	<b>Drøftningsmøte</b>	05.sep	1	05.sep	ok
M4	<b>Skisse 1</b>	03.okt	3	06.okt	ok
M5	<b>Veiledningsmøte</b>	01.nov	2	03.nov	ok
M6	<b>Bedriftsavtale</b>	05.sep	117	01.jan	ok
M7	<b>Skisse 2</b>	31.jan	14	15.feb	ok
M8	Intervjuguide	05.mar	14	19.mar	ok
M9	<b>Transkriber</b>	22.mar	10	01.apr	ok
M10	<b>Kode</b>	01.apr	14	15.apr	ok
M11	<b>Oppgaven</b>	07.feb	82	30.apr	ok
A1	Teori	07.feb	23	05.mai	ok
A2	Data og Metode	05.mai	15	20.mai	ok
A3	Analyse	01.apr	23	23.apr	ok
A4	Innledning	08.mai	2	10.mai	ok
A5	Avslutning	10.mai	3	13.mai	ok
A6	Executive summary	15.mai	3	17.mai	ok
M9	<b>Avsluttende arbeid/Innlevering</b>	15.mai	17	07.jun	ok
B1	Struktur	17.mai	3	20.jun	ok
B2	retting og korrigerings	22.mai	11	03.jun	ok
B3	kilde og referanse	02.jun	3	05.jun	ok
B4	Docs til pdf	06.jun	1	07.jun	ok
<b>Oppgavens tittel må registeres i studentweb (både engelsk og norsk tittel)</b>					