

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E 1

Navn:

Kjell Alexander Paulke Larsen &
Lars Mello Rindal

Intern opplæring i store norske bedrifter

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 86

Forord

MBA-studiet ved Handelshøgskolen ved Nord Universitetet gir de med bachelorgrad eller tilsvarende utdanning med minst 180 studiepoeng og minst 2 års yrkeserfaring muligheten til å ta videreutdanning innen økonomi- og ledelsesfag. MBA i ledelse skal gi kandidatene analytiske og anvendt teoretiske kunnskaper velegnet for ivaretagelse av ledelse og lederoppgaver i private og offentlige virksomheter.

Masteroppgaven avslutter MBA-studiet og gjennom arbeidet med denne skal studentene vise at de er i stand til å definere en problemstilling, gjøre rede for litteratur og velge relevant metode, foreta en systematisk analyse og trekke plausible konklusjoner.

I denne masteroppgaven har vi sett nærmere på internopplæring i norske bedrifter, og spesielt hvordan det arbeides med kompetanseheving og hvilken effekt dette gir, både for bedriften og de ansatte. Oppgavens tema er utarbeidet mellom studentene, og én av studentene er arbeidstaker i bedriften som er brukt i oppgaven.

Vår veileder i dette arbeidet har vært Jan-Oddvar Sørnes. Han er professor ved Handelshøgskolen og vi ønsker å rette en stor takk til Jan-Oddvar. Han har gitt oss konkrete, kritiske tilbakemeldinger og vært en viktig støttespiller i arbeidet.

Vi vil også takke Jotun A/S for deres villighet til å se på bedriften og måten de driver kompetanseutvikling. Uten deres velvillighet ville oppgaven vært vanskelig å gjennomføre. Ekstra takk også til ansatte i avdelingen Jotun Competence som har vært engasjerte intervjuobjekter og vært støttende i innsamlingen av kvantitativ data.

Vi har også i løpet av oppgaveskrivingen hatt sykdom hos én av studentene, som har gitt en ekstra belastning på ikke bare den andre studenten, men også familiene. Vi har vært helt avhengig av støtten hjemmefra for å komme i mål med oppgaven, og ønsker å rette en spesielt stor takk til samboere for forståelse og tålmodighet.

Kongsberg/Tønsberg, den 14.mai 2019

Kjell Alexander Paulke Larsen og Lars Mello Rindal

Sammendrag

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi sett på internopplæring i store norske bedrifter og da brukt malingsprodusenten Jotun som case. Vi har hatt en nysgjerrighet opp mot tematikken kunnskapsheving og hvordan man som organisasjon tar tak i og foredler dette feltet gjennom å investere i de ansatte.

Denne oppgaven har søkt svaret på to ting innenfor tematikken internopplæring: Hvordan den gjennomføres for å utvikle kompetansen hos de ansatte, og hvilken effekt dette gir for de ansatte og bedriften. Vi har gjennom å kunne forske på Jotun, og Jotun Competence (avdelingen ansvarlig for internopplæringen), fått et godt innblikk i hvilke tanker Jotun gjør seg rundt kompetanseheving, hvordan det praktiseres og ikke minst hvordan de ansatte responderer på internopplæringsmetoden til Jotun.

Vi har gjennom kvalitative intervju med lederen av Jotun Competence og den ansvarlige for de digitale læringsverktøyene som Jotun bruker sett at et fundament for internopplæring er essensielt om man skal lykkes med et helhetlig tilbud. Først og fremst er tilbudet forankret fra toppledelsen i Jotun, både som policy gjennom at Jotun ønsker å ansette arbeidere på livstid («hire-for-life»), men også gjennom at ledere på ulike nivå har ulike ansvar forbundet med opplæringen. Videre baserer man seg på teori omkring kunnskapsheving og foredling av kunnskap i bedrifter slik at forankringen også holder mål teoretisk. Dette gir videre utslag i at prosessene er veloverveide og prosessen med å øke kunnskapen hos en ansatt er veloverveid og prinsippstyrt.

Gevinsten av dette tilbudet gir utslag langs to akser. For bedriften sin del øker man verdien på sine ansatte og gjennom at de føler seg satset på og ivaretatt så øker deres lojalitet til bedriften slik at turn-over raten i bedriften holder seg lav. Videre benytter også bedriften klasseromsundervisningen spesifikt til å la de ansatte bygge nettverk internt i bedriften, samtidig som de innprenter de ansatte i Jotuns mål, visjoner og holdninger. For de ansatte er gevinsten gjennom å lære seg nye verktøy, opplevelsen av å bli investert i / satset på og ikke minst følelsen av å levere arbeid med høyere kvalitet, at man føler en større lojalitet til bedriften samtidig som motivasjonen til arbeidet øker.

Gjennom at bedriften har et selvpålagt ansvar til å utvikle de ansatte ved å ønske å ansette dem på livstid, så oppnår dette synergieffekter som kommer både de ansatte og bedriften til gode.

Abstract

In this master thesis from the MBA program at the Nord University we have been studying how large Norwegian companies handle internal education in order to enhance their employees. Our main research question is *how do large Norwegian companies do internal education, and what benefits does this give?* Our main goal with this question was to get the opportunity not only to look at competence development from one side, but to look at the topic from both sides. This means first of all understanding the aim of this offer from the company's side, and second of all how it was comprehended by the employees on the other side.

We used the Norwegian paint manufacturer Jotun as the company we wanted to study, and we found as a whole that their approach to competence development was based on a foundation of academic theory, a vision on hire-for-life and the need for up-to-date employees in order to stay on top in a very competitive and technological market. As a benefit of this commitment we found that the employees had high motivation both to continue their development, but also to their work since they felt that their quality of work and their skills enhance based on Jotun's competence development scheme. On top of this a majority of the employees that we came in contact with through this study found an increase in loyalty towards Jotun since they felt that the company was investing in them.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Tema.....	7
1.2	Bakgrunn.....	9
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.4	Avgrensning.....	11
2	Teori.....	13
2.1	Kompetanse og kompetanseutvikling.....	13
2.2	Lærende organisasjon.....	14
2.3	Kunnskapstyper.....	16
2.4	Jotun teoretiske grunnlag for gjennomføring av kompetanseheving.....	18
2.5	Oppsummering.....	21
3	Metode.....	23
3.1	Kvalitativ metode og hermeneutikk.....	25
3.2	Hermeneutiske fortolkningen i datainnsamling.....	29
3.3	Kvantitativ metode.....	34
3.4	Kvalitativt oppfølgingsintervju.....	37
3.5	Kritisk refleksjon til metodevalg.....	38
3.6	Introduksjon av bedriften.....	40
4	Funn.....	45
4.1	Kvantitativ spørreundersøkelse.....	46
4.2	Jotuns teoretisk grunnlag til kompetanseutvikling.....	48
4.3	Signaleffekt.....	49
4.4	Utbytte.....	56
5	Drøfting.....	64
5.1	Jotuns teoretiske grunnlag til kompetanseheving.....	64
5.2	Signaleffekt.....	66
5.3	Utbytte.....	69
5.4	Oppsummering.....	74
6	Konklusjon.....	79
6.1	Gjennomføring.....	79
6.2	Signaler og utnyttelse av tilbudet.....	79
6.3	Besvarelse av problemstilling.....	81
6.4	Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	82
6.5	Videre forskning.....	83
7	Litteraturliste.....	84

Figurliste

Figur 1 Forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap	15
Figur 2 Kunnskapstyper	16
Figur 3 Kompetanseutviklingsmodell 70-20-10	19
Figur 4 The learning pyramid	19
Figur 5 Ebbinghaus Forgetting curve.....	20
Figur 6 Donald Kirkpatrick's evaluering av trening	21
Figur 7 Prosessbeskrivelse	24
Figur 8 Basic Management Training kursoppsett	43
Figur 9 Funn illustrasjon	46
Figur 10 Grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen	47
Figur 11 Signaleffekthuset	76
Figur 12 Utbytte for bedriften og ansatte	78
Figur 13 Kompetansepingvin.....	82

Tabelliste

Tabell 1 Eksempel på medianutregning	36
Tabell 2 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling er forankret i organisasjonen?	51
Tabell 3 I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften gir bedriften et konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet?.....	52
Tabell 4 I hvilken grad opplever du at bedriften benytter kompetanseutvikling for å tilpasse seg utviklingen som skjer i samfunnet	53
Tabell 5 I hvilken grad bidrar tilbudet om kompetanseutvikling til økt mestring i din jobb ...	54
Tabell 6 I hvilken grad føler du din lojalitet til bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling	55
Tabell 7 I hvilken grad er kompetanseutviklingen bedriften tilbyr relevant for din daglige jobb?.....	58
Tabell 8 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i ditt arbeid?	58
Tabell 9 I hvilken grad bidrar kompetanseutvikling i bedriften til din evne å utføre jobben bedre?	59
Tabell 10 I hvilken grad er du motivert for å delta på ytterligere kompetanseutvikling i bedriften?.....	61
Tabell 11 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker din motivasjon?.....	61
Tabell 12 I hvilken grad føler du din verdi som ansatt i bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling?.....	62

Vedleggliste

Vedlegg A – Kvalitativt intervju inkl. guide, transkribering og analyse.

Vedlegg B – Kvantitativt intervju inkl. grunnlag, resultat og skriftlige svar

Vedlegg C – Kritisk kvalitativt intervju inkl. guide og transkribering

Vedlegg D – Jotun Competence Introduksjon

Begrepsordliste

Turn-over – fra engelsk, betyr *utskiftning av ansatte*.

Digital disruption – Navnet på et fenomen Jotun Competence bruker for å beskrive at ytre teknologiske fremskritt påvirker måten Jotun gjør forretninger på og måten de ansatte i Jotun kan / må jobbe på for å holde tritt med tiden.

Symbiose - Betyr sameksistens eller samliv. Ordet settes sammen av de to greske ordene *syn* som betyr *sammen med* og *bios* som betyr *liv*.

Assimilere - Ordet betyr «gjøre lik», fra latin *similis* (liknende).

Ontologisk - fra gresk *onto-* som betyr «å være» og *-logia* som betyr «læren om».

Penguinifisering - Kommer fra det engelske ordet Penguin (Pingvin, norsk). Pingvinen er en sentral del av logoen og dermed merkevaren Jotun. I denne sammenheng er det å bli penguinifisert brukt som et uttrykk på at den ansatte er konform og etterlever de verdier og regler og som Jotun står inne for.

Deskriptiv - Betyr beskrivende

Competence Manager Director (CMD) – Sjef for Jotun Competence avdelingen.

Digital Learning Manager (DLM) – Løsningseier for de digitale opplæringsverktøyene som Jotun Competence benytter seg av.

Inkongruens - Betyr uoverensstemmelse.

Kompetansemobilisering - Begrep som brukes for i hvilken grad medarbeidere føler de får muligheter til å utnytte sin kompetanse i jobben

Key initiative talks – Jevnlige samtaler med sjefen din om oppgaver og utvikling som er bygd inn i kursløpet. Dette for å sikre at de ferdighetene du har opparbeidet deg gjennom kursing, er noe du skal få benytte deg av og dermed lære videre i praksis.

Learning redemption – Oversatt fra engelsk: læringsavkastning. Hvor mye av den informasjonen du skulle ha lært, sitter du igjen med.

1 Innledning

I dette kapittelet av oppgaven ønsker vi å presentere tematikken for oppgaven og bakgrunnen for nettopp dette valget. Dette gjennomføres som en introduksjon slik at rammene og aktualiseringen er satt før problemstillingen og forskningsspørsmålene presenteres. Denne oppbygningen vil sikre at fundamentet for videre lesning av oppgaven er satt, når vi gjennom denne oppgaven presenterer den prosessen som denne besvarelsen har vært. Det helt tilslutt være en avgrensning i kapittelet for å sikre at mulighetsrommet som denne oppgaven tar for seg er klart.

1.1 Tema

Tema for denne masteroppgaven er kompetanseutvikling og internopplæring i store norske bedrifter. Spørsmålet vi stiller oss er «hvordan bruker store norske bedrifter internopplæring for å utvikle kompetanse hos de ansatte, og hvilken effekt gir dette for partene?». Med partene mener vi bedriften som den ene parten da de er tilbyder av kompetanseheving, og de ansatte er den andre parten da de benytter seg av tilbudet.

Dette spørsmålet er todelt, og søker 1) å se på hva som gjøres av bedrifter i forhold til opplæring internt i dag og 2) hvilken virkning eller effekt dette har for selve bedriften og de ansatte både separat og synergisk. En av effektene vi ønsker å se på er hvorvidt tilbudet påvirker turn-over raten i bedriften, altså om tilbudet i seg selv hjelper å motvirke gjennomtrekk av ansatte.

Kompetanseutvikling og opplæring er meget viktig i dagens samfunn. Søken etter ny kunnskap er sentral i menneskets natur, og med den utviklingen man ser i dag på flere fronter samtidig, hvor teknologiske fremskritt ofte står i sentrum og gir nyvinninger som igjen påvirker hvordan samfunnet, kunnskap, trender og markeder utvikler seg, blir det ikke noe mindre aktuelt. Dette gjør også at bedrifter må jobbe kontinuerlig for å holde tritt med fremskrittene for å overleve, både for selv å kunne utnytte nye muligheter, men også for å beholde sin viktigste ressurs, menneskene i organisasjonen. Hvor det for 100 år siden var Henry Fords «samlebånd» der ansatte utførte en enkel oppgave, er nå menneskene det som driver bedriften videre, sikrer kvalitet og bidrar til utvikling. Kunnskap er ferskvare sies det ofte, og for bedriften er det derfor viktig å holde sine ansatte oppdatert.

I dag skilles utdannings- og opplæringstyper i formell utdanning og ikke-formell opplæring. Den formelle utdanningen er offentlig godkjent utdanning som leder til formell kompetanse, mens ikke-formell opplæring omfatter opplæring, der hovedformålet er deltagelse. Den

formelle utdanningen inkluderer ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB.no, u.å.) grunnskole, moduler, årskurs, fagbrev eller studiekompetanse på videregående skolenivå (inkludert lærlingepraksis og praksiskandidatkurs), offentlig godkjent fagskoleutdanning, utdanning som gir studiepoeng ved høyskole eller universitet og godkjent videreutdanning som gir spesialisering for profesjoner (for eksempel spesialisering innen medisin). Ikke-formell opplæring er kurs, seminarer og konferanser.

Ifølge Linda Lai (2016, s. 17) har kompetanseutvikling tradisjonelt gjerne vært eksterne kurs. Men en ny trend er at flere ser verdien av intern kompetanseutvikling som er skreddersydd for bedriften. Dette gir et bedre grunnlag for utvikling av verdifull, organisasjonsspesifikk kompetanse enn eksterne tiltak. Videre sier hun at det er viktig å skille mellom effekter på ulike nivåer: Reaksjoner (deltagernes tilfredshet), læring (faktisk tilegnelse av kompetanse), anvendelse av læring (atferdsendringer) og organisatorisk nytte (endringer i overordnet måloppnåelse) (Kirkpatrick, referert i Lai, 2016, s. 19).

Vi ser av definisjonene til SSB og kommentarene til Lai at intern kompetanseutvikling dreier seg mer mot en ikke-formell opplæring enn den formelle utdanningen. Dette grunnet måten kompetanseutvikling drives, hvor det ikke nødvendigvis gis studiepoeng eller formell spesialisering, og fokus er på utvikling av ferdigheter og kunnskap som gjør at den enkelte kan tilføre organisasjonen verdi, gjennom å heve eget kompetansenivå.

Det er også viktig å skille mellom kompetanse og kunnskap i denne sammenheng. Lai (2016, s. 20) påpeker at kunnskap bare utgjør en av flere komponenter i kompetanse, sammen med ferdigheter, evner og holdninger.

Oppsummert berører tematikken *kompetanseheving* to deler: 1) Den praktiske gjennomføringen om hvordan kompetanseheving gjennomføres i store norske bedrifter. Da også opp imot hvordan de ansatte benytter seg av tilbudet. 2) Virkningen av å ha et slik tilbud, da opp imot hvilke signaler er det bedriften ønsker å sende ut ved å ha et slikt tilbud, og hvordan dette oppfattes hos de ansatte. Samt hva er utbytte av å ha et slik tilbud og hvordan dette måles.

1.2 Bakgrunn

Som nevnt over er kompetanseutvikling og søken etter ny kunnskap sentralt i dagens samfunn. I dette kapittelet vil vi aktualisere tematikken mer, og peke til både forskning og faglitteratur som belyser tematikken.

Det er viktig for en bedrift å være med i utviklingen og også for den enkelte ansatte å føle at den følger med. Det er derfor høyaktuelt å se nærmere på dette tema. Det vil gi indikasjoner på om dette er noe som faktisk legges vekt på av bedrifter, hvordan det eventuelt kan gjøres, og kanskje også på hvilken måte dette kan videreutvikles.

Det er viktig for mennesket å utvikle seg, og man ønsker ikke å «stå stille». Man ønsker å ta på seg utfordringer og gjøre sin egen karriere spennende. Hvis man da ikke har en viss utvikling i bedriften man er ansatt i, kan det være naturlig å søke nye utfordringer andre steder. Dette må bedriftene være klar over og være i stand til å møte. Og bedrifter ønsker å beholde mennesker med høy kompetanse og erfaring, og også å videreutvikle denne, for selv å kunne ha utbytte av denne.

Ifølge Statistisk Sentral Byrå (2007) ga 86 % av norske bedrifter sine ansatte tilbud om kurs eller andre former for opplæring i 2005. Det viste seg også at antallet ansatte som deltok på opplæring eller kurs i 1999 var høyere enn deltakelsen i 2005. Selv om dette riktignok er gamle tall, viser det at norske bedrifter er og lenge har vært interessert i å øke kompetansen hos sine ansatte. Man kan også se en sammenheng mellom hvilke typer kurs som ble tilbudt og størrelsen på bedriften, hvorav de største bedriftene hadde flere interne opplæringskurs enn hva virksomheter med færre ansatte hadde. Bedrifter benytter seg også av andre metoder enn kurs for å øke kunnskapen og kompetansen hos sine ansatte, for eksempel praktisk opplæring, jobbrotasjon og konferanser.

I en nyere artikkel fra SSB (2017) kommer det frem at over halvparten av den norske befolkningen som er mellom 25 og 64 år har i tidsrommet oktober 2016 til oktober 2017 deltatt i «ikke-formell» opplæring, og fire av fem har vært med på denne typen opplæring i betalt arbeidstid. Det kommer også frem av artikkelen at dette skyldes at det stilles strengere krav til kompetanse i jobbsammenheng i et arbeidsliv i rask endring, og at arbeidsplassen er en viktig arena for «ikke-formell» opplæring.

I boken *Læring i en digital tid* skriver June M. Breivik (2015, s. 37) at det i vårt samfunn er mennesker med riktig kompetanse til riktig tid som vinner. Derfor er kunnskap og kompetanse viktig. Hun skriver riktignok om utdanningen av barn og unge, men peker på en

viktig faktor for næringslivet også. Det er nemlig slik at når en er ferdig med den formelle utdanningen sin og skal ut i arbeidslivet, er det ikke alltid det matcher 100 % hva man er utdannet til og oppgavene man blir satt til å utføre. Derfor vil det være meget viktig for organisasjoner å kunne heve kompetansen slik at den treffer mer presist det som trengs av kompetanse og ferdigheter i egen virksomhet.

Et annet begrep som er relevant i dagens samfunn er «turnover». Dette er et begrep som er viktig for både bedrifter og ansatte. Begrepet er opprinnelig engelsk og brukes i sammenheng med Human Resource (HR) for å beskrive hvor lenge ansatte i bedriften er ansatt og hvor hyppig disse må erstattes. Å ha lav turnover vil si at ansatte blir lenge i organisasjonen og kunnskapen, ferdighetene og relasjoner de utvikler blir da i bedriften, noe som er meget gunstig for bedriften. En måte å sørge for lav turn-over er å gi noe tilbake til den ansatte. Dette kan være i form av lønn, goder eller utvikling av den ansatte. Akkurat det siste punktet er hva denne oppgaven ønsker å rette fokuset på da utvikling ikke kan måles som et materielt gode, slik som lønn eller goder, men som noe personlig.

Et annet fenomen i forbindelse med kompetanseutvikling er digital læring. John Dewey, en amerikaner som blant annet var filosof og pedagog (ifølge Store Norske Leksikon (2009), skal ha sagt at «if we teach today as we taught yesterday, we rob our children of tomorrow». I denne sammenheng kan vi si at det handler om å drive kompetanseutvikling gjennom å bruke verktøy som er dagsaktuelle, og ikke tenke at måten det alltid har blitt gjort på er den beste. Breivik (2013, s. 95) sier at mange mener digitale verktøy gir mer og bedre læring gjennom å effektivisere læringsprosessene. Skjer alt raskere og mer effektivt, skulle man tro at det er en logisk konsekvens at læringsutbytte øker. Dette er også gjeldende for bedrifter i deres kompetanseutvikling, og det er interessant å se på hvordan digitale verktøy kan brukes for å heve kompetansen.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi vil her presentere en problemstilling som vi ønsker å utforske, og se nærmere på relaterte forskningsspørsmål vi mener er interessante i forhold til denne. Problemstillingen vi har valgt er basert på et ønske om å se på likheter og forskjeller for internopplæringen i bedriftene, og hvilket utbytte både den enkelte medarbeideren i bedriften og organisasjonen som helhet har av internopplæringen.

1.3.1 Problemstilling

Hvordan bruker store norske bedrifter internopplæring for å utvikle kompetanse hos de ansatte, og hvilken effekt gir dette for partene?

1.3.2 Forskningsspørsmål

For å bryte opp problemstillingen til å bli mer håndterbar i forskningsøyemed har vi valgt å stille to forskningsspørsmål som har til formål å hjelpe oss å besvare problemstillingen, men fra ulike ståsted. De to forskningsspørsmålene vi har valgt er:

Hvilke signaler er det bedriften ønsker å sende ut ved å tilby muligheter for videreutvikling, og utnytter den ansatte seg av tilbudet?

Det at en bedrift tilbyr de ansatte muligheter for videreutvikling handler ikke bare om hva bedriften tjener på det, men også om den ansatte tolker det bedriften ønsker å oppnå med tilbudet. Om bedriften og de ansatte er i symbiose, vil signalene fra bedriften bli korrekt oppfattet av de ansatte og dermed virke støttende ovenfor den ansatte som tar på seg jobben å øke sin egen kunnskap, og dermed bedriftens.

Her ønsker vi også å rette fokuset på de ansatte og hva som gjør at de benytter seg av tilbudet, eller eventuelt ikke benytter seg av det. Et underliggende og viktig punkt er om tilbudet er en relevant faktor for om den ansatte fortsetter å jobbe i bedriften.

Hvilket utbytte har bedriften av internopplæring?

Som ellers i verden er det slik at bedrifter bedømmes av attraktivitet og hvor stort overskudd den genererer. Om vi da tar utgangspunkt i at internopplæring er en kostnad for bedriftene, så må altså resultatet være noe som kommer bedriften til gode (overskudd). Overskudd kan være så mangt, som for eksempel at den ansatte tilegner seg ny kunnskap som kommer bedriften til gode eller gjennom at man beholder den ansatte lengre (lav turn-over) og dermed kan dra nytte av den ansattes kunnskap og erfaring over lengre tid (det å erstatte kunnskap er en utgift). Dette spørsmålet ønsker altså å ta for seg hvordan bedriftene måler nytteeffekten av internopplæring av de ansatte.

1.4 Avgrensning

Denne oppgaven ønsker å ta for seg kompetanseutvikling i store norske bedrifter, men grunnet omfanget på oppgaven og naturen til et MBA studium hvor man skal basere seg på erfaring gjennom egen jobb så har vi i denne oppgaven forsket på Jotun som bedrift, og derigjennom Jotun Norge.

I det neste kapitlet skal vil vi se på relevant teori opp imot tematikken *kunnskapsheving* i store norske bedrifter. Kapitlet har som hensikt å være fundamentet som vil brukes både i datainnsamlingen (kvalitativt intervju og kvantitativ spørreundersøkelse), dertil analyse og til slutt opp mot drøftingen av de funnene vi har gjort. På den måten er teorikapitlet selve fundamentet denne oppgaven står på da det hele veien vil være det vi som forskere ser til når vi ønsker å forske, reflektere og forstå den bedriftsverdenen med *kompetanseheving* som tematikk vi nå skal begi oss ut i.

2 Teori

I dette kapittelet ønsker vi å presentere aktuell teori knyttet til tematikken. Vi vil presentere kompetanseutvikling, lærende organisasjoner og kunnskapstyper. Hensikten med teorikapittelet er å belyse aktuell teori rundt tematikken kompetanseutvikling og i så måte danne et bakteppe for våre funn og videre drøfting. Teorikapittelet vil være konsentrert rundt tre kjerneteorien; Kompetanse og kompetanseutvikling, lærende organisasjoner og kunnskapstyper.

2.1 Kompetanse og kompetanseutvikling

Som nevnt i innledningen, så sier Linda Lai (2016, s. 17) at kompetanseutvikling tradisjonelt sett er eksterne kurs, men at flere og flere ser verdien av intern kompetanseutvikling som er skreddersydd til bedriften. Dette vil kunne gi en mulighet for utvikling av organisasjonsspesifikk kompetanse. Hun sier også at kompetanse bidrar til måloppnåelse og verdiskapning først når den blir brukt på en relevant måte. Lai peker til forskning som viser at medarbeidere som ikke får utnyttet sin relevante kompetanse går på tomgang og opplever et demotiverende avvik mellom eget potensial og de oppgavene, utfordringene og mulighetene de får. Dette kalles kompetanseinkongruens (Lai, 2016, s. 18).

En lav kompetansemobilisering vil ha negative konsekvenser for både organisasjonen, den enkelte, arbeidsfellesskapet og svekket måloppnåelse. Derfor er det viktig å ha kunnskap om hva som er avgjørende faktorer for høy kompetansemobilisering og hvordan man jobber mot dette (Lai, 2016, s. 18).

Videre sier hun at det er viktig å skille mellom effekter på ulike nivåer – reaksjoner (deltagernes tilfredshet), læring (faktisk tilegnelse av kompetanse), anvendelse av læring (atferdsendringer) og organisatorisk nytte (endringer i overordnet måloppnåelse) (Kirkpatrick, referert i Lai, 2016, s. 19). Det er viktig at alle med lederansvar stiller seg spørsmålet hvilken avkastning investeringene i kompetansekapitalen har gitt, og hvordan avkastningen kan bedres. Med avkastning menes ikke bare økonomisk gevinst, men måloppnåelse, motivasjon, lojalitet, større fleksibilitet og ytelse (Lai, 2016, s. 19).

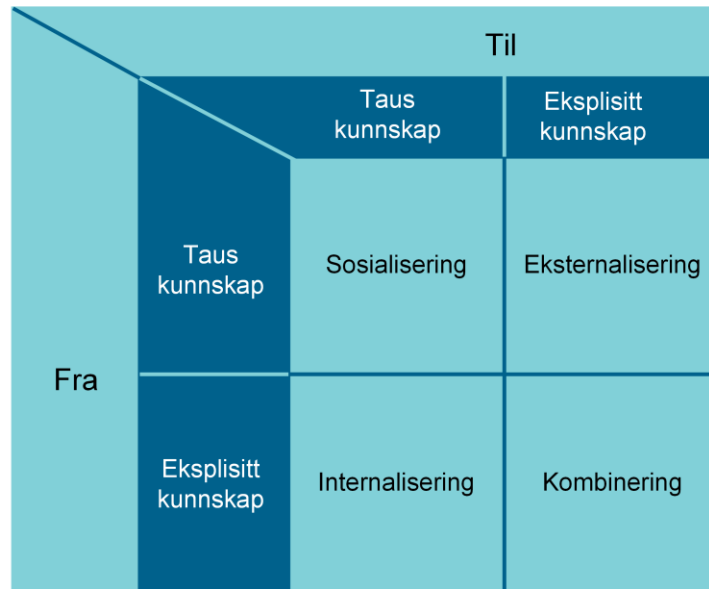
Når man planlegger medarbeidernes kompetanseutvikling er det viktig å se på om man skal gjøre interne eller eksterne tiltak. Ifølge Lai (2016, s. 148-149) skilles det mellom 1) interne tiltak, 2) eksterne tiltak og 3) samarbeidstiltak. Faktorer som tid, finansielle midler og intern kompetanse er styrende for hvilke tiltak som gjennomføres. Eksterne tiltak er ofte brukt, men interne og samarbeidstiltak er stadig økende, spesielt i store organisasjoner. Eksterne tiltak er

attraktive og vil kunne gi verdifull kompetanse og variasjon, noe som medarbeidere oppfatter som oppmuntrende. Samtidig er disse ofte standardiserte, som gir et for bredt nedslagsfelt i forhold til medarbeidernes anvendelsesområder. Betydningen av organisasjonsspesifikk kompetanse har ført til et sterkere fokus på interne tiltak og samarbeid med andre, siden disse er skreddersydd til oppgaver, funksjoner, organisasjonsstruktur, -virkemåte og -kultur (Lai, 2016, s. 149-150).

2.2 Lærende organisasjon

Begrepet *lærende organisasjoner* ble først introdusert på 1990-tallet. Ideen var knyttet til en ide om at organisasjoner var målrettede sosiale systemer som måtte kunne lære og tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 326). Relatert til ideen var tanken om at organisasjoner er preget av en *kollektiv bevissthet*, som er summen av organisasjonsmedlemmenes individuelle bevissthet.

Organisatorisk læring innebærer dermed at individer lærer og at organisasjonen handler som én enhet basert på den nye kunnskapen som er tilegnet (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 327). På den andre siden er problemet at mye av kunnskapen som organisasjonen tilegner seg dermed blir værende hos individet. Sentralt i teorien står det om *taus kunnskap*. Dette er erfaringsbasert kunnskap som er utviklet over tid, som er vanskelig å sette ord på. I motsatt ende finner vi *eksplisitt kunnskap*. Denne typen kunnskap er erfaringer og forhold som man kan sette ord på. Denne formen for kunnskap preger ofte samtaler og diskusjoner blant ansatte, og kjennetegnes videre ved at den ofte nedfelles skriftlig og settes i system (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 327). Ikujiro Nonaka (japansk organisasjonsteoretiker) analyserte forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap og kom frem til følgende figur:



Figur 1 Forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap

Sosialisering – fra taus til taus kunnskap. Denne formen for kunnskapstransaksjon kjennetegnes gjennom at den ofte er basert på observasjoner og fysisk nærvær mellom ansatte. Kunnskapen er begrenset i og med at den ikke diskuteres, granskes eller prøves ut i fellesskap.

Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap. Her formidles kunnskapen enten muntlig eller skriftlig fra en ansatt til andre, og dermed blir den gjort tilgjengelig slik at andre kan nyttiggjøre seg av denne kunnskapen.

Kombinering – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap. Her er det snakk om systematisering av allerede tilgjengelig kunnskap. Den er av natur ikke spesielt kraftig, da det kun dreier seg om å formatere allerede tilgjengelig kunnskap i organisasjonen.

Internalisering – fra eksplisitt til taus kunnskap. Her tas eksplisitt kunnskap og gjøres om til individuell taus kunnskap, gjerne gjennom egen formatering.

Tanken til Nonaka er at lærende organisasjoner har et godt forhold til eksternalisering og internalisering. Klarer man å oppnå dette, vil man skape en læringsspiral, der taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 328).

2.3 Kunnskapstyper

Kunnskapstyper er teori som blir forklart i “Innovative organisasjoner: fra idé til faktura” av Johannessen, Olsen og Stokvik (2013).

Generelt presenteres kunnskapstypene som fire typer. Det er *eksplisitt*, *implisitt*, *taus* og *skjult* kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen er synlig, mens de andre tre er kunnskap som er mindre gripbar, ikke mulig å se eller direkte overførbare. De kan presenteres på følgende måte:

Kontinuerlig endringsprosesser Førstelinjefokus	Det kreative kaos «Øyet mot fremtiden»
Implisitt kunnskap (Jazzkonserten)	Skjult kunnskap (Det kreative felt)
Eksplisitt kunnskap (Påstandskunnskap)	Taus kunnskap (mavefølelse, fingerspissfølelse, intuisjon, mønsterforståelse)
Trendanalyser Tidlig varslingsystem Kurs Fou	Strukturerte mentor ordninger Mester/svenn organisering

Figur 2 Kunnskapstyper

Eksplisitt kunnskap er “alt som kan digitaliseres”, for eksempel journaler. *Implisitt* kunnskap finnes i organisasjonen, men er ikke samlet på noen måte. *Taus* kunnskap er vanskelig å overføre, f.eks. fingerspissfølelse, mens *skjult* kunnskap er det kreative feltet. (Johannessen, forelesning, 13.02.2017).

Vi skal nå se nærmere på hver enkelt kunnskapstype.

2.3.1 Eksplisitt kunnskap

Eksplisitt kunnskap beskrives som det man vet og kan skrive ned eller digitalisere. Rasjonell planlegging tar nesten per definisjon utgangspunkt i eksplisitt kunnskap. Effekten av å vektlegge eksplisitt kunnskap i entreprenørskaps- og innovasjonsprosessen fører til innsnevring av entreprenørielle handlinger, fordi mulighetsrommet begrenses, og man

benytter en mindre del av den kunnskapen man egentlig har til rådighet (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 60).

Denne typen kunnskap er i stor grad koblet til det formelle utdanningssystemet, til planlegging, forretningsplaner, kontrollfunksjoner for å sikre forretningsplanen, osv. (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 61). Den har klare regler, prosedyrer, data, fakta og sannsynliggjorte påstander (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 63).

2.3.2 Implisitt kunnskap

Implisitt kunnskap er det man vet man ikke vet, og derfor må ha hjelp til (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 60). Den finnes i organisasjonen, men er ikke samlet. Denne kunnskapen forutsetter deltakelse i, og forståelse for, hvordan nettverk fungerer (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 61). Den skapes utenfor den enkeltes kunnskapsområde (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 62). Funksjonen til implisitt kunnskap er å dele for å få mer enn man gir, og kan sies å være sammenhengende kunnskap på kollektivt nivå. Den omhandler også bedriftens absorberingskapasitet, som innebærer at tidligere relatert kunnskap skaper en evne til å gjenkjenne verdien av ny informasjon, assimilere den og benytte den i kommersielle øyemed (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 63-64).

2.3.3 Taus kunnskap

Taus kunnskap er den kunnskapen man har, men som er vanskelig å overføre til andre som informasjon (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 60). Den hindrer innovasjon, men fremmer kontinuerlig forbedring. Det tar lang tid å bygge opp taus kunnskap, man “følger gjerne boka” i mange år, før man etterhvert løser disse oppgavene gjennom taus kunnskap som man har opparbeidet seg over mange år. Kan deles inn i flere nivåer, hvor man har “fingerspissfølelse” som laveste nivå, og et mer strategisk nivå, hvor man f.eks. ser noe andre ikke ser, et mønster under utvikling (undervisning 13. februar 2017). Praksis har forrang i relasjon til teori (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 61). Nelson og Winter (1982) sier også at essensiell informasjon ligger i rutinene i organisasjonen, og er noe man kan fordi det er sånn man gjør det (Nelson & Winter, 1982, s. 134). De gjeldende, men kanskje motstridende rutinene følger en standard, og forsøk på å endre rutinene kan ofte gjenopplive konflikter som vil være destruktive for medlemmene og organisasjonen (Nelson & Winter, 1982, s. 134). Man har i realiteten ikke store valgmuligheter, fordi det allerede ligger løsninger i organisasjonens rutiner og dette blir automatisk valgt. Dette betyr også at fremtiden vil preges av rutinene fra fortiden, og så lenge man bruker den “letteste” veien kunnskapen følger med.

2.3.4 Skjult kunnskap

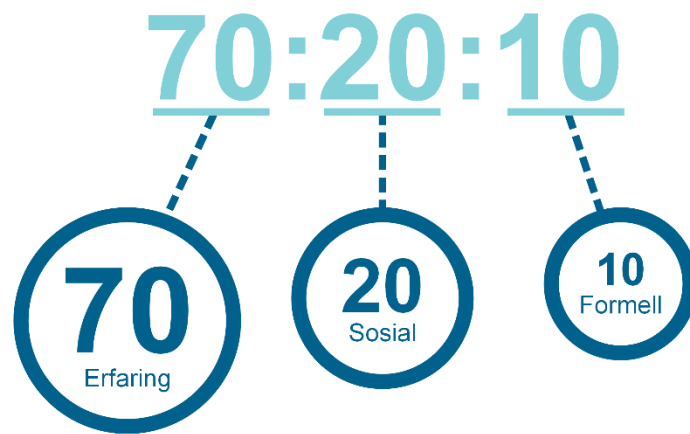
Skjult kunnskap er det man ikke vet at man ikke vet (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 60). Dette er det kreative feltet. Dette forutsetter et åpent sinn, en spørrende holdning og en kreativ forestilling, det vil si innsikt i kreative prosesser (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013, s. 61). Margareta Grøholt Kiær (2011) mener at skjult kunnskap kan betraktes som en egen form for taus kunnskap, og at på individnivå inneholder den to komponenter: en intensjonell handling og en som er resultat og konsekvens av samhandling. Som en intensjonell handling vil det være viten man bevisst holder skjult og velger å ikke gi uttrykk for eller artikulere. Som et resultat og konsekvens av samhandling handler kunnskapen om at man ikke får muligheten til å dele sin kunnskap med andre, på grunn av at motparten stoler på seg selv, viser motstand eller ikke har interesse av å tilegne seg andres erfaringer (Kjær, 2011, s. 79).

2.4 Jotun teoretiske grunnlag for gjennomføring av kompetanseheving

De fire neste teoriene som presenteres er de teoriene som Jotun Competence viser til når de forklarer fundamentet som kompetansehevingsmodellen deres er bygget på. Disse fire teoriene ble presentert for oss gjennom det kvalitative intervjuet som vi gjennomførte med to ansatte hos Jotun Competence, og vi har her i oppgaven presentert teoriene ved hjelp av akademisk teori, slik at henvisningen er så nært opprinnelsen som mulig. Dette for å sikre validitet når vi senere i forskningen, og oppgaven forøvrig, skal bruke disse teoriene for å forklare og drøfte slik at vi kan besvare problemstillingen.

2.4.1 Kompetanseutvikling modell 70-20-10

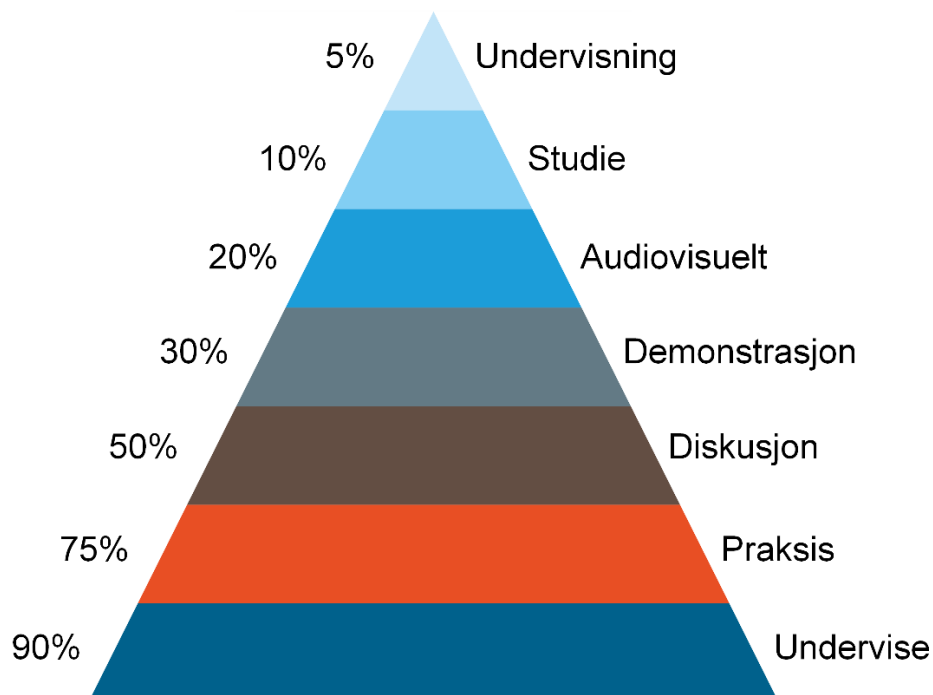
70-20-10 Kompetanseutviklingsmodellen tar for seg hvordan overføring av læring kan gjennomføres i en jobbkontekst (Wiley Online Library, 2018). Denne teorien støtter seg på McCall Jr's empiriske undersøkelser fra 1988 som viste at 70 % av lederes læring fant sted gjennom krevende arbeidsoppgaver, 20 % gjennom relasjoner med andre mennesker og 10 % gjennom formell trening. Rammeverket for 70-20-10 identifiserte altså tre former for læring: erfaring, sosial og formell. Erfaringsbasert læring er beskrevet som utfordrende arbeidsbaserte oppgaver og utgjør 70 % av utviklingen. Sosial læring tar for seg lederstøtte, veiledning og tilbakemeldinger og utgjør 20 % av utviklingen, mens formell læring oppnås gjennom strukturerte treningsprogrammer og utgjør 10 % av utviklingen (Wiley Online Library, 2018).



Figur 3 Kompetanseutviklingsmodell 70-20-10

2.4.2 Learning pyramid

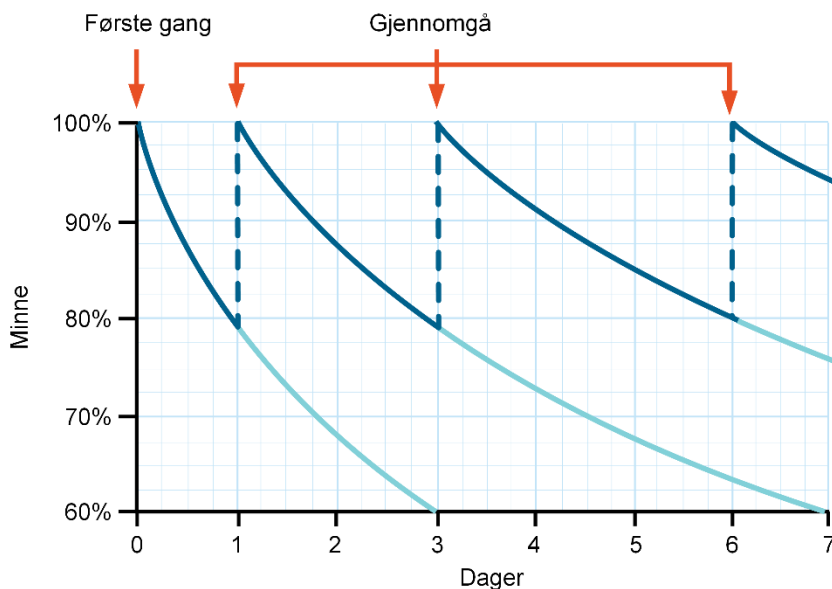
Læringspyramiden er en modell som tar for seg de ulike læringsformene, og fremstiller den relative læringseffektiviteten av dem (Høgskolen i Innlandet, 2009). Opphavet til figuren er noe uklart, men den baserer seg på forskning av Edgar Dale (1946) og Treichler (1967), hvor Dale presenterte pyramiden og Treichler viste til prosentene (Høgskolen i Innlandet, 2009). Kombinasjonen av disse to har blitt hetende «læringspyramiden». Pyramiden har gjennom tiden blitt analysert og forsket videre på, men slik som Jotun har benyttet den, så støtter dette opp under «aktivitetspyramiden», altså om man er passiv eller aktiv i læringssituasjonen.



Figur 4 The learning pyramid

2.4.3 Ebbinghaus - forgetting curve

Hermann Ebbinghaus var en tysk professor som i 1885 publiserte sitt mest kjente verk *Memory: A Contribution to Experimental Psychology (1913)*. Mest kjent fra dette verket var eksperimentet som tok for seg menneskers evne til å huske informasjon (McGraw Hill, 2016). Resultatet viste at selv om mennesker har en god evne til å absorbere informasjon når den er ny, så er vår evne til å huske informasjon slik at vi i løpet av kun noen få dager kan miste over 40 % av den opprinnelige informasjonen. For å forhindre dette «tapet» diskuterte Ebbinghaus to måter å styrke vår hukommelse på: *assosiasjon og repetisjon*. Assosiasjon tar for seg å lage flere forbindelser til informasjonen slik at det er større sannsynlighet for å kunne benytte seg av den når man trenger den. Repetisjon viser til at jo flere ganger vi lærer samme informasjon jo bedre vil den sitte, som vist i figuren under:

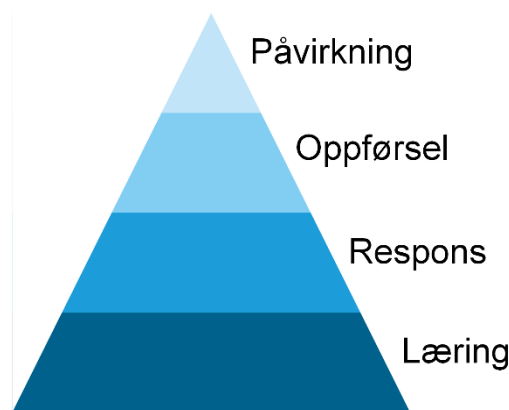


Figur 5 Ebbinghaus Forgetting curve

2.4.4 Kirkpatrick - Transferring learning to behavior

Kirkpatrick's teori omhandler hvordan man måler om læring har blitt oppfanget hos studenten og til slutt blitt en del av adferden. Den er bygd opp etter fire nivåer som skal måle utbytte av treningen (2005, s. 3). De fire nivåene er: reaksjon – Hvordan reagerte studentene på læringen som ble gitt? Var de fornøyd med det som ble undervist? Dette er viktig, fordi dette nivået viser til om de kommer til å delta på mer trening og om de kommer til å anbefale det til andre (2005, s. 5). Neste nivå er læring. Her skal det måles om læring har oppstått. Det er tre ting som kan bli oppnådd: Studenten har forstått konseptene og prinsippene (1), studenten har utviklet eller fått nye ferdigheter (2) og om studenten har endret holdning (2005, s. 5). Nivå 3

skal måle til hvilken grad treningsprogrammet har endret atferden til studenten på jobb. Dette er den vanskeligste å måle, men samtidig den viktigste. Dette gjennomføres ofte som evaluering i forkant av studiet, som følges opp etter at studiet er ferdig. Slik kan man se om endring har funnet sted, samtidig som man kan evaluere videre om hvorfor endring ikke fant sted (2005, s. 6). Det siste nivået er resultat (påvirkningen som treningen har hatt på arbeidsutførelsen). Her ønsker man å måle i hva resultatet av treningen er. For eksempel økt kvalitet i arbeidet, økt salg etc. (2005, s. 7).



Figur 6 Donald Kirkpatricks evaluering av trening

2.5 Oppsummering

Gjennom den teorien vi har sett på hittil så har vi presentert hvordan kompetanse og kompetanseutvikling er viktig for begge parter: både for den ansatte og bedriften. At gevinsten av å holde mye av kompetanseutviklingen internt er man sikrer en mer spisset læring for bedriften, samt en økt mulighet til å gjøre lærdommen relevant for den ansatte. Videre har vi vært innom kunnskapsbehandling i bedriften, og hvor viktig det er for bedriften å ha et godt forhold til eksternalisering og internalisering. Om man klarer å oppnå dette, vil man skape en læringsspirale, der taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre. Til slutt har vi sett på de ulike kunnskapstypene for å kunne kjenne igjen hvilken type kunnskap det er refereres til i de potensielle ulike læringsmiljøene. Den delen av kapitlet som omhandler teorien Jotun bygger sin kompetanseheving på vil vi komme tilbake til i Funn- og Drøftingskapitlet.

I det neste kapitlet skal vi se på metoden som vi har benyttet oss av når vi har forsket på Jotun som bedrift og hvordan de gjennomfører kompetanseheving. Kapitlet vil ta for seg metoden for datainnsamling, den overordnede forskningsmetoden vi har benyttet oss av i vår søken på å kunne besvare problemstillingen. Det vil bli presentert både ren teori om metode,

samt vår praktiske gjennomføring av datainnsamling, tolkning og analyse. Kapitlet vil i denne besvarelsen være veien vi har gått fra en problemstilling, til faktisk å kunne besvare den. Til slutt i kapitlet vil vi ta for oss våre etiske vurderinger, samt validiteten og relabiliteten oppgaven har.

3 Metode

Vi ønsker i dette kapittelet å presentere vår metodiske tilnærming til oppgaven. Vi har delt datainnsamlingen i tre, hvor vi først (1) samler inn informasjon om hvordan kompetanseheving faktisk gjøres i bedriften, gjennom en kvalitativ forskningsmetode hvor vi benytter oss av hermeneutikk som fortolkningsmetode av den kvalitative undersøkelsen. Resultatene av denne kvalitative undersøkelsen dannet, sammen med forskningsspørsmålene, grunnlaget for den (2) kvantitative datainnsamlingen. Her ønsket vi å nå ut til så mange som mulig i bedriften for å gi et stort datagrunnlag for funn. I den siste delen (3) gjennomførte vi et kvalitativt intervju for å se på funnene sammen med intervjuobjektene som ble brukt når vi først samlet inn informasjon om hvordan bedriften drev kompetanseheving, og ønsket var at de skal kunne se sin praksis i lys av funnene og gjøre seg noen tanker og undringer rundt dette.

Som nevnt benyttet vi oss av hermeneutikk som tolkningsmetode av de kvalitative dataene, og presenterer disse to samlet før vi redegjør for den kvantitative metoden. Deretter vil vi begrunne valg av disse metodene i oppgaven. Til slutt vil vi si noe om vårt kvalitative oppfølgingsintervju som ble gjort helt mot slutten av den prosessen som var å skrive denne oppgaven.

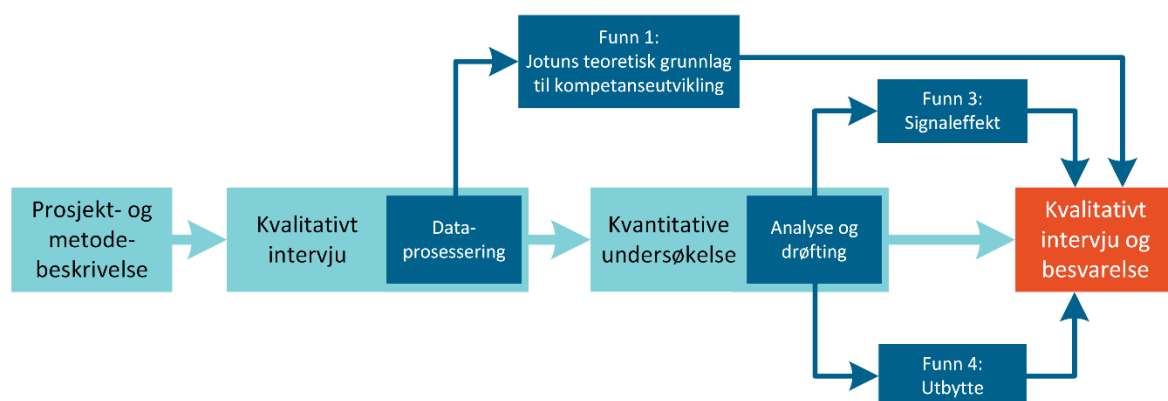
Gjennom prosessen har vi som forskere hatt et overordnet fokus på å gjennomføre oppgaven i henhold til det teoretiske rundt metodikk. Dog er det slik at når forskervirkeligheten møter enn, og etter hvert som prosessen utfolder seg så er det ikke alltid slik at planen / strukturen holder og man må gjøre nye veivalg underveis. Prosessen har vært styrt gjennom 4 hoved milepæler:

1. Prosjekt- og metodebeskrivelse
2. Første kvalitative intervju og dataprosessering opp mot den kvantitative undersøkelsen
3. Kvantitative undersøkelse og dertil analyse
4. Avsluttende kvalitativt intervju og problemstillings besvarelse

Det første kvalitative intervjuet ble gjennomført med to representanter fra Jotun Competence avdelingen med det formål å søke innsikt i Jotun sin kompetanseutviklings virksomhet (2).

Det teoretiske grunnlaget som lå til grunn for dette intervjuet var samlet på bakgrunn av nysgjerrighet til tematikk og aktualisert gjennom studiet for øvrig. Gjennom dette intervjuet fikk vi en innsikt ikke bare til kompetansehevingen, men også bedriften for øvrig. Det første veivalget vi sto ovenfor var implementering av det teoretiske grunnlaget som Jotun

Competence har for sin virksomhet (se avsnitt Jotun teoretiske grunnlag for gjennomføring av kompetanseheving). Vi har valgt å se på dette som en av funnene våre for å besvare problemstillingen og dermed presentere dette kronologisk i Funn-delen av denne oppgavebesvarelsen. I dette tidsrommet ble også forskningsspørsmålene våre mere spisset. Da vi gikk fra fire spørsmål til to stykk. Det spørsmålet som implisitt ble tatt med videre var *hvordan Jotun gjennomfører internopplæring*. Grunnlaget til dette er at det fra vårt ståsted er hele fundamentet / tematikken til oppgaven: Internopplæring i store norske bedrifter. Og for å kunne forstå internopplæringen, og resultatet kompetanseheving, så man vite hvordan det gjennomføres. Utsagnene og informasjonen vi fikk fra det kvalitative intervjuet ble videre brukt i utarbeidelsen av den kvantitative undersøkelsen (3). Her var det overordnede fokuset å bevare oppgavens validitet opp mot forskningsspørsmålene, samtidig implementere teorien. Analysen i ettertid førte til funnene våre. Dette ble gjort gjennom en kritisk sammenligning av forskningsspørsmålene våre, opp mot resultatene av det kvalitative intervjuet (2) og den kvantitative undersøkelsen (3). Den siste milepælen ble oppnådd gjennom at en kortfattet oppsummering av våre funn ble presentert for de samme representantene fra Jotun Competence som gjennomførte det første kvalitative intervjuet, og derigjennom åpnet vi opp for at de kritisk kunne reflektere på mulige områder av deres virksomhet som ikke ble berørt i det første intervjuet. Her oppsto det andre store veivalget gjennom at vår forskning hadde tatt oss i den retningen av at det var stor kongruens i bedriftens visjon for kompetanseheving og deres analyse av de ansattes forhold til dette, og de ansattes opplevelse av bedriften og den arbeid for kompetanseheving. Dermed ble det avsluttende kvalitative intervjuet (4) noe mindre i omfang et først planlagt.



Figur 7 Prosessbeskrivelse

3.1 Kvalitativ metode og hermeneutikk

Vi vil i nå se på kvalitativ forskningsmetode og hermeneutikk som fortolkningsmetode. Vi vil først introdusere hva disse metodene handler om, og så gå inn på datainnsamling, utvalg, form og analyse.

3.1.1. Introduksjon

Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 13) representerer interpretivisme alle kvalitative forskningsmåter som er basert på Webers metode *Verstehen* (å forstå). Denne metoden mener at meningen bak menneskers handlinger finnes i selve handlingen, og det er forskerens oppgave å oppdage denne. Da må man fokusere på å forstå handlinger. Wilhelm Dilthey utviklet først denne metodikken da han så et behov for å skille mellom kulturvitenskap og naturvitenskap. Sistnevnte hadde som mål å nå vitenskapelige forklaringer, mens kulturvitenskapen var kun opptatt av å forstå meningen bak sosiale fenomener. Dette konseptet videreutviklet Weber, og han skilte mellom to typer *Verstehen*: 1) direkte observasjonell forståelse og 2) forklarende forståelse.

Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster. Den universelle hermeneutikken ble utviklet av den tyske teologen og filosofen Schleiermacher på 1800-tallet, som tok hermeneutikken med utenfor det å bare tolke hellige skrifter, til at den kunne brukes til tolkning av alle tekster. Da mistet også hermeneutikken sin oppgave om å finne tekstens «sannhet» (Alnes, 2018). Ifølge Eide og Lindberg (2006, s.156) har det etter dette utviklet seg mange grener av hermeneutikk – filosofisk, atletisk og ontologisk for å nevne noen. Den hermeneutiske vitenskapens metode er å finne meningen med noe gjennom å forstå (Alnes, 2018), og i dette tilfellet en måte vi kan prøve å forstå hvorfor kompetanseutvikling drives som det gjør, samtidig som vi ønsker å forstå resultatene og effektene av den.

Det er også en del andre viktige trekk ved kvalitativ forskning (Janesick, referert i Mehmetoglu, 2004, s. 16), som mener blant annet at (1) den er av en holistisk karakter, som vil si at den ser på det større bilde og søker etter en forståelse av det helhetlige, (2) den studerer relasjoner i et kulturelt system, (3) den refererer til det personlige og er ansikt-til-ansikt, (4) den er fokusert på å forstå settingen fremfor å lage prediksjoner av den, (5) den tar etiske spørsmål i betraktning og (6) den innarbeider en diskusjon om rollen til forskeren. Det er alle momenter som kan støtte oss i vår undring over hvordan kompetanseutvikling drives og hva partene får igjen for det.

Kvalitativ metode og kvalitativ forskning er uttrykk som kan blandes. For enkelthets skyld, så brukes kvalitativ metode i dette studiet, da det kan betegnes som selve datainnsamlingsmetoden, men også som et samlingsuttrykk for en forskningsmetode i form av dataanalyse og skriving. Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 23) mente Hammersley og Atkinson at man må involvere tre hovedelementer når man driver kvalitativ metode:

1) Foretrekke «naturlige» settinger som den primære datakilden

- De kvalitative intervjuene ble gjennomført hos Jotun Competence, samtidig som den kvantitative undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av *Enalyzer* som er Jotun eget elektroniske verktøy (kjent for de ansatte). Det siste kritiske kvalitative intervjuet ble gjennomført per e-post slik at informantene kunne studere dataene som ble fremlagt og svare i eget tempo og med refleksjon rundt tematikken.

2) Være nøyaktig i forhold til fenomenet som skal studeres, og

- Gjennom bruk av transkribering i etterkant av det kvalitative intervjuet, samtidig som de ansatte fikk mulighet til å skrive «åpne svar» når de satte en tallverdi i gjennomføringen av den kvantitative undersøkelsen klarer vi å være så nøyaktig som mulig i vårt studie. Samtidig har det kritiske kvalitative intervjuet som vi gjennomførte til slutt en heldig bi-effekt, nemlig at informantene får mulighet på nytt til å besvare tematikken, slik at vi i større grad unngår misforståelser.

3) Bruke induktive metodologier som unngår prematur testing av hypoteser

- Gjennom at teorien vi la til grunn i oppgaven tok for seg kunnskap og organisasjoner generelt, så søkte denne oppgaven å forstå hvordan internopplæring i store norske bedrifter gjennomføres (Empiri), for så å knytte den opp mot teori. Derfor er funnene våre knyttet opp mot det vi har av resultater fra kvalitative intervjuer og kvantitative undersøkelser, som vi igjen ser opp imot academia (teori). Dermed forholder vi oss til en induktiv metode.

Dette er ifølge Mehmetoglu (2004, s. 23) et mindre over-generaliserende forsøk enn hva Bryman har hatt, men er fortsatt preget av den etnografiske forskningsstrategien i kvalitativ forskning. Etnografi er den vitenskapelige metoden for å beskrive og sammenligne ulike typer kulturer og samfunnstyper. Selv om det finnes mange som prøver å definere den kvalitative metoden, er det viktigste elementet å ta med seg at kvalitativ forskning kan gjennomføres ved å bruke forskjellige kvalitative forskningstradisjoner, som for eksempel empiribasert teori (Mehmetoglu, 2004, s. 25).

3.1.2 Datainnsamling i kvalitativ forskning

I dette avsnittet vil vi presentere hvordan datainnsamlingen foregikk i den kvalitative forskningen, og ha hovedfokus på innsamlingsmetode.

Siden all empirisk forskning er avhengig av bevis (data) for å argumentere for funn, er det viktig at forskeren får gode data. Med dette menes tilfredsstillende mengde relevante data, som for oss er spesielt viktig, fordi vi ønsker å bygge videre på funn gjort i den første runden med kvalitativ forskning, til både den kvalitative delen og videre kvalitativ forskning. Denne datainnsamlingen er ifølge Mehmetoglu (2004, s. 60) avhengig av å:

- 1) Finne sted/personer som skal studeres.
- 2) Skaffe nødvendig tillatelse for å kunne studere disse stedene/personene.
- 3) Bruke en eller flere utvelgingskriterier for å nå informantene.
- 4) Begynne å samle data ved hjelp av en eller flere av innsamlingsmetodene.

3.1.3 Finne sted/personer som skal studeres

I de fleste kvalitative studier vil det være personer som er studiets fokus. Men uansett hva man skal studere, er det to viktige betraktninger som må gjøres ifølge Mehmetoglu (2004, s. 61). Dersom det er et sted som skal studeres, bør forskeren forsikre seg om at han/hun kan samle inn en tilfredsstillende mengde data der. Dersom det er en person som skal studeres, bør forskeren vurdere hvor det er mest sannsynlig å finne flest mulig av de personer som skal studeres. Det andre er at man som forsker må være sikker på at man skaffer seg adgang til stedene/personene. I forbindelse med denne oppgaven gjelder dette både stedet, altså bedriften, og personer i kompetanseutviklingsavdelingen, og vi trenger da å få adgang til disse.

3.1.4 Adgang til steder/personer

Å få adgang gjelder vanligvis muligheten til å gå på to nivåer - institusjon og individ. Førstnevnte er de som autoriserer adgang til informanter eller steder du ønsker å forske på, mens sistnevnte er de som faktisk skal intervjues eller observeres. Forskeren bør da søke adgang både hos institusjonen og hos individet, da forskningen i utgangspunktet er en innblanding og forstyrrelser i det vanlige livet (Flick, referert i Mehmetoglu, 2004, s. 62). I forbindelse med denne oppgaven fikk vi gjennom et godt samarbeid med Jotun Competence adgang til både sted (Vedlegg D som eksempel på informasjon om bedriften som ble gjort tilgjengelig) og personer (informanter til det kvalitative intervjuet).

3.1.5 Utvelgelsesstrategier

I følge Mehmetoglu (2004, s. 64) er det i kvalitativ forskning ikke representativitet eller statistisk generalisering som er målet, i motsetning til kvantitativ. Utvelgelsen skjer med klare mål og fokus, og du må lete etter noen som du tror gir deg mest mulig informasjon på et område. Man har hele tiden fokus på hva og hvem man vil nå i forskningsprosessen. Det finnes mange strategier for utvelgelse, en av disse er «snøball» hvor forskeren prøver å finne informasjonsrike caser eller personer. En annen er «bekvemmelig» utvelgning, som betyr at forskeren baserer sitt utvalg i forhold til egen tid og ressurser (Mehmetoglu, 2004, s. 66). Uansett bør utvelgelsen være i samsvar med problemstillingen, at fenomenet man undersøker blir belyst av utvalget, at utvalget er fleksibelt og at man tar etiske hensyn (Miles og Hubermann, referert i Mehmetoglu, 2004, s. 66-67). Derfor ble det viktig for oss å finne personer knyttet til kompetanseutvikling i bedriften. I gjennomføringen av denne oppgaven fikk vi tilgang til to av dem som jobber med kompetanseheving i Jotun på heltid, nærmere bestemt sjefen for Jotun Competence og sjefen for de elektroniske verktøyene som Jotun benytter seg av i opplæringssammenheng. I så måte var både case (Jotun Competence) og informantene til de kvalitative intervjuene informasjonsrike, og de hjalp oss i å få «snøballen til å rulle».

3.1.6 Datainnsamlingsmetoder

Det finnes en rekke metoder å drive datainnsamling på: Intervju, observasjon, dokumentdata og visuell data. Vi kommer til å gå nærmere inn på intervju i det neste kapittelet. Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 67) finnes mange ulike måter å gjøre intervju på: strukturert intervju, halvstrukturert, ustrukturert, fokusgruppe (gruppeintervju) og telefonintervju. Vi vil nå derfor nå gå dypere inn hermeneutisk fortolkning i datainnsamlingen og deretter se på *halvstrukturert* intervju som metode, fordi vi mener at det er den mest hensiktsmessige metoden for å samle inn data til vår forskning. Deretter vil vi se på hvordan vi har løst de 4 utfordringene med et kvalitativt intervju, før vi går over til den analytiske delen av kvalitativ forskning.

3.1.7 Halvstrukturert intervju

Denne metoden har til hensikt å være en åpen samtale, samtidig som forskeren stiller samme spørsmål og diskuterer samme tema med hver informant. Det at man har temaer å diskutere i intervjuguiden, gjør intervjuet mer fleksibelt. Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 70) bør man utvikle en intervjuguide, og man kan bruke mimikk for å få mer ut av et svar. Hvis man starter med et strukturert spørsmål, kan man følge opp med et bredere temaspørsmål hvis

informanten snakker om noe som er meget relevant for problemstillingen. Deretter kan man fortsette intervjuet på samme måte etter behov til man har fått nok informasjon til å skjønne hva informanten egentlig mener.

Hermeneutikken sier at er man åpen og søkende, kan man minimere sin forforståelse som forsker og stille åpne spørsmål med fokus på «hva» og «hvordan», og som forsker må man være klar over at informanten ofte har mange ikke-bevisste forhold i livet sitt, og vi må da prøve å ta tak i disse (Eide og Lindberg, 2006, s.161).

Ontologisk hermeneutikk er kritisk hermeneutikk, og den har som formål å avsløre det skjulte. For å komme dit, må man som forsker være bevisst på at det som betyr noe er ikke primært hva som blir sagt, men hvordan. Man ser da på bruddet som fenomen. Er det noen som tenker annerledes, hva er ulikhetene? Forskeren kan også være bruddets agent, som vil si at man stiller seg kritisk til informantens fortolkninger. For å være troverdig, må man da kunne dokumentere bruddet, gjennom for eksempel å gjengi observasjoner (Eide og Lindberg, 2006, s.163-164).

3.1.8 Gjennomføring

Vår tilnærming til det kvalitative intervjuet har vært å gjennomføre dette som et intervju. Hoved årsakene til det var at det kvalitative intervjuet sin hensikt var å gi oss som forskere innsikt i hvordan kompetanseheving gjennomføres i bedriften. Denne oppgaven ble skrevet i samarbeid med bedriften, og dermed la de godt til rette slik at vi som forskere skulle få tilgang både på personer til det kvalitative intervjuet, men også til den kvantitative undersøkelsen (som vi vil komme tilbake til senere). Videre fikk vi også med oss dokumentdata fra intervjuet i form av en PowerPoint (Vedlegg D) som gjorde det mulig å visuelt forstå den informasjonen som ble gitt under intervjuet. Opp imot problemstillingen var det kvalitative intervjuet essensielt fra vårt ståsted for å kunne få et innblikk i bedriftens holdning til internopplæring og deres metoder for å gjennomføre kompetanseheving på de ansatte.

3.2 Hermeneutiske fortolkningen i datainnsamling

Den hermeneutiske situasjonen er ifølge Eide og Lindberg (2006, s.157) at mennesker må fortolkes og forstås i henhold til den konteksten og situasjonen de befinner seg i. Man knytter den gjerne til en hensikt, plan eller intensjon, og vi ønsker å knytte den til hvordan kompetanseutviklingen drives. Gadamer mente at den hermeneutiske metode er den eneste adekvate metode i humanistiske disipliner hvor empirisk og naturvitenskapelige metoder er

uegnet (Alnes, 2018). I metodikken står den hermeneutiske sirkelen sentralt, som vil si at et fokus på beslutninger i bedrifter må omfatte en studie av både den enkelte beslutningen (del) og den situasjonen og konteksten beslutningen fattes i (helhet) (Eide og Lindberg, 2006, s.157). Derfor blir det viktig å få med både tankene til den enkelte medarbeider i kompetanseutviklingsavdelingen og se på disse opp mot bedriftens policy og uttalt målsetning. Den ontologiske hermeneutikken mener at man videre skal ha med seg at vi som mennesker er historiske, og derfor tar med oss oppfatninger og fenomener fra det samfunnet vi er i. Dette betegnes som forforståelse (Eide og Lindberg, 2006, s.157-158).

Forforståelse handler om at det å være menneske gjør at vi hele tiden tolker situasjoner og hendelser basert på hvem vi er og hvor vi kommer fra, som gir mening og betydning. Forforståelser kan gi både muligheter og utfordringer. Kultur vil være en utfordring, fordi vi kan møte personer med forskjellige kulturelle utgangspunkt, som gir andre forforståelser. Har vi derimot samme kulturelle bakgrunn, kan dette være en mulighet for å ha samme fortolkning av situasjoner (Eide og Lindberg, 2006, s.158). Man kan dermed si at den hermeneutiske sirkel bygger på at for å redegjøre for noe som har en mening, må vi alltid i fortolkningen av delene gå ut fra en viss forforståelse av helheten hvor detaljene hører hjemme i. Og da vil den forståelsen vi oppnår av delene, virke tilbake på forståelsen av helheten (Alnes, 2018).

Eide og Lindberg (2006, s.159) hevder at første skritt ved empiriske studier er at forskeren utforsker og utvikler sin egen forforståelse til et fenomen. I vårt tilfelle vil fenomenet være kompetanseutvikling og hva som kommer ut av denne. Som vi var inne i forrige avsnitt, kan denne forforståelsen også hemme vår forståelse av andre, og man må som forsker kunne heve seg over dette. Videre påpeker Eide og Lindberg (2006, s.160) at det å studere fenomen slik de fremtrer, er en måte å starte forskningen på. Dette kan blant annet gjøres gjennom individuelle intervjuer. Selv om dette kan by på utfordringer i form av at man overfortolker situasjoner, og ikke får fatt på hva man gjør, så kan også avstanden fra situasjonen påvirke informanten. Da de kvalitative intervjuene ble gjennomført individuelt, men i lokalene til Jotun, så var informantene nære sin egen situasjon (jobb innenfor kompetanseheving), samtidig som vi var bevisste i analysen av transkriberingen at sitater som ble brukt, sto som sterkest om de kunne bygges / støttes opp av begge informantene, basert på presentasjoner eller gjentakelse i løpet av intervjuet i andre spørsmål. På den måten reduserte vi fallgruvene som kan oppstå gjennom empiriske studier, gjennom fokus på sted for innsamling og validitet i analysen.

3.2.1 Dataanalyse i kvalitativ forskning

Etter at man har gjort en datainnsamling er det viktig å analysere det man har fått inn. Den kan foregå samtidig som innsamlingen gjøres, men intensiveres etter at innsamlingen er avsluttet. Datainnsamling i seg selv er ikke alene nok til at forskingen skal lykkes (Mehmetoglu, 2004, s. 97-98). Det er mange analysevarianter, blant annet empiribasert teori, etnografi og casestudie. Vi vil fokusere på casestudie som analysemetode, en metode som havner mellom den strukturerte empiribaserte metoden og den ustrukturerte etnografimetoden (Mehmetoglu, 2004, s. 140). Vi vil også presentere her hvordan vi ønsker å bruke en hermeneutisk tilnærming i vår casestudie.

3.2.2 Casestudie som dataanalyse

Denne dataanalysen har som tidligere nevnt innslag av både empiribasert teori og etnografi. Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 140) består den av tre hovedfaser: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Intensiv analyse danner grunnlaget for de to neste fasene. Her er det viktig å ha problemstilling og mål klart og gjøre seg kjent med dataen. Enheter identifiseres som senere danner grunnlaget for kategori. Enhetene er ord, setninger eller avsnitt og lages i forhold til to kriterier: (1) direkte relevant til studiens mål og (2) kunne fortolkes uten tilleggsinformasjon.

Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 129) foregår kategoriutvikling gjennom at forskeren sammenlikner enheter med hverandre for å finne ut hvilke konsepter og kategorier de kan komme inn under. Antall kategorier vil være avhengig av studiens fokus og dataene. Noen kriterier for en kategori er hyppigheten av denne, som vil si noe om viktigheten, unikheten og relevans. De endelige kategoriene skal være de mest inklusive og gjensidig utelukkende (Merriam, referert av Mehmetoglu, 2004, s. 129). Et annet viktig kriterium er at kategoriene forekommer av forskerens egne data.

I vår analyse av de kvalitative intervjuene med Competence Management Director og Digital Learning Manager ønsket vi å tolke svarene fra intervjuobjektene i henhold til situasjonen de befant seg i. Den situasjonen er at de er ansvarlige for kompetanseutviklingen til de ansatte i Jotun, og dermed blir dette deres «helhet» på hvordan de mener den enkelte skal sees opp mot bedriftens policy, målsetning og utbytte. Samtidig blir et aspekt vi må tolke svarene med det teorigrunnlaget vi har, og vi har derfor valgt å ta utsagn, og sette de opp mot konkrete begrep vi kjenner igjen i teorien.

Teoriutvikling er hvor konklusjoner kan trekkes som utvikler teoriene, noe som skjer ved å lage relasjoner mellom kategoriene. Dette gjøres gjennom å lage et scenario i forhold til hva dataen forteller og å lage hypoteser fundamentert i dataen. I utviklingen av hypoteser bør man ta en rekke hensyn, blant annet å formulere disse for å forklare fenomenet, se etter negative caser for å avkrefte hypotesen og teste disse mot egne data. I tillegg bør man gi en beskrivelse av casen for å sette leseren inn i funn (Mehmetoglu, 2004, s. 130).

Samtidig sier hermeneutikken at det kan være problematisk å studere hverdagen og situasjoner som oppstår i organisasjoner. Informanter kan få problem med å få øye på forhold i kulturen, fordi man selv er en del av den, og fordi den er en del av oss, og da må både forsker og informant forsøke å bli noe kritiske til daglige situasjoner. Dette kan gjøres ved å benytte seg av hverdagens hermeneutikk. Formålet med denne er å forstå også de sider som informantene har blitt blinde for. Her kan man prøve å utforske den tause kunnskapen som finnes, men dette kan være vanskelig, da informanten ofte er for dypt involvert selv. Da må man som forsker prøve å få frem dette (Eide og Lindberg, 2006, s.165).

Når man som forsker begynner å stille spørsmål ved informantens praksis i hverdagen, kan man være med på å gi de et annet perspektiv på sin egen praksis. Ved å oppfordre til å se, snakke om og reflektere på egen og andres praksis på en ny måte, kan vi være med på å starte en utviklings- og endringsprosess som endrer forståelsen av seg selv eller andre. Dette kan skje i hverdagens hermeneutikk, men ofte skjer det under mistenksomhetens hermeneutikk. Denne typen hermeneutikk bygger på at man prøver å nærme seg den tildekte virkeligheten ved å inkludere informantens livsverden som fortolkningshorisont, og har likhetstrekk med den kritiske hermeneutikken (Eide og Lindberg, 2006, s.166). Den kritiske og mistenksomme metodikken vil være spennende å bruke når vi gjør oppfølgingsintervju for på den måten å få intervjuobjekter til å reflektere dypere over hvordan kompetanseutvikling drives, gjerne også gjennom resultater av den kvantitative forskningen som vi kommer mer inn på senere.

Kritikk av metoden er at den kan oppfattes som statisk, og at den søker harmoni eller en enhetlig mening (Eide og Lindberg, 2006, s.184). Spesielt sistnevnte vil være ugunstig for oss som forskere å søke etter, og er derfor en kritikk det vil være viktig å være seg bevisst i forskningsarbeidet.

I praksis fulgte vi casestudie metoden, hvor vi etter transkribering av intervjuene, brukte et regneark og satte utsagnene i enheter. Det vi da så var at mange utsagn kunne treffe både et og flere forskningsspørsmål. Dermed vil samme utsagn for eksempel kunne bli plassert både

under forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 3. På denne måten fortsatte vi til vi var igjennom begge intervjuene. Dette ga over 100 utsagn vi videre skulle analysere. Som sagt brukte vi metodikken casestudie, og kategoriutviklingen ble da å knytte disse utsagnene til kjente teoribegrep. Det ble mellom 2 og 10 begreper vi knyttet til hver enhet. Teoriutviklingen vår, i henhold til metoden casestudie, ble at vi, gjennom kategoriseringen av enhetene, fant utsagn og påstander fra intervjuobjektene som vi kunne samle sammen og bruke som spørsmål til vår kvantitative undersøkelse. Se analysen i vedlegg A for kategoriseringen og enhetene som ble utført.

3.2.3 Gjennomføringen

Grunnlaget for valget av halvstrukturert intervju var at vi gikk inn i intervjuet med en nysgjerrighet angående Jotuns forhold til tematikken i oppgaven, samt at vi allerede hadde valgt ut noe teori for å belyse den, som vi ønsket å få mere data opp imot. Dette var grunnlaget for den strukturerte delen av intervjuet. Videre gikk vi også inn litt blindt, da vi ikke visste hvor mye informantene ville / kunne dele, hvor godt vi hadde truffet med vår innledende teori og ikke minst om tematikken for oppgaven vår traff så godt som vi hadde håpet på. Dermed var intervjuguiden strukturert etter tematikk, med noen hovedspørsmål, samt en åpning for å ta ting «på sparket» etterhvert som intervjuet utviklet seg. En av bonusene ved denne gjennomføringen var at vi hadde to informanter innenfor samme avdeling, men med to ulike ansvarsområder (utvelgelsen av informanter ble gjort i samråd med Jotun Competence for å sikre at vi traff innenfor tematikken, men også at de vi intervjuet hadde relevant informasjon å komme med), slik at vi hadde mulighet å få svar på de generelle spørsmålene våre, samtidig som vi kunne gjøre dypdykk innenfor deres spesialiteter innenfor tematikken kompetansehevning, digitale læringsverktøy etc.

Vi brukte casestudie som metodikk for å analysere de kvalitative data, og prosessen har blitt beskrevet i detalj tidligere, men kort oppsummert ble det gjort ved å sammenligne svarene til informantene og strukturere dem opp imot kategorier. Kategoriene, gjorde det mulig avgjøre hyppighet, viktighet og relevansen, noe som på mange måter formet oppgaven vår videre, da det gav oss retning, sammen med teorien om hvilke spørsmål som var viktige for det kvantitative intervjuet. Dette ble essensielt da problemstillingen tar for seg effekten av kompetansehevning, samt samspillet mellom bedrift og ansatte rundt internopplæring og da spesielt kompetansehevning.

3.3 Kvantitativ metode

3.3.1 Kvantitative data

Denne type datainnsamling kjennetegnes av at man skal nå ut til en større mengde informanter, gjerne gjennom eksperimenter eller spørreundersøkelser (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 36). Spørreskjemaene kjennetegnes ofte av at de har faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. Selv om kvantitative undersøkelser er faste i sin form, ligger mye i analysen av de dataene man får i retur.

Analysen av kvantitative data skjer gjerne gjennom opptelling og ulike statistiske teknikker (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 37). Her baserer man seg gjerne på et utvalg som man mener gjenspeiler det totale antallet mennesker/organisasjonen man forsker på. For å sørge for at utvalget representerer bedriften vi undersøker, vil det da være viktig at disse oppgir hvor i bedriften de jobber. Dette for å kunne vise tilbake til at utvalget vårt representerer bedriften gjennom tilhørighet til ulike avdelinger. Analysen baserer seg da på utvalget, og dette kan føre med seg noe usikkerhet, knyttet opp mot spørsmålet om utvalget faktisk representerer helheten. Denne usikkerheten kan beregnes ved hjelp av slutningsstatistikk. For å kunne si noe om utvalget, valgte vi *segmenteringsspørsmål* i starten av undersøkelsen som hadde til hensikt å gi oss innsikt i om utvalget som besvarte den kvantitative undersøkelsen faktisk representerte helheten. Resultatet av segmenteringsspørsmålene er vist i Figur 10 Grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen.

3.3.2 Statistisk analyse

Ved bruk av spørreundersøkelser for datainnsamling er det ofte mange spørsmål som informantene skal besvare, og mye data som skal analyseres og fremvises. For eksempel gir 30 spørsmål og svar fra 300 respondenter 9000 besvarelser. Det er med andre ord snakk om store mengder med data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 295). Mye av arbeidet med statistisk analyse ligger i å forenkle dataene, analysere og ikke minst presentere disse. Gjennom å bruke Jotun eget undersøkelsesprogram Analyzer fikk vi rådataene presentert i tabeller som kan sees i Vedlegg B.

For å visualisere funnene så kan det være hensiktsmessig at man presenterer funnene i tabeller og figurer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 296). Før tallene kan presenteres visuelt, legges de inn i en frekvenstabell. Frekvens betyr antallet som har gitt en besvarelse (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 297). Dersom antallet besvarelser er under 20, oppgis ofte antallet. Når antallet som har gitt en besvarelse, er over 20 brukes ofte prosent.

Men ved bruk av prosent som enhet, er det viktig at man også viser til antallet slik at lesere av analysen har et forhold til hvor mange informanter en prosent viser til (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 298). Da vi hadde over 300 ansatte som besvarte den kvantitative undersøkelsen valgte vi å få presentert rådataene ut av undersøkelsesprogrammet Enalyzer i prosent.

Om en variabel har mange verdier så kan presentasjonen gjøres mer oversiktlig ved å velge én av to prinsipper:

- 1) Inndeling slik at hver gruppe inneholder like mange enheter
- 2) Inndeling etter faglig begrunnelse.

Ønsker man å finne ut hva som er den sentrale verdien i en masse, så finnes det ulike metoder å benytte seg av. Fellesbetegnelsen for disse er sentraltendens (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 299). Disse metodene kan være gjennomsnitt, median og modus. Vi vil her kun fokusere på de to første:

Gjennomsnitt er ofte den enkleste sentraltendensen å bruke. Her legger man sammen alle svarene og deler på antallet svar som er gitt. Om man har ekstreme observasjoner, vil disse ofte «forstyrre» gjennomsnittet. Det betyr at enkelte ekstreme utslag i besvarelsene, vil kunne forskyve gjennomsnittet, slik at denne ikke nødvendigvis gir det riktige bildet. Disse må fortsatt tas med, men her finnes det andre metoder å benytte seg av som for eksempel median (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 300).

Median er et latinsk ord som betyr midtre eller det som befinner seg i midten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 300). Her benyttes en logikk om at den enheten som ligger i midten av en ordnet fordeling, representerer den typiske halvparten. Dette gjøres i tre trinn (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 301):

- 1) Ranger enhetene etter stigende verdi.
- 2) Så finner man den enheten som ligger i midten av rangeringen.
- 3) Så identifiseres verdien.

En fordel med median fremfor gjennomsnitt er at denne er mindre følsom for ekstreme observasjoner, som forklart tidligere.

Forskjellen kan være utslagsgivende for hva som er typisk for informantene, for eksempel:

Antall besvarelser	Finansformue i norske husholdninger
1	200000
2	234000
3	340000
4	380000
5	450000
6	550000
7	1100000

Tabell 1 Eksempel på medianutregning

Her vil gjennomsnittet være totalen (3254000) delt på antallet besvarelser (7), som gir et snitt for norske husholdninger på 465000,-. Om vi ser på medianen vil det være besvarelse nummer 4 som tilsier at det er typisk for norske husholdninger å ha en finansformue på 380000,-. En del av analysen og bearbeidelsen av data, som ble viktig for vårt arbeid, ble da å bestemme oss for hvilken metode som representerer utvalget på en best mulig måte, samt å forklare denne for leseren. Vi valgte til slutt å bruke gjennomsnitt.

3.3.3 Slutningsstatistikk

Slutningsstatistikk tar utgangspunkt i deskriptiv statistikk, men den har et annet siktemål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 468). Hensikten er å beregne usikkerheten knyttet til generalisering av resultater fra et utvalg til en populasjon. En forutsetning er at utvalget er tilfeldig trukket ut av populasjonen. Det finnes to former for slutningsstatistikk: estimering og hypotesetesting.

Estimering beregner intervallestimater. Man beregner altså statistiske sikkerhetsmarginer for utvalgsresultater (gjennomsnitt eller prosentandel i et utvalg). Vi øker dermed sannsynligheten for at estimatet treffer den virkelige populasjonsstørrelsen.

Hypotesetesting består i å beregne om forskjeller mellom grupper i utvalget er tilstrekkelig store til at vi kan forkaste en nullhypotese om at det ikke er forskjell mellom de respektive populasjonene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 469). Det man ønsker å få testet er om forskjellene mellom gruppene er statistisk signifikante eller utslagsgivende. Dersom nullhypotesen kan forkastes, blir automatisk hypotesen om at det er forskjeller mellom gruppene akseptert.

3.3.4 Gjennomføring

Den kvantitative spørreundersøkelsen ble gjennomført i samarbeid med Jotun, gjennom at vi fikk bruke deres eget undersøkelsesprogram (se Jotun Competence – Enalyzer). Dette mente vi ville gjøre det enklere for den utvalgte massen av ansatte å besvare spørreundersøkelsen da verktøyet ville være kjent. Den statistiske analysen vi gjennomførte ble basert på å kunne forenkle tallmaterialet. Med dette som bakgrunn ønsket vi først at utvalget som hadde besvart den kvantitative undersøkelsen skulle være representativt, for å så å sørge for at vår analyse av talldataen fortsatt var representativt. Derfor har vi brukt gjennomsnitt, samt gruppert inn svarene for å kunne si noe hva «de ansatte» som part, mener om tematikken de ble spurt om. For å kunne ivareta mangfoldet i en besvarelse kunne de ansatte legge ved «åpne svar» hvor de gav et grunnlag for tallkarakteren de hadde satt. På den måten fikk vi inn nyanser og aspekter ved svarene som har til mening å gi dybde til tallmaterialet. Med henvisning til problemstillingen var den kvantitative spørreundersøkelsen, og analysen av dataene viktig, vanskelig og essensiell. Viktig fordi den representerte den ene og største parten i problemstillingen vår, de ansatte. Vanskelig, fordi vi som forskere ikke måtte trekke slutninger for tidlig og hele tiden bevare overblikket. Dette spesielt i fasen hvor vi skulle velge hvilke spørsmål vi skulle ta med oss videre i analysen, slik at ikke et spørsmål ble for vektlagt, siden spørreundersøkelsen ikke bare representerte de som svarte, men også de som ikke fikk mulighet (Jotun er ca. 10000 ansatte). Essensiell da denne undersøkelsen skulle ivareta den mest komplekse delen av datainnsamlingen, men også den hvor vi hadde potensiale til å hente ut mest nøyaktig rådata og funn, da den var basert på en større mengde av informanter.

3.4 Kvalitativt oppfølgingsintervju

Som vi har beskrevet tidligere i metodekapittelet har vi hatt en intensjon om å gjennomføre datainnsamlingen tredelt. Først kvalitativt gjennom to halvstrukturerte intervju med en hverdags hermeneutisk tilnærming, som dannet grunnlag for en kvantitativ spørreundersøkelse. Det siste punktet var da at analysen av den kvantitative spørreundersøkelsen skulle muliggjøre et mer kritisk hermeneutisk kvalitativt intervju. Dette med fortrinnsvis de samme informantene som man hadde tidligere i hverdagens hermeneutisk. På den måten ønsket vi å fremme en mer kritisk refleksjon av intervjuobjektene og gjøre informantene bevisst på områder de ikke tenker på om kompetanseutviklingen. Vi tenkte med andre ord å presentere funnene vi har gjort etter den kvantitative datainnsamlingen

og gi intervjuobjektene mulighet til å kommentere. Er det kanskje noe de tar for gitt, og er man åpne for endringer?

Etter at datainnsamlingen av den kvantitative spørreundersøkelsen ble gjort og vi fikk bearbeidet funnene, opplevde vi at det ville være lite å «konfrontere» intervjuobjektene med, og at kritisk refleksjon rundt resultatene ville kunne føles påtvunget og lite nyttig. Vi gjennomførte derfor dette ved å ha en kort mail-korrespondanse med intervjuobjektene hvor de fikk kommentere funnene. Dette er vedlagt (Vedlegg C) og ble brukt som en del av oppsummeringen av drøftingen.

3.5 Kritisk refleksjon til metodevalg

I denne oppgaven har det være viktig å få frem flere perspektiver på kompetanseutvikling. Derfor ønsket vi å benytte oss av både hermeneutisk, kvalitativ metode og kvantitativ metode. Vi ønsket å bygge et utgangspunkt til den kvantitative metoden (spørreundersøkelse) gjennom å innhente informasjon med en hverdagens hermeneutikk med kvalitativ metode (intervju). Dette for å høre fra de ansvarlige i avdelingen om hva som er tankene rundt kompetanseutviklingen i bedriften. Da kunne de beskrive og forklare hvordan de gjør ting i det daglige, og vi kan som forskere la så godt til rette for å utvide horisonten på hva informantene selv ser. En analyse av disse svar og eventuelle funn og brudd vil kunne gi et godt grunnlag for en videre kvantitativ spørreundersøkelse.

Vi har valgt å gå noe imot det Mehmetoglu (2004, s. 63) mener er viktig for å skaffe seg adgang til institusjoner, ved å ikke anonymisere bedriften. Vi mener dette er mer riktig for oppgaven, og har fått samtykke fra bedriften til å gjøre dette.

Den kvantitative spørreundersøkelsen gikk ut til et større utvalg i bedriften, og hadde som hensikt å gi oss et bredt spekter av hva de ansatte i bedriften tenker rundt tematikken internopplæring. Denne undersøkelsen tok for seg påstander som informanten kunne svare på gjennom å sette en tallverdi på hvor enig/uenige de var i påstanden. Det var også et kommentarfelt under svaret hvor informantene kunne gi utfyllende kommentarer på hvorfor de svarte som de svarte. Dette hadde som hensikt å gi dybde til tallverdien og statistikken som ble presentert som *resultat* av undersøkelsen.

Vi ønsket å følge opp den kvantitative spørreundersøkelsen med de samme intervjuobjektene som vi hadde i de første kvalitative intervjuene. Etter at dataene var samlet inn og funnene presentert, mente vi at det ikke var et grunnlag for å gjennomføre nye kvalitative intervju på samme måten som første runde. Hensikten var også å bruke en kritisk hermeneutisk

tilnærming i dette oppfølgingsintervjuet, men det virket uhensiktsmessig sett mot dataene vi fikk inn, og vi endte med å ta i bruk en enkel mail-korrespondanse med intervjuobjektene fremfor å gjøre et dypere intervju. Dette gikk noe imot vår opprinnelige plan, men vi føler det ga mening i forhold til oppgavens utvikling.

3.5.1 Ethiske vurderinger

God forskningsetikk har stått i fokus gjennom oppgaveprosessen. Gjennom anonymisering av respondentene i gjennomføringen og analysen av den kvantitative undersøkelsen har vi overholdt våre etiske forpliktelser ovenfor respondentene. Den kvalitative undersøkelsen har blitt gjennomført med henvisning til stillingstittel for gi oppgaven validitet, men intervjuobjektene har ikke videre blitt personifisert (med unntak av kjønn) da det ikke er noe grunnlag for dette. All bruk av støttelitteratur har blitt henvist til iht. standarder og retningslinjer for god forskningsetikk.

3.5.2 Validitet & reliabilitet

Validiteten til oppgaven omhandler at det vi undersøker faktisk svarer på forskningsspørsmålene og derigjennom problemstillingen vi ønsker å besvare. Gjennom å opprettholde et fokus på teori og problemstilling (derigjennom forskningsspørsmålene) ettersom prosessen og oppgaven har utviklet seg mener vi at oppgaven er gyldig. Reliabiliteten til oppgaven, altså oppgavens pålitelighet avhenger av hvor kritisk vi som forskere har vært til svarene / materialet vi har fått underveis i prosessen, samt hvor fritt respondentene har vært til å svare hva de mener om noe som angår deres arbeidsplass. Siden at MBA-studiet er et erfaringsbasert studium hvor det legges opp til at man skal benytte seg av sin egen arbeidsplass som arena for utvikling og oppgaveskriving så kan det også oppstå reliabilitetsutfordringer. Dette har vi mitigert gjennom at denne oppgaven har blitt gjennomført som en gruppeoppgave hvor bare en av deltakerne har arbeidsplass i bedriften vi har forsket på. Samtidig har oppgaven blitt initiert av oss, og problemstillingen vi har undersøkt har oppstått gjennom vår nysgjerrighet på tematikk, ikke gjennom et eierskap fra bedriften sin side. Dermed har oppgaven ikke vært «sponset» på noen som helst måte og vi har stått fritt til å velge ut forskningsspørsmål og metode for å besvare disse. Videre har vi kun brukt tittel og kjønn når vi omtaler intervjuobjektene til den kvalitative undersøkelsen og respondentene fra den kvantitative undersøkelsen i håp om at disse skal føle en trygghet i å besvare så ærlig som mulig. Dog ser vi at gjennom å bruke bedriftens eget spørreundersøkelsesprogram så kan besvarelsen føles som om den gis tilbake til bedriften og ikke til oss som forskere. Her er det en balansegang mellom fokuset på reliabilitet og at

respondentene føler seg trygge på verktøyet de skal benytte i besvarelse av den kvantitative undersøkelsen. Fra vårt ståsted føler vi oss trygge på at respondentene ikke har følt noe press fra bedriften i å besvare undersøkelsen ærlig.

Vi vil i den neste delkapittelet presentere bedriften Jotun. Denne presentasjonen av bedriften har til hensikt å lage et bakteppe for miljøet vi har fått et innblikk i gjennom vår forskning, samt å kunne fungere som en introduksjon til kompetansehevingsavdeling i Jotun, nemlig Jotun Competence.

3.6 Introduksjon av bedriften

I dette kapittelet vil vi presentere bedriften vi ønsker å bruke for å belyse tematikken. Et av ønskene våre var å finne en stor norsk bedrift som også har et globalt perspektiv. Dette på grunn av at vi synes det er et spennende moment for en norsk bedrift, og kanskje er med på å gjøre bedriften mer interessant i forhold til tematikken. En annen faktor vi ønsket å ha med var at bedriften drives av teknologi og innovasjoner, og derfor kanskje stiller større krav til at sine ansatte må «følge med i tiden» enn andre bedrifter. En siste faktor vi tenkte på var bedriftens verdier, da vi tror at de kan spille inn på hvordan bedriften tenker om kompetanseutvikling.

Valget har derfor falt på firma Jotun i Sandefjord. Jotun er en stort internasjonal bedrift med hovedkontor i Norge. Den drives frem av teknologiutvikling og har hevdet seg internasjonalt med sine produkter. Her spiller verdiene til bedriften og ikke minst de ansatte en sentral rolle. I en slik type bedrift blir ofte kunnskapen som sitter i menneskene en verdi i seg selv. Så hvordan tar man vare på menneskene som forvalter denne kunnskapen?

Denne oppgaven har som formål å ta for seg tematikken rundt internopplæring i bedrifter, og da nærmere bestemt i bedriften Jotun. Ifølge Jotuns hjemmesider (Jotun.no, u.å.) er dette en bedrift som tar sikte på å levere kvalitetsprodukter til hele verden med bakgrunn i Norge og norske verdier. Produktene skal kunne fungere under ekstreme forhold verden rundt. Fra nasjonalmonumentet i hjertet av Paris til verdens høyeste bygning i Dubai. Her stilles det store krav til leveranse og ikke minst kvalitet. Felles for disse produktene er at de startet i Norge, og at det er menneskene i bedriftene som har drevet frem utviklingen av disse. Slike medarbeidere er ofte ettertraktet i andre bedrifter, og da får virksomheten en krevende problemstilling: Hvordan beholde og videreutvikle disse medarbeiderne?

Jotun er en stor bedrift i norsk målestokk og befinner seg på trettisyvende (37) plass på Kapitals (kapital500.no, u.å.) liste over Norges 500 største bedrifter. Bedriften tilbyr sine

ansatte intern opplæring eller kurs som skal gi muligheten til videreutvikling. Derfor er nettopp denne bedriften interessant for denne oppgaven. Vi vil nå kort beskrive bedriften og forklare hvordan bedriftens ledelse tenker strategisk og tilrettelegger for internopplæring.

3.6.1 Jotun Competence

Jotun er en global bedrift med hovedkontor i Sandefjord i Vestfold. Ifølge Jotuns hjemmesider (Jotun.no, u.å.) er det ca. 10.000 ansatte i bedriften, og rundt 1000 av disse jobber i Skandinavia. Jotun har en egen avdeling i sin globale HR-organisasjon som er ansvarlige for opplæringen av medarbeiderne i hele konsernet. Avdelingen består av ni medarbeidere, lokalisert hovedsakelig i Sandefjord, men tre av disse er regionsansvarlige og er plassert andre steder i verden. Avdeling heter "Group Competence Development" og vil bli omtalt som "Competence" videre i oppgaven. Competence Management Director (2018, s. 1) forteller at for Competence er målet å distribuere kompetansen ut i virksomheten hvor det «skjer» (henviser da til Jotun-avdelingene rundt omkring i verden). Kompetanseheving som tiltak er forankret i Jotuns toppledelse, og gjennom at kompetanseavdelingen rapporterer til konsernledelsen med jevne mellomrom sikrer man fokus på de rette tiltakene og at støtten for nye tiltak er tilstede.

Jotun definerer kompetanse som en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og alle tre må være tilstede for å få "full effekt". Man deler også opp kompetanse i tre områder, hvor fag, atferd og ledelse sammen gir evne til å få ting gjort og skape verdi. Strategien til Competence er å utvikle ansatte på tre måter som skal sikre høy ytelse i henhold til Jotuns overordnede strategi:

1. "Jotun Academy" (Jotun Akademiet), som er en vital ressurs for å bygge kompetanse og styrke kulturen i Jotun.
2. Digital læring, som er digitale verktøy som utnytter tilgjengelig teknologi til å heve kompetansen på arbeidsplassen og som kan følge endringene i arbeidshverdagen.
3. Utvikling av team, som skal effektivisere arbeidsgrupper.

Jotun Academy har en lokal, regional og global tilstedeværelse, og har sterk forankring i konsernledelsen. Den bygger på Jotuns kjerneverdier (lojalitet, omsorg, respekt og mot), og skal også være et delingsverktøy for "beste praksis" i bedriften på tvers av avdelinger, segmenter og profesjoner. På denne måten skal akademiet også styrke Jotun som merkevare og bedriftens identitet. Akademiet tilbyr over 35 forskjellige internopplæringsprogrammer, fordelt på ti fagområder. Akademiet har 400 sertifiserte trenere, med andre ord et ganske stort nettverk som skal administreres. Jotun Academy består av 38 (snart 39) forskjellige kurs

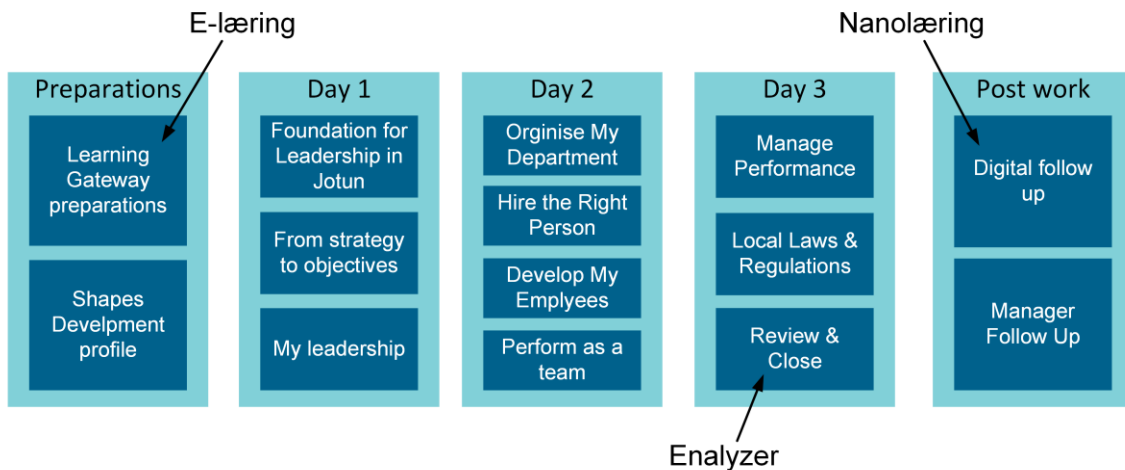
innenfor blant annet ledelse, salg, fabrikk, laboratorium og finans. Akademiet er drevet 90 % av interne krefter, og kun et par eksterne trenere.

Digital læring driver opplæring gjennom en intern e-læringsportal, og man benytter seg av forskjellige eksterne verktøy for å øke kompetansen til de ansatte. Disse verktøyene er:

- Elektroniske-læringer: Dette brukes for det meste i forberedelsesfasen til et kurs. Dette har som hensikt å kutte ned på klasseromsundervisningen, og heller la studentene gjøre forberedelser i forkant, slik at man minimerer tiden i klasserom, samt at man maksimerer utbytte av den tiden. Disse forberedelsesoppgavene gjøres ofte tilgjengelig for kursdeltakerne gjennom *Learning Gateway*, som er opplæringsportalen til Jotun.
- Nanolæring: Gjennom dette verktøyet gis det noe som er ansett for å være mikrolæring. Dette verktøyet brukes i etterkant av en klasseromsundervisning for å forlenge læringsløpet. Dette kan være seg en quiz om temaer som er tatt opp, eller veldig korte digitale moduler som er ment å fungere som forfriskning av allerede undervist tematikk. Dette gjøres gjerne i flere små bolker over en lengre periode.
- EF – English Learning: EF er en engelsk digital språkskole. Digital Learning Manager (2018, s. 1) forklarer at de har sett at språket kan være en barriere for læring. Med dette programmet ønsker man å kunne forsterke mottakerens og senderens nivå. Dersom deltakeren ikke forstår det som blir sagt, så lærer de det heller ikke. Hvis trenerer ikke forstår materialet godt nok, så klarer de heller ikke å videreformidle det godt nok (2018, s. 2). Dette gjøres ikke bare for å styrke undervisningen, men også som et *stand-alone* tilbud til de ansatte for å styrke dem i bruken og forståelsen av det engelske språket, siden dette er hovedspråket i konsernet.
- Coaching wizard: Dette programmet har som hensikt å kunne adressere den kulturelle forståelsen for ansatte i virksomheten. I kurssammenheng brukes det ofte i enkelte av emnene innen ledelse, eller direkte gjennom akademiet. Måten dette programmet brukes på er at man fyller ut en undersøkelse som kartlegger dine kulturelle preferanser, som så sammenlignes med dine kollegaers eller andre kursdeltakeres preferanser. Deretter gjennomføres det en workshop hvor man sammenligner resultatene med andre gjennom åtte ulike dimensjoner, hvor hensikten er å ta tak i de gapene som eksisterer for å unngå forskjeller. Digital Learning Manager (2018, s. 2) fremhever at i tillegg til språk kan også kultur være en barriere for læring.
- Enalyzer: Dette brukes primært i slutten av et læringsløp. Hensikten med Enalyzer er å kunne gjennomføre en evaluering av treningene som blir gjennomført. Her skal man altså

få inn de viktige tilbakemeldingene innenfor relevans, selve instruktøren, klasserommet, mat og andre omstendigheter. Gjennom rapportene fra dette verktøyet ønsker man å se hvilket forbedringspotensial hvert kurs har.

Et kurs som Basic Management Training vil kunne se ut som dette, med følgende digitale verktøy som støtter opp under læringen:



Figur 8 Basic Management Training kursoppsett

Utvikling av team gjøres for å øke produktiviteten og kvaliteten, men også for å gi støtte til hvert enkelt medlem av teamet. Dette, og kulturforståelse, er spesielt viktig i Jotun, siden det er over 86 forskjellige nasjonaliteter i bedriften.

Generelt ønsker Jotun å skape omgivelser som legger til rette for kontinuerlig læring for å maksimere utbytte av opplæringen. Dette gjøres gjennom å ha støtte fra ledelsen og mellomledere og underbygge opplæringens fordeler. Jotun ønsker at man skal praktisere lærdommen slik at det blir en vane.

Siden virksomheten legger ned et betydelig arbeid og gjør en del ressurser tilgjengelig for å gjennomføre, vedlikeholde og praktisere kompetanseheving, er det et betimelig spørsmål å stille seg hva er det som gjør dette til et av satsningsområdene til Jotun som bedrift.

I de kvalitative intervjuene med Competence Management Director og Digital Learning Manager kommer det frem to sentrale temaer som belyser dette.

3.6.2 Teknologiske fremskritt

Digital disruption er et begrep som tar for seg utfordringen med at Jotun som bedrift blir et offer for teknologiske fremskritt. Competence Management Director (2018, s. 2) forklarer at

måten medarbeiderne i Jotun snakker sammen og samarbeider på, er snudd opp ned på grunn av de nye digitale mulighetene. Måten Competence tar dette med seg i sitt arbeid er ut fra *the future of business* så må de internt samarbeide mye bedre. Et eksempel kan for eksempel være at man nå innad i bedriften benytter seg av Skype (kommunikasjonsverktøy for deling av tale, video, tekst og filer), eller at man bruker Webinar (et online presentasjonsverktøy hvor man ser foredragsholders presentasjon og hører stemmen til vedkommende) som kommunikasjonsverktøyer.

Man har også i større grad registrert at e-mail er på tur ut som informasjons- og delingskanal. Nå skal informasjon deles gjennom Teamsites (Skydeling av filer hvor man har tilgang ut fra posisjon i bedriften). Dette medfører at virksomheten kontinuerlig må oppdatere de ansatte på nye informasjonskanaler og delingsverktøy. Digital Learning Manager (2018, s. 3) viser til at gjennom å iverksette kompetansehevingstiltak innenfor IT-verktøy og bygge dette opp fra grunnen av, så vil man tjene en kollektiv fordel av denne innsatsen. Han viser videre til at ved å kunne lære opp interne trenere, som igjen trener opp sine kollegaer, så vil kompetansen sitte bedre, men dog vil dette ta lengre tid.

3.6.3 Hire-for-life

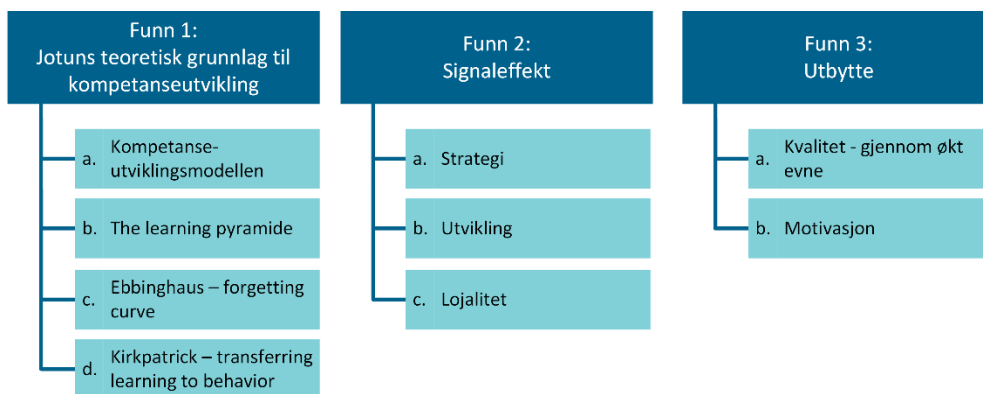
Det faktum at Jotun Academy tilbyr kurs som styres sentralt fra, fyller også flere andre hensikter en kun ren kompetanseheving innenfor ett eller flere felt. Competence Management Director (2018, s. 3) forklarer at klasseromsundervisningene også har som formål å *penguinifisere* medarbeideren, de skal «hjernevaske» medarbeideren på en måte slik at vedkommende ønsker å være i Jotun så lenge som mulig, helt til man går av med pensjon. En medarbeider som har vært i Jotun i mange år, er veldig mye mer verdifull enn en som har vært i virksomheten i ett år. Dette fordi en nyansatt ikke har noe nettverk enda og vedkommende vet ikke hvordan man skal benytte seg av alle tilbudene som finnes. Det tar lang tid å bli ordentlig verdifull. Digital Learning Manager (2018, s. 4) utdyper videre at gjennom å ønske å beholde de ansatte gjennom en hel yrkeskarriere, så forplikter dette bedriften også. Man forplikter seg til å utvikle den ansatte i den tiden den her, samtidig så gir det den ansatte motivasjon gjennom at man får utviklet seg over tid. Kompetanse er ferskvare, og bedriften legger mye vekt på at man skal kunne utvikle den ansatte innen spesifikke ferdigheter som medarbeideren trenger i posisjonen den innehar, men også gjennom teknologiske fremskritt som bedriften benytter seg av internt.

I neste kapittel skal vi se på de funn vi har gjort gjennom vårt kvalitative intervju med to ansatte hos Jotun Competence, og vårt kvantitative undersøkelse av de ansatte i Jotun Norge.

4 Funn

Dette kapitlet vil presentere de funn vi har gjort gjennom analysen av det kvalitative intervjuet med Jotun Competence, som vi igjen triangulerte gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen. De funnene vi vil presentere vil først beskrives før de så støttes opp gjennom sitater fra det kvalitative intervjuet, og dernest kvantitative data fra spørreundersøkelsen. Slik som metoden vår beskriver, vil også de kvantitative dataene kunne støttes opp med sitater fra de ansatte som gjennomførte spørreundersøkelsen gjennom muligheten til å skrive et åpent svar. Dette for å kunne gi analysen av tallmaterialet mere dybde, hentet rett fra kilden, de ansatte. Innenfor det kvalitative intervjuet, er det også en presentasjon vist av CMD som utgjør dataene for funnene. Merverdien for studiet sin del vil i så måte være at funnene bygger på samspillet mellom partene i denne undersøkelsen (bedriften og de ansatte) opp mot fenomenet internopplæring. Dermed står funnene ikke bare på basis av en kvalitativ tilnærming, men gjennom den hermeneutiske fortolkningen. Funnene våre vil igjen i drøftingen bli sett opp imot det kritiske kvalitative intervjuet som ble gjort mot slutten av denne oppgaven (kronologisk fremstilt).

Vår struktur for presentasjon av funnene vil være å først gi en redegjørelse for grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen og gyldigheten av den. Deretter kommer en presentasjon av Jotun sitt teoretiske grunnlag for kompetanseutvikling, som er en del av funnene i fra kvalitative undersøkelsen. Samtidig som dataen fra de kvalitative intervjuene har dannet grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen, har står de på egne ben som funn. Derfor vil de også brukes i de neste avsnittene, hvor vi presenterer våre tre hovedfunn, med underkapitler som har til hensikt å vise bredden i funnene. Funnene som ble gjort etter den kvantitative undersøkelsen vil også oppsummeres slik at de er spisset inn mot drøftingen, hvor vi skal se de opp mot akademisk teori. Funnene vi har gjort og som nå vil bli presentert kan illustreres på følgende vis:



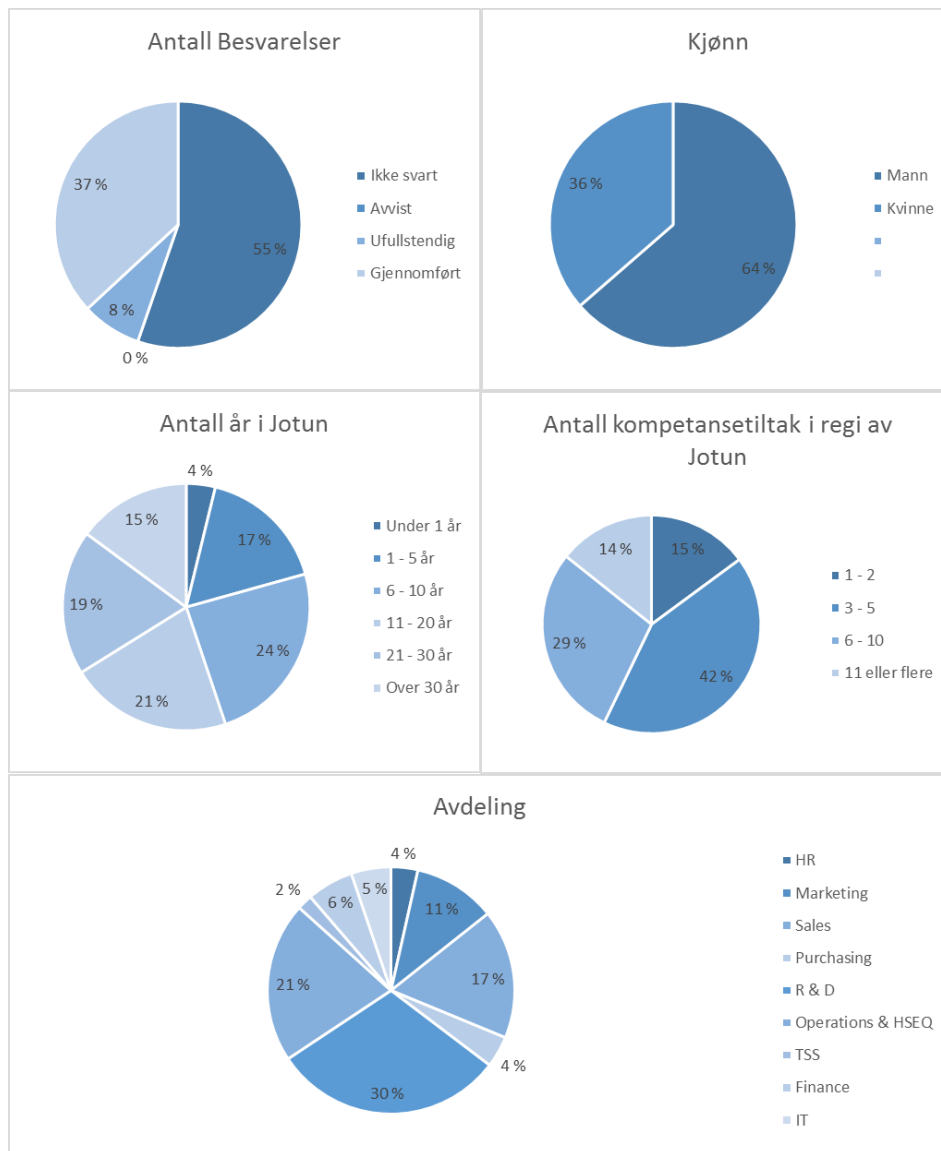
Figur 9 Funn illustrasjon

4.1 Kvantitativ spørreundersøkelse

Slik som den hermeneutiske metoden beskriver, gjennomført vi først et kvalitativt intervju med to av de ansatte i Jotun Competence. Her var formålet å få førstehåndsinformasjon om hvordan Jotun driver kompetanseheving (rådata), samt å få et godt grunnlag for vår videre forskning. Etter at dette intervjuet var analysert, ble det gjennomført en kvalitativ spørreundersøkelse for å få data fra de ansatte Jotun på hvordan de ser på kompetansehevingstiltakene i bedriften og derigjennom belyse begge sidene av kompetanseheving (bedriften på den ene siden og de ansatte på den andre) slik at analysen og produksjonen av funn sto på et så bredt fundament som mulig.

4.1.1 Grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen

Den kvantitative undersøkelsen ble utarbeidet gjennom at forskningsspørsmålene ble lagt til grunn. Innenfor disse ble den teorien som allerede var blitt lagt til grunn i oppgaven inkorporert, samt at teorien og resultatene av analysen fra den kvalitative undersøkelsen ble brukt. Nettopp for å se på om det var samsvar mellom det Jotun Competence mente om kompetanseheving og de ansattes meninger om bedriftens kompetansehevende tiltak. Verktøyet som ble brukt for innsamlingen av data heter Analyzer og er det samme som de ansatte i Jotun benytter seg av, når de vurderer kursene de har vært med på i regi Jotun. De ansatte ble presentert med 23 spørsmål ulike spørsmål, og ble bedt om å svare på en skala fra 1 (svært liten grad) til 6 (svært stor grad), samt at man kunne svare vet ikke. Svarene som ble gitt stammer fra 929 besvarelser, hvor av 343 var fullstendig utfylt:



Figur 10 Grunlaget for den kvantitative undersøkelsen

Undersøkelsen i seg selv har en fullstendig svarprosent på 36,9 %, med respondenter innenfor samtlige av avdelingene til Jotun. Hovedtyngden av respondentene har vært i Jotun i over ti år, og dette sett i sammenheng med at majoriteten av respondentene har vært gjennom tre eller flere kompetansehevingstiltak så er konklusjonen at denne gruppen med respondenter gir valide svar og at resultatene kan brukes videre i oppgaven.

Og som nevnt i metodekapittelet, fikk respondentene mulighet til å legge til en kommentar («åpne svar») på hvert spørsmål. Dette er det noen som har benyttet seg av, men ingen spørsmål hadde flere enn 26 kommentarer. Disse kommentarene kan være med å underbygge svarene som har blitt gitt og funnene vi kan dra ut av det. Samtidig ser vi at når det er en så liten andel som har benyttet seg av muligheten, kan kommentarene oppleves som å gi større

ytterpunkter enn de statistiske resultatene. Likevel er dette valide tilbakemeldinger som vil være med på å tegne et bilde av hvordan kompetanseutviklingen i bedriften er.

4.2 Jotuns teoretisk grunnlag til kompetanseutvikling

I fremgangsmåten som Jotun Competence benytter seg av ved gjennomføring av internopplæring, og da spesielt gjennom Jotun Academy, ligger det et teoretisk fundament som skal støtte opp under opplæringsmetoden. Dette er viktig opp imot forskningsspørsmålet som omhandler om de ansatte benytter seg av tilbudet. Vi har i presentasjonen av Jotun som bedrift, og da spesifikt Jotun Competence som avdeling sett på hvordan Jotun Academy er bygd opp for å gi fagspesifikk kompetanseheving til ansatte, enten de ansatte er i et nytt fagfelt eller at de har jobbet der over tid og bedriften ønsker å gi dem fagligutvikling for at de ansatte skal kunne være relevante og tidsriktige.

4.2.1 Kompetanseutviklingsmodellen

Overføring av lærdom i henhold til *Kompetanseutviklingsmodellen* vitner til et fokus på hvor kompetanse oppstår og gjennom dette fokuset så ønsker man ikke å sløse med tid (som igjen er en ressurs). Slik CMD forklarer det så; opplæring skjer 70-20-10. 70% skjer der du er, (20%) sammen med lederen din, gjennom å snakke med kollegaer. Det er bare 10% av kompetanseutviklingen som vi i konsernet tar oss av, resten skjer i de lokale selskapene ... Så det er kjempe viktig for oss å gjøre selskapene klar over at det er di som er ansvarlige (CMD, 2018, s. 3). At kompetanseheving ikke skal være sløsing med tid støtter opp under av DLM når han sier at: det kommer litt tilbake til hvor mye folk skal prioritere opplæring, timing er veldig, veldig viktig, så vi prøver å ikke drukne folk i opplæringstiltak fordi vi vet at de er veldig travle med å gjøre sine jobber. Så vi prøver så godt som vi kan å sørge for at den opplæringen vi har er relevant og til rett tid. Sånn at vi ikke tar opp mer tid enn nødvendig av den verdiskapningen de gjør for bedriften (DLM, 2018, s. 5).

4.2.2 The learning pyramide

Som vist i teorikapittelet av denne oppgaven tar altså læringspyramiden for seg de ulike læringsformene, og ønsker å fremstille den relative læringseffekten av dem. I praktisk bruk av denne teorien forklarer CMD at: *The learning pyramid*, den bruker vi mye, for den viser hva skal du gjøre for å skape *learning retention*, det betyr at det du har lært blir med deg inn i jobben og du endrer adferd (viser til modellen Figur 8 Basic Management Training kursoppsett). Vi har over 60 ansatte som instruerer i Basic sales training, det er ikke bare for at de nyansatte selgerne skal lære. Men det er også fordi at salgssjefene gjennom å teach others skal etterleve modellene. Det er «two folded». Vi har 400 trenere som teach others, så

har det høyest retention rate, sier forskningen (CMD, 2018, s. 4). Videre fokuseres det på å utnytte de læringsmåtene som gir høyest læringsavkastning

4.2.3 Ebbinghaus – forgetting curve

Denne teorien tar for seg hvordan mennesket initialt husker informasjon, for så at den informasjonen forvitrer etter hvert når man ikke bruker eller repeterer den. For Jotun og de som jobber med kunnskapsheving betyr dette at for å bevare verdien (kunnskapen) de ansatte har blitt tilført så må den repeteres. Dette gjøres gjennom et fokus på læringsløp og blir forklart på følgende måte: Det vi gjør er å bygge læringsløp. Den samlingen du møter folk på er bare en bitteliten del av læringsløpet. Før du kommer på trening så gjør du en masse ting, så drar du på trening, så gjør du masse etterpå, så er det kanskje en samling til også er det Post-Course. Vi prøver å dra treningsløpet så langt som mulig ... *Så den investeringen du gjør i kurs for å opprettholde den læringen hvor du er 25% (på selve kurset) den skal det bygges på hele veien videre?* Ja. Resten gjør du hjemme. Og hvorfor det? Jo fordi at all forskning sier at folk ikke endrer adferd etter å ha hørt en ny teori første gangen ... Fordi dette er det som er vår teori. Training does not change behavior, we need to practice the new skill until it becomes a habit. Practice practice practice (CMD, 2018, s. 4).

4.2.4 Kirkpatrick – transferring learning to behavior

Den siste teorien som inngår i Jotun Competence sitt fundament tar for seg hvordan man går ifra å lære noe til at det blir en del av adferden. Kirkpatrick's teori, omhandler altså å kunne måle, langs fire verdien, hvilken effekt læringen har hatt på den ansatte. Jotun Competence bruker denne teorien på følgende måte i sitt arbeid med kompetanseheving: Hvordan måler vi effekt? Vi bruker Kirkpatrick. Det er den vanligste måten for å måle effekt av trening. Og da starter vi jo på nivå 1 – satisfaction / tilfredsstillende (basert på tilbakemeldinger). Nivå 2 learning / læring (gjennom selftester, repetisjon av pensum). Nivå 3 impact / virkning (vanskelig å måle, lederen må hjelpe gjennom Key initiative talks). Nivå 4 effect / effekt. Det er vanskelig å måle et spesifikt treningsløp opp mot effekt for bedriften (salgstrening – mere salg, mange faktorer som spiller inn) (CMD, 2018, s. 5)¹.

4.3 Signaleffekt

Fra Jotun Competence sin side omhandler tilbudet om kompetanseheving ikke bare om utvikling av de ansatte, men også om signalene bedriften ønsker å sende ut til ansatte og potensielle ansatte. Som Competence Management Director forklarer det: *Vi ansetter jo 1000-*

¹ Sitatet er noe forkortet og justert for å kunne presentere bedre flyt i henhold til teorien.

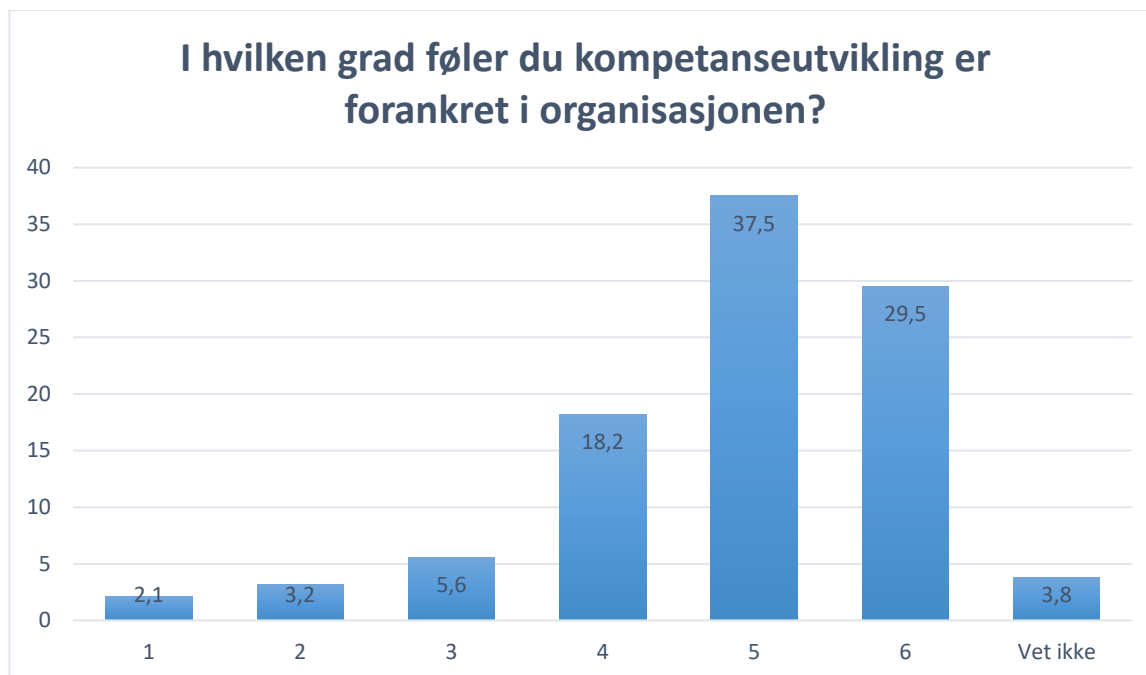
1200 medarbeidere i året. Og gjett hvilken aldersgruppe de er? De er millennials (født rundt år 2000). Det er en ganske endring i folk attitude (holdning) og lojalitet. Så for oss er det kjempe viktig at du som nyansatt får veldig raskt beskjed om at vi tenker å utvikle deg, det er de nye generasjonene veldig opptatt av (2018, s. 5). Her beskriver altså lederen for Jotun Competence hvordan man har analysert den gruppen jobbsøkere som er i målgruppen for å bli ansatt i bedriften, hvilke behov de har og hvordan Jotun gjennom sin skole klarer å dekke dette behovet. Som hun selv sier det så er skolen godt kjent, og det er jo en signaleffekt, det at folk skal føle seg utviklet, satset på. Og vi har lavere turn-over en andre bedrifter, litt fordi vi tar kompetanseutvikling veldig alvorlig (2018, s. 5). Dette kjenner vi igjen fra teorien om lærende organisasjoner og ideen om at organisasjoner er preget av en kollektiv bevissthet, som er summen av organisasjonsmedlemmenes individuelle bevissthet (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 327). Ved å ha et tilbud om kompetansehevede tiltak som er godt kommunisert og godt forankret i virksomheten, utvikler det seg en kultur om læring og kunnskap i bedriften. Om hvert individ lærer, så lærer hele organisasjonen.

Gjennom intervjuet er det altså kommet frem at Jotuns kompetanseheving *strategi* ikke bare omhandler å utvikle den ansatte for at de ansatte skal prestere bedre i jobben, men også at den ansatte skal føle at han/hun blir satset på og at han/hun er verdifull nok for bedriften slik at de ønsker å utvikle deg. Dette tilbudet er også utviklet for å dekke behovet for de man ønsker å ansette i bedriften gjennom å dekke deres opplæringsbehov, og derigjennom vinne deres lojalitet, samtidig som bedriften fremstår som attraktiv i arbeidsmarkedet.

4.3.1 Strategi

Som vi har sett gjennom intervjuet med Competence Management Director så har Jotun gjort seg noen tanker rundt signalene man ønsker å sende ut gjennom å ha et kompetansehevingstilbud. Det vi nå skal se på er hvordan de ansatte i Jotun responderer og/eller har oppfattet disse signalene og om de samsvarer med hvordan Jotun ønsker å fremstå.

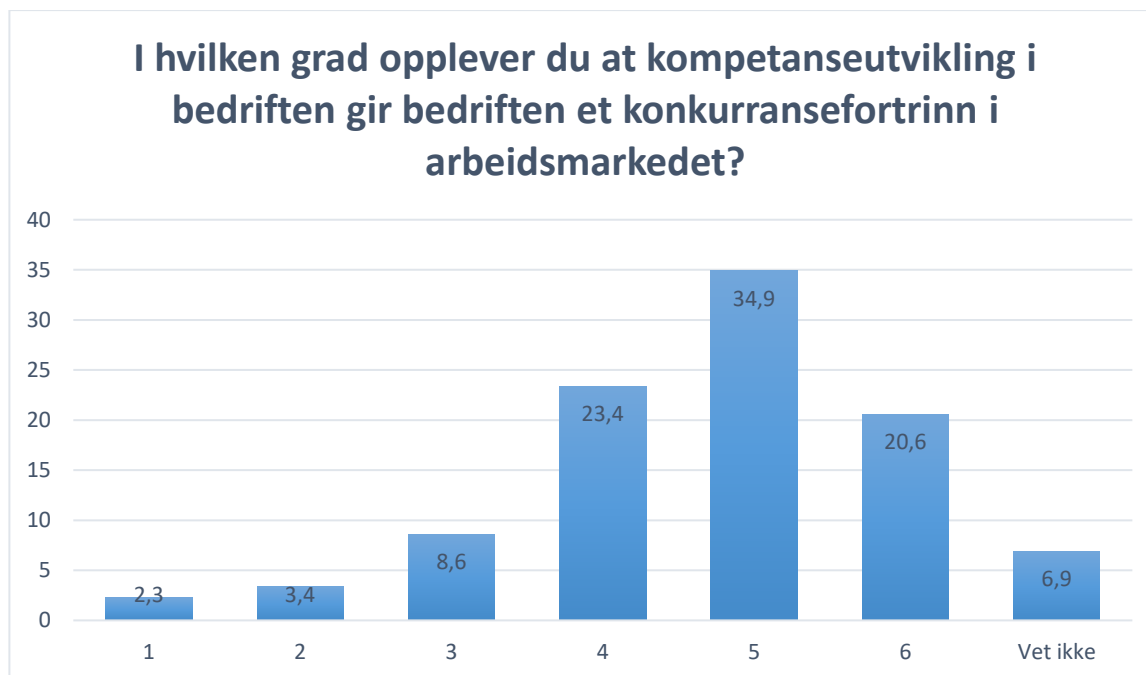
Gjennom en ganske tydelig profil og et gjennomarbeidet konsept rundt kompetanseheving, virker det som at kompetanseheving er veldig godt forankret mellom Jotun Competence og ledelsen i Jotun. Hvordan oppfattes dette av de ansatte?



Tabell 2 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling er forankret i organisasjonen?

Gjennom å spørre hvor godt kompetanseutvikling er forankret i Jotun, får de ansatte en mulighet til å ytre om de opplever at dette er noe hele bedriften står bak. Som vi ser, så svarer over 66 % at de mener at kompetanseutvikling er noe som er i stor til svært stor grad forankret i organisasjonen. Dette kommer også frem av kommentarer som respondentene har gitt, hvorav en påpeker at «har jobbet flere steder. Har ikke opplevd noe annet sted slik skreddersydd kompetanseutvikling i form av Jotuns interne akademier. Helt tilrettelagt for Jotun.» (åpne svar s. 8, svar nr. 9). Selv om en stor mengde respondenter virker tilfreds, så antyder to at strategi og uttalt ønsker ikke nødvendigvis reflekteres i realiteten; En kommenterer at «det er en forankring i strategier og visjoner, (men) realiteten innhenter den når det ikke blir tilbud nok eller tiden ikke strekker til» (åpne svar s. 8, svar nr. 5). Det blir også sagt at «selv om det er uttalt at man satser høyt på kompetanseheving er man fortsatt avhengig av at overordnet er villig til å satse og ta kostnaden, og det kan være vanskelig» (åpne svar s. 8, svar nr. 8).

En annen del av strategien til Jotun var å gi seg selv et konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet gjennom å være en attraktiv bedrift som satset på sine ansatte gjennom å utvikle dem etter ansettelse.



Tabell 3 I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften gir bedriften et konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet?

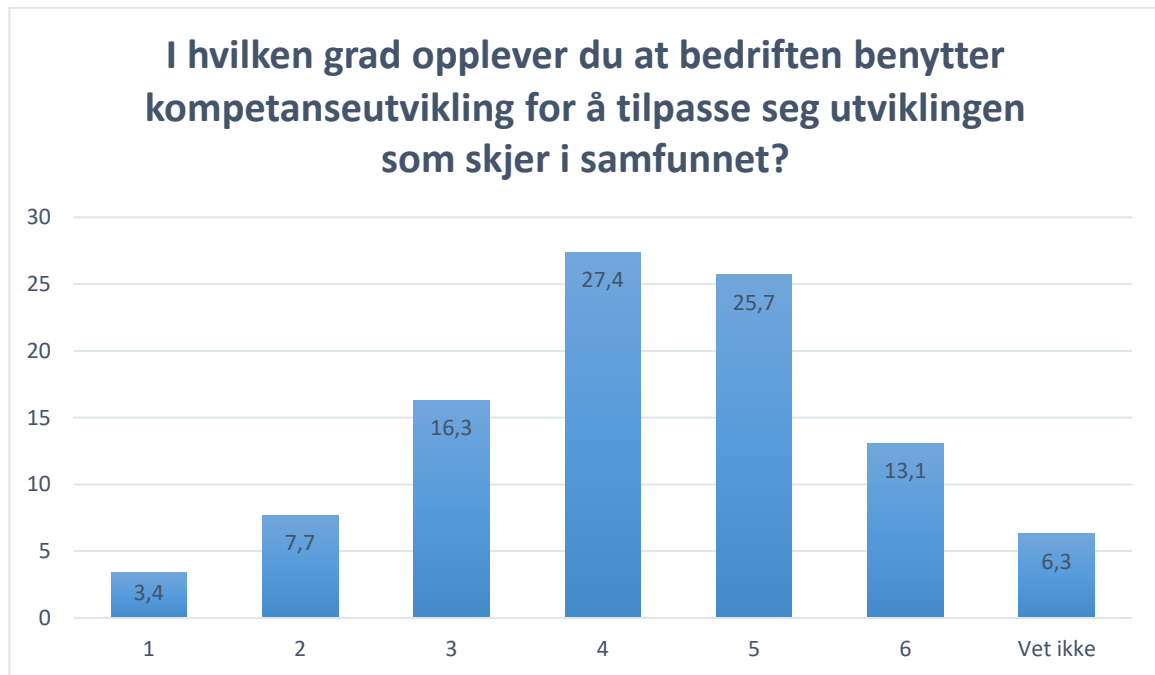
Felles for nesten samtlige av de ansatte er at de på et eller annet tidspunkt har vært arbeidssøkende, og valgt å søke jobb hos Jotun. Dermed kan respondentene si noe om hvor viktig muligheten for kompetanseutvikling var for dem, og på en annen side svarer de også på hvor viktig det har vært for dem i ettertid. Som vi ser av Tabell 3 opplever over 50 % av de ansatte at kompetanseutviklingen i stor til svært stor grad gir bedriften et konkurransefortrinn.

Respondentene påpeker blant annet at «i og med at jobbsøkere er opptatt av utviklingsmuligheter så er det helt klart det» (åpne svar s. 22, svar nr. 3) og «jeg tror Jotun har blitt betraktelig mer interessant som arbeidsgiver de siste 10 årene. Dette gjelder ikke bare kompetanseutviklingen, men også byggingen av merkevaren Jotun» (åpne svar s. 22, svar nr. 10). Samtidig blir det kommentert at en er «usikker på hvor godt kjent dette er for de som evt. (eventuelt) vil søke jobb i Jotun» (åpne svar s. 22, svar nr. 15), og at «det er et konkurransefortrinn, men det er vanskelig å forstå fra utsiden hva Jotun faktisk tilbyr» (åpne svar s. 22, svar nr. 11).

Ut i fra disse kommentarene, kan det antydes at noen svarer på hvor viktig det har vært sett i retrospekt, mens andre mener at det er vanskelig å si vite noe om før man faktisk begynner i bedriften. Uansett ser vi av statistikken at over 75 % av respondentene mener det har en positiv effekt på bedriftens konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet.

4.3.2 Utvikling

Signaleffekten omhandler ikke bare det å ha et tilbud om kompetanseheving, men også at tilbudet er tidsriktig og skal møte den gruppen mennesker man ønsker. For Jotun sin del omhandler dette ikke bare de ansatte, men også potensielle ansatte som ikke jobber i Jotun. Om vi fokuserer på de som er ansatt i Jotun så er dette en målgruppe med stort spenn som varierer i alder fra 18 til 70 år (CMD, 2018, s. 6).

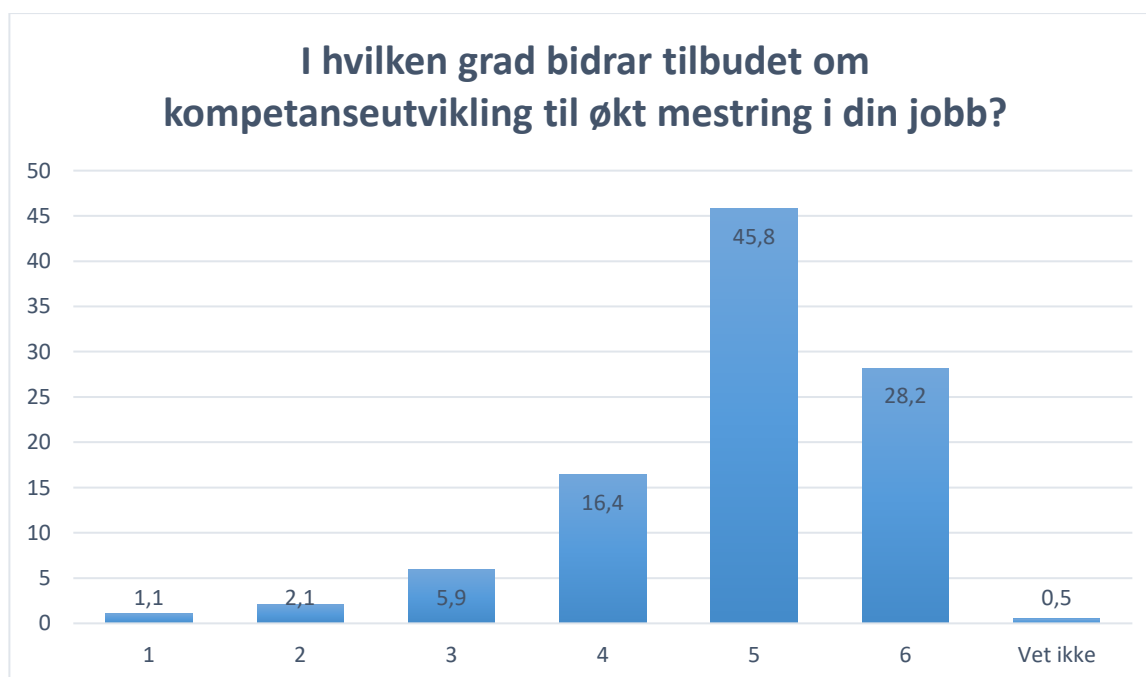


Tabell 4 I hvilken grad opplever du at bedriften benytter kompetanseutvikling for å tilpasse seg utviklingen som skjer i samfunnet

Tidsriktighet på informasjonen og kunnskapen som skal overføres er viktig. Slik som Digital Learning Manager forklarer det: *Timing er veldig, veldig viktig, så vi prøver å ikke drukne folk i opplæringstiltak fordi vi vet at de er veldig travle med å gjøre sine jobber. Så vi prøver så godt som vi kan å sørge for at den opplæringen vi har er relevant og til rett tid* (2018, s. 5). En annen del av det som omhandler utvikling er de teknologiske verktøyene som bedriften benytter seg av. Kravene som stilles til organisasjonen om å heve og utvikle kompetansen til de ansatte er høye som Digital Learning sier: *På godt og vondt så er ikke kompetanse statisk. Det er veldig dynamisk og det merker vi enda mer i dagens samfunn og næringsliv og med det mener jeg at det skjer store endringer hele veien ... det kommer nye teknologier, nye forretningsmodeller, nye verktøy internt, det stiller en del krav til organisasjoner som oss. Å følge litt med i timen, slik at vi følger med at våre ansatte har de kompetansene det kreves for å kunne lykkes i jobben sin* (2018, s. 2).

Respondentene på spørsmålet om utvikling og kompetanseutvikling (Tabell 4) viser at Jotun jevnt over benytter kompetanseutvikling for å tilpasse seg utviklingen som skjer i samfunnet. Dette reflekteres også noe i hva respondentene som har benyttet seg av muligheten til å kommentere sier, hvor det er en som sier at «her kunne vi gjort mer» (åpne svar s. 14, svar nr. 5) og en annen som sier «her føler jeg at vi mer tilpasser oss hvordan vi er organisert enn hva som skjer i samfunnet» (åpne svar s. 14, svar nr. 6). På den andre siden sier en at det tilpasses «i høy grad» (åpne svar s. 14, svar nr. 8) og at «det er viktig for å kunne være en stabil arbeidsplass» (åpne svar s. 14, svar nr. 1).

Når vi hittil har diskutert utvikling så omhandler det at informasjonen og kompetansen er utviklet i tråd med tiden. Den andre siden av utvikling er om de ansatte opplever at de utvikler seg som en del av kompetansehevingen.



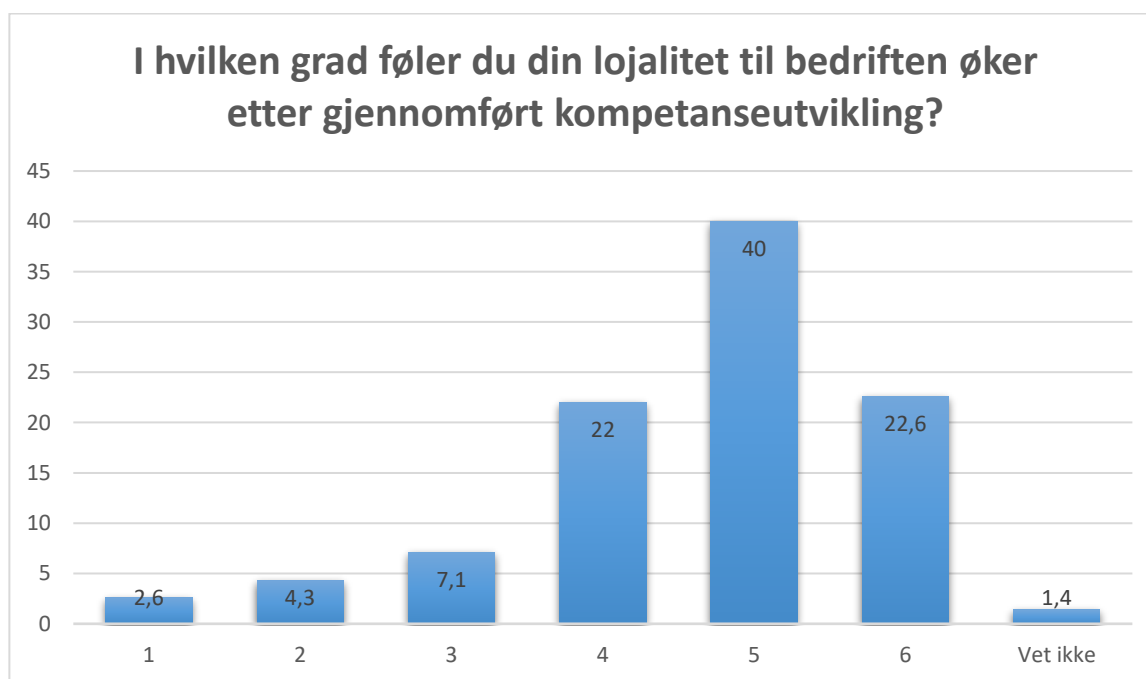
Tabell 5 I hvilken grad bidrar tilbudet om kompetanseutvikling til økt mestring i din jobb

Fra resultatet i Tabell 5 kan det leses at 74 % av de ansatte opplever i stor til i svært stor grad at kompetanseutviklingen bidrar til økt mestring i deres jobb. Det er to sider som kan anmerkes til dette resultatet: Det ene er at de ansatte kan få bekreftet fra bedriften at de ferdighetene de har er det bedriften etterspør. Her blir det blant annet kommentert fra en respondent at «det gir en trygghet i forhold til at man kan tilegne seg kunnskap innen emner man føler man «sakker akterut» i forhold til forventningene» (åpne svar s. 2, svar nr. 24). Den andre siden er at de ansatte tilegner seg ferdigheter og kunnskaper som oppleves å hjelpe dem i arbeidet de gjør og dermed har utvikling funnet sted. Dette kan vi se tydelig i det en

respondent har kommentert: «For min egen del så har jeg dratt meget stor nytte av de ulike kurs Jotun tilbyr. Jeg har helt klart blitt mye tryggere mht. presentasjoner og ikke minst det man tenker og gjør i forhold til Jotuns verdier i møte med andre mennesker privat og i jobbsammenheng» (åpne svar s. 2, svar nr. 4). I tillegg er det en som kommenterer at «det å få lov til å tilegne seg ny kompetanse og utvikle sine oppgaver gir økt mestring of (av) arbeidsglede» (åpne svar s. 2, svar nr. 10).

4.3.3 Lojalitet

Den siste delen av signaleffekt for Jotun Competence sin del omhandler at man ønsker å vinne lojalitet gjennom at bedriften satser og investerer i de ansatte, så skal de ansatte dermed føle seg verdsatt og bli værende, gjerne gjennom hele arbeidskarrieren. Lojalitet oppsummerer på mange måter signaleffekt-delen av kompetanseutvikling: Gjennom at ikke bare må tilbudet være der, det må også fremstå så verdifullt at det vekker en lojalitetsfølelse tilbake til bedriften fra de ansatte.



Tabell 6 I hvilken grad føler du din lojalitet til bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling

Tabell 6 viser altså at i retrospekt så opplever de ansatte i stor til svært stor grad at etter å gjennomføre kompetanseutvikling i regi av Jotun så øker deres lojalitet. Med retrospekt så menes at denne undersøkelsen ikke ble gjennomført rett etter at kompetansehevingstiltak var gjennomført, men at respondentene i regi av spørsmålet blir bedt om å reflektere tilbake til opplevelsen og tilhørigheten til bedriften de satt igjen med sist gang de gjennomførte et kurs eller lignende.

4.3.4 Oppsummering

Innenfor signaleffekt ser vi at Jotun har en klar filosofi om hvordan de ønsker å fremstå og hvilke sideeffekter et gjennomført tilbud om kompetanseheving har. De ansatte virker ut fra den kvantitative undersøkelsen å respondere svært godt på de tre feltene som Jotun jobber for: En klar og forankret strategi bak kompetansehevingen, tidsriktig kunnskap som er utviklet og tilpasset samfunnet, samt at tilbudet skal være så godt at de ansatte skal føle en tilhørighet til bedriften og derigjennom lojalitet. Forventet resultat av denne satsningen er at de ansatte blir i bedriften lengre (55 % av de ansatte har vært ansatt i bedriften fra 11 år og over 30, Figur 10 Grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen) samt at de ansatte utvikles tråd med samfunnet og teknologien slik at de fortsatt er verdifull og kan benytte seg av ny teknologi og arbeidsmetoder selv om det ikke var en del av deres initiale utdanning.

4.4 Utbytte

Når en bedrift velger å satse på kompetanseutvikling hos de ansatte så er det fordi de mener at dette er noe som vil lønne seg i lengden. Men hvordan måler man utbytte av kompetanseutvikling hos ansatte? Hva er prisen for kunnskap? Men dette omhandler ikke bare kostnader, det handler også om hvordan man evaluerer treningen som blir gitt. Dette skal vi nå se nærmere på.

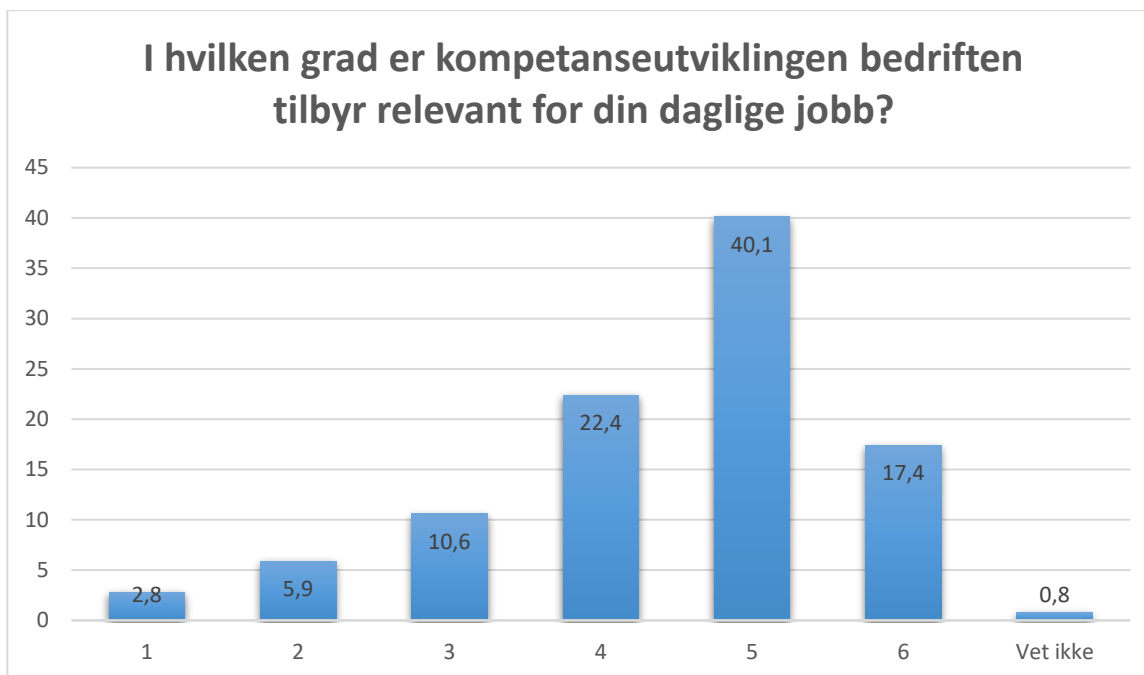
4.4.1 Utbytte som er vanskelig å måle

Visjonen til Jotun Competence sier blant annet at de skal sørge for at Jotuns ansatte er bedre enn konkurrentenes ansatte (CMD, 2018, s. 2). Ikke bare skal de tiltrekke de beste hodene, de skal også videreutvikles etter ansettelsen. Hvorfor må de ansatte videreutvikles? Competence Management Director benytter et uttrykk som heter *Digital Disruption*. Begrepet tar for seg fenomenet at Jotun blir bombardert med ny teknologi hele tiden, som endrer måten å gjøre business på. Per i dag (2018) jobber de ut ifra følgende budskap: «the future of business er at vi må samarbeide mye bedre» (2018, s. CMD). I et konsern som har kontorer over hele verden omhandler det ikke nødvendigvis å samarbeide bedre innenfor de samme fire kontorveggene, men på tvers av landegrenser. Som det videre blir forklart: *Mail er ut. Vi jobber på teamsites. Så de i mitt team som sitter i Kina og i Kuala Lumpur og Dubai de hadde ikke vi anledning til å kommunisere med dokument vis fram til vi fikk teamsites. Da måtte vi sende de mail med dokumenter. Nå har vi en teamsite hvor alle jobber. Så alle er oppdatert og kan bruke de samme verktøyene* (2018, s. 2). Her ser vi at kompetanseutvikling brukes for å lære de ansatte ny teknologi slik at bedriften gjennom de ansatte skal bli mere effektiv. Gjennom Jotun Academy læres de ansatte opp innenfor fagfeltet de jobber innenfor (salg,

marked, finans, HR etc.). Slik får de faglig påfyll gjennom en arbeidskarriere i Jotun, samt at de holdes oppdatert. Dette kan spores tilbake til målsettingen om at Jotuns ansatte skal være bedre enn konkurrentenes, men også ansvaret ved å ha en policy som sier at man ansetter personer på livstid (DLM, 2018, s. 4). Som han forklarer ansvaret så stiller det en del krav til organisasjonen at de skal kunne gi de ansatte muligheten til å utvikle seg, når man ønsker å beholde dem i 20-30-40 år. Dermed er Jotun veldig åpne for at de ansatte hopper fra en funksjon til en annen, gjennom at det legges til rette for dette gjennom kompetansehevingstiltak. Skal man gå fra markedsføringsavdelingen til finans for eksempel så krever det at du må lære deg en del nye ting. Og der kommer kompetanseavdelingen inn (DLM, 2018, s. 4). Som vi igjen ser fra teorien så forteller den oss at det er viktig at ledere i bedrifter ser og evaluerer kompetansekapitalen i sin egen avdeling, og spesielt kompetanseavkastningen (Lai, 2016, s. 19). Sett opp imot hva Jotun Academy legger opp til gjennom sin skoledrift så gis det kompetanseavkastning innen motivasjon, lojalitet, større fleksibilitet og ytelse.

For å kunne evaluere treningen som blir gitt bruker Jotun Competence Kirkpatrick's modell og måler etter fire nivåer. Nivå 1, opplevelsen av treningen, måles gjennom tilbakemeldinger gitt gjennom Enalyzer der man gir en karakter fra 1-6 på hvor bra treningen har vært, relevansen, hvordan treneren har vært etc. (DLM, 2018, s. 2). Her ønsker man å ligge på karakter 5 og oppover. Nivå 2, har læring oppstått, måles gjennom tester og repetisjon av pensum (ref. Ebbinghaus - forgetting curve). Nivå 3, atferdsendring, er vanskelig å måle, men gjøres gjennom at lederen til studenten gir tilbakemelding til Jotun Competence. Dette gjøres gjennom *Key-initiative-talks* (hyppige små medarbeidersamtaler) mellom lederen og den ansatte. Nivå 4, har treningen bidratt til et bedre resultat, er vanskelig å måle (CMD, 2018, s. 5) da det er flere faktorer som spiller inn. Her brukes eksemplet med at salgstrening ikke direkte kan måles til økt salg da svingninger i markedet for eksempel vil kunne spille inn på salgsresultater til den enkelte ansatte.

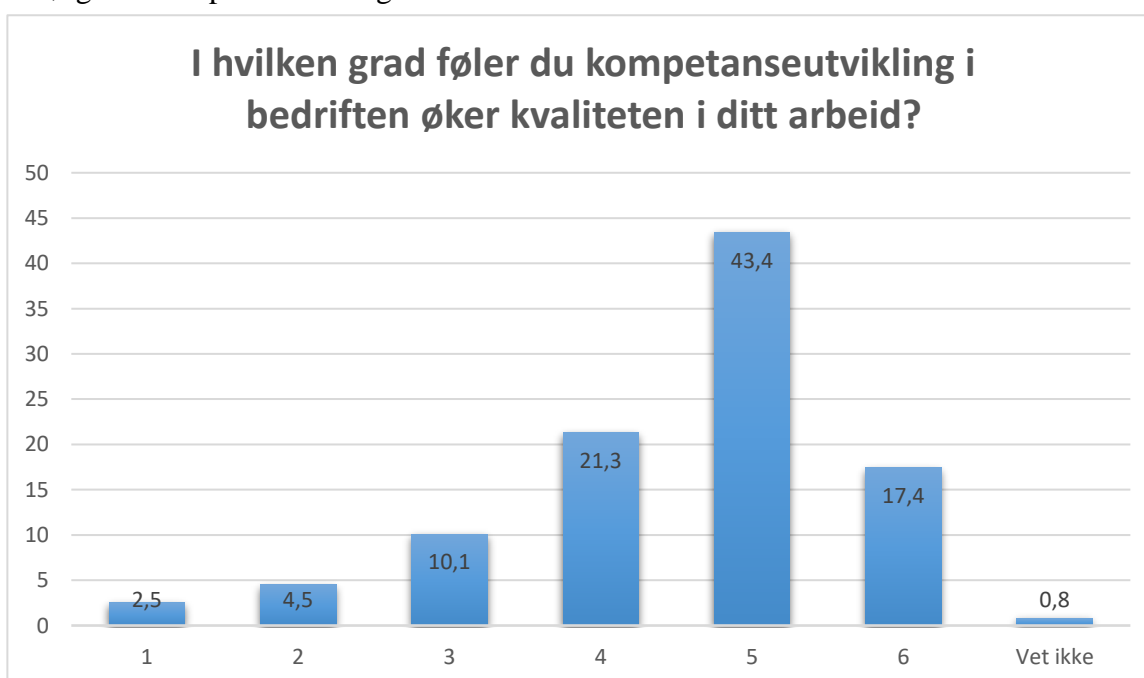
Gjennom den kvantitative undersøkelsen fikk de ansatte mulighet til å besvare spørsmål rettet mot tematikken utbytte og relevans til deres daglige jobb. Hensikten var å få svar på om de ansatte opplevde at treningen som gis har effekt på deres daglige virke.



Tabell 7 I hvilken grad er kompetanseutviklingen bedriften tilbyr relevant for din daglige jobb?

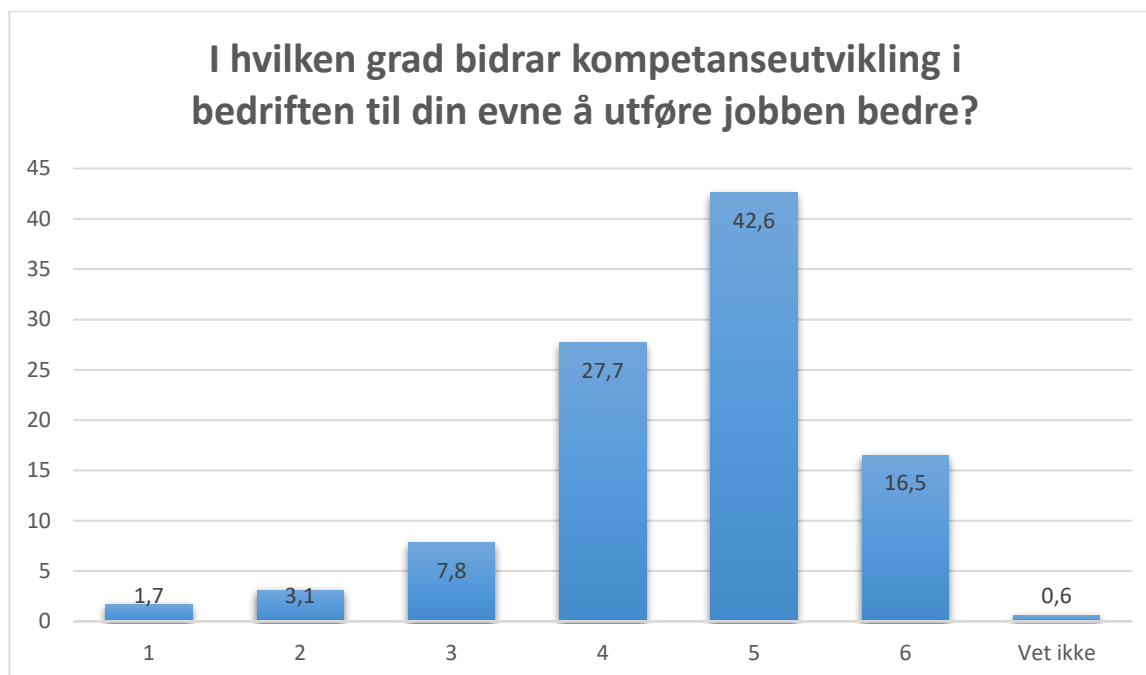
Det som danner grunnlaget for å kunne vurdere treningen er først og fremst relevansen til det daglige virket (DLM, 2018, s. 5). I Tabell 7 kan man lese at respondentene i stor til svært stor grad mener at kompetanseutviklingen Jotun tilbyr er relevant for deres daglige virke.

For å gå dypere inn på utbyttet av kompetanseutviklingstiltakene sett fra de ansattes ståsted, ble det stilt spørsmål til i hvor stor grad de ansatte opplevde at kvaliteten i arbeidet deres økte som følge av kompetansehevingstiltak:



Tabell 8 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i ditt arbeid?

Som man kan se av resultatet opplever over 80 % av de ansatte at kompetanseutviklingen øker kvaliteten i arbeidet deres, i noen til svært stor grad. Dette understrekes nok en gang gjennom resultatet som ble gitt av følgende spørsmål:



Tabell 9 I hvilken grad bidrar kompetanseutvikling i bedriften til din evne å utføre jobben bedre?

Så ikke bare opplever de fleste ansatte at kvaliteten i arbeidet deres blir bedre, men også at evnene deres til å utføre jobben blir bedre. I Tabell 9 ser vi igjen at over 80 % av respondentene opplever at dette forekommer i noen til svært stor grad.

Tabell 8 tar altså for seg om de ansatte opplever at de tilegner seg nye evner / ferdigheter gjennom kompetanseutviklingen som Jotun tilbyr, mens Tabell 9 viser til at de ansatte opplever at deres allerede tilegnede evner blir bedre, som igjen styrker kvaliteten i det arbeidet deres jobb innebærer.

4.4.2 Utbytte i ren motivasjon

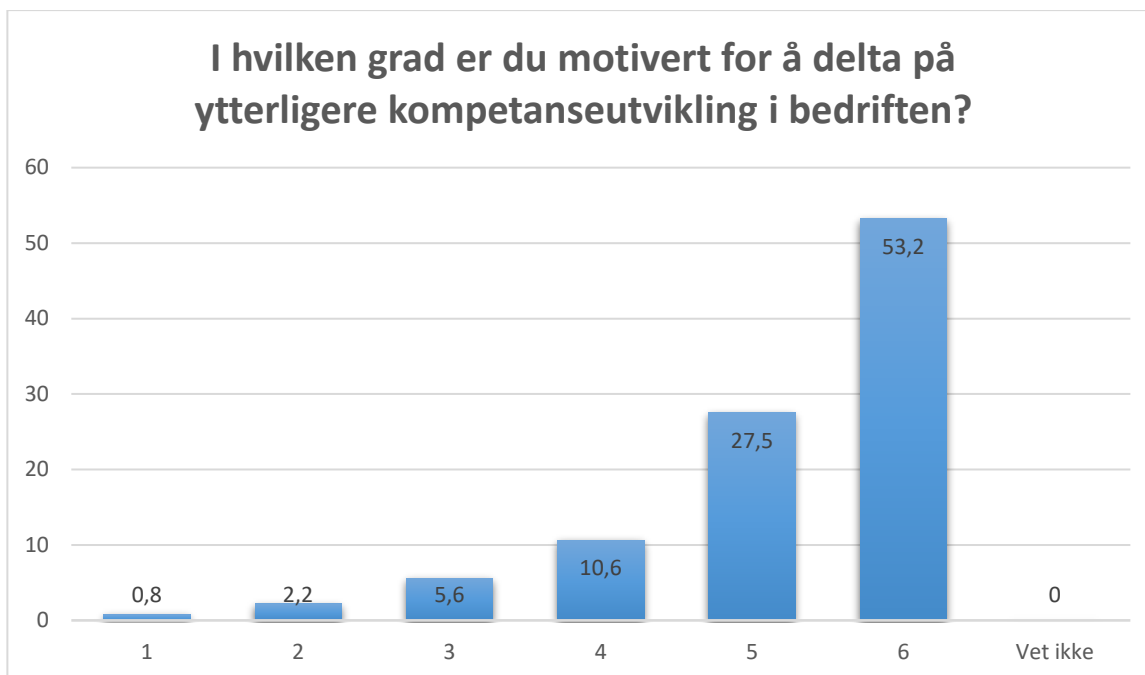
Gjennom å se på resultatene fra spørreundersøkelsen når det gjelder kunnskapsutvikling og utbytte i bedre utført arbeid, har vi sett at de ansatte i virksomheten ser en klar sammenheng mellom disse to faktorene. Men hva med motivasjonen? Både motivasjonen til å utvikle seg videre (ta flere kurs), men også motivasjonen gjennom å føle seg verdsatt som får utvikling gjennom jobben. Dette skal vi nå se nærmere på.

Digital Learning Manager forklarer Jotun Competence sitt ståsted hva angår den ansatte og deres forhold til motivasjon på følgende måte: *Så er det noe med den motivasjonen som de*

ansatte får av å kunne utvikle seg videre. Det er vi og veldig opptatt av, det skal føles som et privilegium å kunne delta på kompetanseheving. Det skal være relevant for de, vi må hele tiden gjenoppfinne oss selv. Kompetanse er ferskvare da (2018, s. 4). Han viser altså her til to sentrale effekter: 1. Kompetanse er ferskvare, det vil si at Jotun som bedrift hele tiden må tilby og utvikle de ansatte, både som følge av teknologi Jotun innfører, men også som et resultat av fremskrittene som gjøres i verden rundt Jotun. 2. Selv om Jotun ønsker å tilby kompetanseheving for de ansatte slik at de får utviklet seg, så skal det oppleves som et privilegium. Det er et sentralt tema som kommer opp ved jevne mellomrom, det som omhandler motivasjon. Ikke bare at motivasjonen kursene genererer, fører til at de ansatte ønsker å fortsette i Jotun, men også motivasjonen til å ta flere kurs (fortsette utviklingen), samt at det reklamerer for at andre medarbeidere innad i bedriften ønsker å ta flere kurs, så vel som at man blir attraktiv for de som står utenfor bedriften.

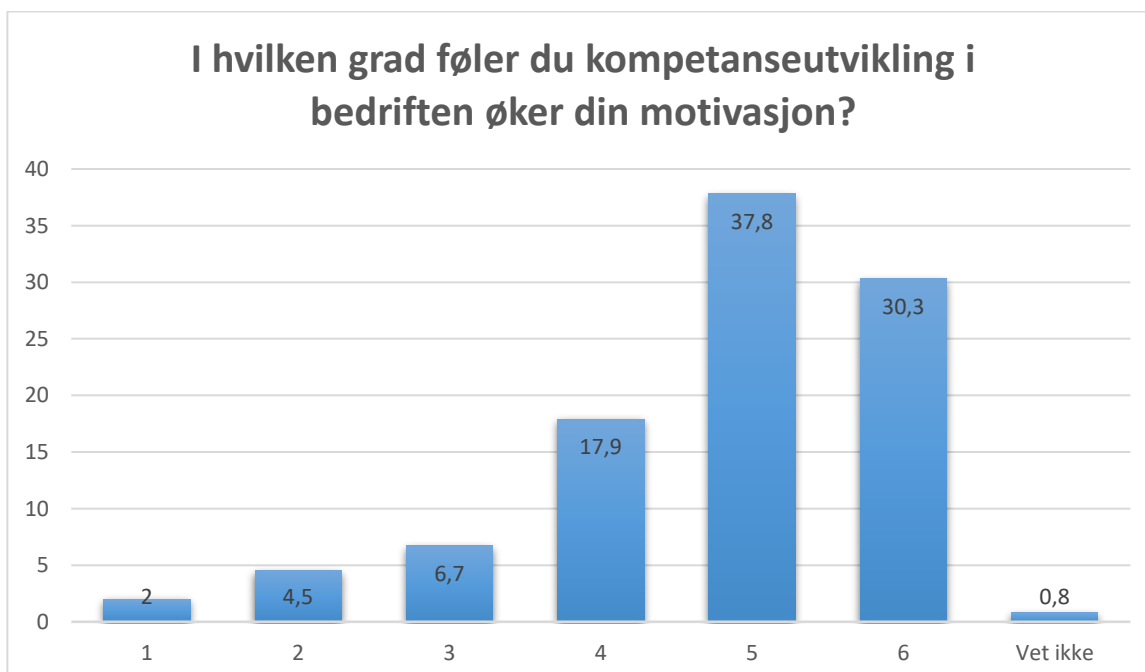
Competence Management Director forklarer at Jotun Competence er kommet i en veldig fin situasjon, siden kursene som tilbys er så populære at de driver seg selv (ansatte melder seg på hos sin leder, og siden dette er interne kurs, så settes de opp hos avdelingen selv), og fordi de ansatte har fått med seg at Jotun har et bra treningsopplegg. Dette gjennom at kompetansehevingstilbudet er godt kommunisert (2018, s. 6). Men det er ikke slik at all kompetanseheving er av den typen som gir direkte utfall på motivasjonen. Noe av det Jotun Competence lærer bort er ting som den ansatte må kunne for ikke å bli et offer for *Digital Disruption*, altså ikke direkte overførbart til daglig virke, men kompetanse som kommer til å gi effekt over tid, og som gir en effekt for konsernet på lengre sikt, ikke nødvendigvis for den ansatte der og da. Et slik fenomen forklarer CMD når hun snakker om kulturkurset som Jotun ansatte måtte gjennomføre: *Vi presser folk igjennom. Ta kulturkurset, masse klager fra folk at de måtte ta e-læringskurs, men det er en mening med det. De måtte blant annet laste ned en app og det var ikke lett. Men Jotuns ansatte varierer jo ifra 18 – 70 år så du har et stort spenn i målgruppen. Men igjen, JA er et perfekt sted for å tvinge folk til å bruke nye verktøy, og det har vi tatt på oss* (2018, s. 6).

Den andre siden av det som omhandler motivasjon er hva de ansatte opplever av sammenheng mellom kompetanseheving og motivasjon.



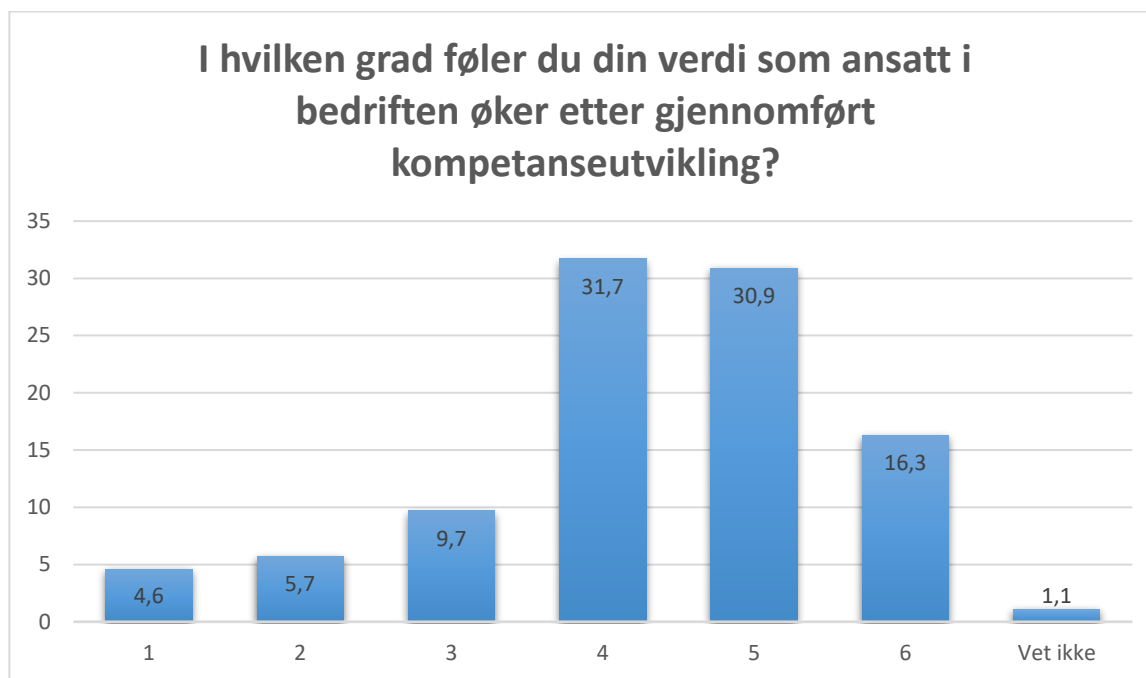
Tabell 10 I hvilken grad er du motivert for å delta på ytterligere kompetanseutvikling i bedriften?

Sett i lys av at 85 % av respondentene har vært på tre eller flere kompetanseutviklingstiltak gjennom Jotun (Tabell 10), så er det meget sterkt at over 90 % i stor til svært stor grad er motivert for ytterligere kompetanseheving gjennom bedriften. For å kunne se videre på hvordan motivasjonen til den ansatte påvirker arbeidslysten eller synet på arbeidsplassen i sin helhet ble følgende spørsmål stilt:



Tabell 11 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker din motivasjon?

At to av tre ansatte føler at kompetanseutvikling er med å øke deres motivasjon, i stor til svært stor grad, viser også at utbyttet av kompetanseheving ikke bare kan måles i tall, resultater og benyttelse av ulike funksjonaliteter på en PC. Det gir også en positiv effekt for motivasjonen som igjen er positivt for tilfredsheten med arbeidet. For å gå dypere inn på tematikken som omhandler utbytte av kompetanseheving ble de ansatte spurt følgende:



Tabell 12 I hvilken grad føler du din verdi som ansatt i bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling?

Som Digital Learning Manager nevnte, så skal det å få delta på kurs gjennom Jotun oppleves som et privilegium. Men også at når man gjennomfører kurs så skal medarbeideren komme styrket fra det. En form for utbytte vil være den opplevde verdien man har som ansatt. Som man kan se av Tabell 12 så opplever den største delen av de ansatte en form for verdiøkning etter gjennomført kompetanseutvikling, enten i noe, stor eller svært stor grad.

4.4.3 Oppsummering

Gjennom kapitlet om *Utbytte* har vi sett at bedriften Jotun ønsker å videreutvikle de ansatte, spesielt innenfor to felt. Det første feltet er det *faglige* feltet hvor de ansatte, gjennom Jotun Academy, får tilgang på en kursrekke innenfor det fagfeltet de tilhører. Gjennom at Jotun ønsker at de ansatte skal bli værende i bedriften lenge så ser man på det som naturlig at de ansatte på et tidspunkt ønsker å bytte fagfelt i løpet av en arbeidskarriere, og dermed stiller Jotun Academy sin kursrekke til rådighet slik at man kan bygge opp den faglige delen innenfor det nye fagfeltet, samtidig som man tjener på at den ansatte tar med seg nettverket og erfaringene sine inn i den nye jobben. Videre er det slik at Jotun aktivt ønsker å motarbeide

Digital Disruption. Dette gjøres gjennom å gi de ansatte opplæring i de nye digitale verktøy som Jotun innfører. Her er utbyttet at man får ansatte som er mer *effektiv* og at man holder arbeidsmassen sin «tidsriktig» uavhengig av hvor lenge de har jobbet i bedriften.

Økt motivasjon hos den ansatte er det store samlebegrepet på den andre siden. Den økte motivasjonen skyldes i hovedsak to ting: *økt evne* til å gjennomføre arbeidet sitt (faglig) og opplevelsen av å kunne levere arbeid med *økt kvalitet*. Det at evnen og kvaliteten øker, fører igjen til at den ansatte har økt motivasjon til arbeidet sitt, men som et sekundært utbytte fører dette til at den ansatte øker sin motivasjon til å ta flere kurs (kvaliteten og relevansen på kursene).

Det at Jotun ønsker å ansette folk på livstid og dermed tar på seg ansvaret med å videreutvikle disse, i håp om at deres erfaringer og nettverk (som verdi for bedriften) blir værende, er det største utbyttet her, sett opp mot lav turnover rate, og at de ansatte i svært stor grad opplever å bli satset på som igjen fører til økt motivasjon ovenfor arbeidet. Som vi ser igjen fra teorien om taus kunnskap, så er det ofte erfaringsbasert kunnskap som er utviklet over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 327). Gjennom å ha en lav turnover rate så bevarer man den kunnskapen som de ansatte har innad i bedriften, og slipper å erverve den på nytt hver gang en ansatt slutter.

I neste kapittel er tematikken drøfting. Her skal vi se de tre funnene opp imot teorien som ble presentert i teorikapittelet.

5 Drøfting

Gjennom våre funn som er hentet fra det kvalitative intervjuet og den kvantitative undersøkelsen med dertil analyse, skal vi nå i drøftingskapittelet se disse opp imot den relevante teorien vi har presentert i teoridelen av denne oppgaven.

5.1 Jotuns teoretiske grunnlag til kompetanseheving

For å kunne drøfte Jotuns teoretiske grunnlag for kompetanseheving opp mot faktisk gjennomføring vil vi bruke Figur 8 Basic Management Training kursoppsett som eksempel for et faktisk kursløp ved Jotun Academy. Basic Management Training er den første modulen i Jotun Academies Management skole og er således relevant da den tar for seg en av skolene som går på tvers av fagkategoriene.

Basic Management Training (BMT) kursløpet er i kort delt i tre deler. (1) Forberedelser tar for seg at den ansatte må forberede seg gjennom e-læringer (det faglige) og gjennomføring av personlighets tester (det personlige) før man kan møte på klasseromsundervisning. (2) Klasseromsundervisningen består av ulike moduler innenfor tematikken Management og har flere hensikter slik CMD forklarer det: For folk skal bygge nettverk. Folk skal lære seg Jotun kultur, jotun verdier. Så akkurat disse Jotun Academy klasseroms treningene, de har flere purposes (formål) enn bare å lære bort (CMD, 2018, s. 3). Klasseroms treningene avsluttes med en vurdering av kurset før man er ferdig. Den tredje og avsluttende fasen er (3) etterarbeidsfasen og består i dette tilfellet av to deler; digital oppfølging (faglige) og oppfølging fra nærmeste leder (personlig bruk av det faglige).

Opp imot kompetanseutviklingsmodellen så kan man ikke si noe nøyaktig om prosent, da det eneste faste punktet her er tre dager med klasseromsundervisning, men vi kan si følgende opp mot modellen:

- Det er et fokus på at klasseromsundervisningen skal holdes til et minimum, og derigjennom holde grep om to primærfunksjoner: den formelle undervisningen og relasjonsbyggingen.
- I så måte oppfylder klasseromsundervisningen den hensikt å bygge relasjoner i samme kompetansefora (management), samtidig som de formelle undervisnings emnene gjennomgås.
- Kompetanseutviklingsmodellen tar for seg at 70% av læringen finner sted gjennom krevende arbeidsoppgaver. Her kan kursoppsettet vise til at sammen med nærmeste leder så skal den ansatte få arbeidsoppgaver som er i tråd med tematikken som har

blitt undervist. Da klasseromsundervisningen består av tre dager, så er oppfølgingsfasen i dette tilfellet 21 dager (rent matematisk). Gjennom digital oppfølging (nanolæring), i kombinasjon med tilretteleggelse og oppfølging fra nærmeste leder, så kan man med god grunn tenke seg til at etterarbeidsfasen dekker over 70% med arbeidsoppgaver som er ment til å forsterke læringen hos den ansatte.

Dette bringer oss videre på Ebbinghaus, og menneskets evne til å huske informasjon. Stikkordene her var *assosiasjon* og *repetisjon*. I tråd med Figur 5 Ebbinghaus Forgetting curve så vil man gjennom repetisjon av informasjonen hver gang sitte igjen med en høyere prosentandel som man husker. Gjennom BMT kursoppsettet ser vi her at det i alle fall er tre repetisjoner gjennom (1) forberedelser, (2) klasserom og (3) etterarbeid. Etterarbeidsfasen inneholder også oppfølging gjennom digital oppfølging, noe som vil si at det er mer enn en repetisjon forbundet med den fasen.

Gjennom å assosiere informasjonen med ulike forbindelser så er det større sannsynlighet at man benytter seg av den. Ser vi på BMT kurset så vil det være kunnskapsoverføring i alle tre fasene av kurset og på ulike arenaer (jobb, klasserom, hjemme etc.) med ulike metoder for overføring slik at det er en reel mulighet å skape ulike forbindelser til kunnskapen uten at vi har sett på metode.

For nettopp det tar teorien om læringspyramiden for seg. Pyramiden ønsker å fremvise ulike læringsformer og den relative læringseffekten av dem. Bare ut ifra det vi kan se av kursoppsettet til BMT så vil en ansatt både være innom ren undervisning (klasserom), studie (forberedelser, personlighetstester), diskusjon (klasseromsundervisning) og praksis (tilrettelegging sammen med nærmeste leder). Dette kommer i tillegg til at den som er ansvarlig for kurset i 90% av tilfellene er en intern ressurs, som vil si at den også vil ha utbytte av kurset gjennom å undervise.

Evalueringen av den treningen som blir gitt har Jotun Competence lagt Kirkpatrick's teori om overføring av læring til grunn. Nivå 1 omhandler reaksjonen på den læringen som ble gitt, dette gjøres ofte som en del av den avsluttende evalueringen på kurset gjennom tilbakemeldinger i programmet Enalyzer. Nivå 2 tar for seg om læring har oppstått, og dette gjennomføres i form av tester og repetisjon av pensum, hvor igjen elektroniske verktøy som nanolæring brukes. Nivå 3 evaluerer om adferden til den ansatte har blitt endret. Her støtter Jotun Competence seg på den nærmeste leder samtidig som de sier at det er vanskelig å måle (CMD, 2018, s. 5). Til slutt er det nivå 4, resultat. Evalueringen her skal si noe om

kompetansehevingen har påvirket resultatet til bedriften. Igjen sier Jotun Competence at dette er et nivå som er vanskelig å måle, da resultatet til bedriften ikke kun er styrt av de ansattes kunnskap, men av mange faktorer. I så måte kan vi se at om vi legger teorien til grunn så har Jotun gjennom Kirkpatrick's modell gode metoder for å måle nivå 1 og 2 gjennom elektroniske verktøy. Nivå 3 omhandler samarbeid med den enkeltes leder, uten at de i like stor grad viser til noen spesifikk metode for dette, og nivå 4 sees på som vanskelig da mange faktorer spiller inn.

5.2 Signaleffekt

5.2.1 Kompetanseinkongruens

Tematikken *kompetanseheving* omhandler ofte utvikling og kontinuerlig forbedring. For å kunne ha et troverdig tilbud som gir positive signaleffekter så er kravene som stilles til organisasjonen om å heve og utvikle kompetansen til de ansatte er høye, og som Digital Learning påpeker: *På godt og vondt så er ikke kompetanse statisk. Det er veldig dynamisk og det merker vi enda mer i dagens samfunn og næringsliv og med det mener jeg at det skjer store endringer hele veien ... det kommer nye teknologier, nye forretningsmodeller, nye verktøy internt, det stiller en del krav til organisasjoner som oss. Å følge litt med i timen, slik at vi følger med at våre ansatte har de kompetansene det kreves for å kunne lykkes i jobben sin* (2018, s. 2). Fra teorien kjenner vi igjen dette fenomenet som Digital Learning Manager beskriver gjennom begrepet kompetanseinkongruens (Lai, 2016, s. 18). Fenomenet man ønsker å unngå som bedrift er at medarbeiderne opplever å ikke få utnyttet sin relevante kompetanse og dermed går på tomgang og opplever et demotiverende avvik mellom eget potensial og de oppgavene og mulighetene de får.

5.2.2 Kompetansemobilisering

Gjennom tilbudet om kompetanseheving har vi sett at bedriften Jotun bidrar med ferdigheter og kunnskaper som oppleves å hjelpe dem i arbeidet de gjør og dermed finner utvikling funnet sted. Dette kan vi se tydelig i det en respondent har kommentert: «For min egen del så har jeg dratt meget stor nytte av de ulike kurs Jotun tilbyr. Jeg har helt klart blitt mye tryggere med henhold til presentasjoner og ikke minst det man tenker og gjør i forhold til Jotuns verdier i møte med andre mennesker privat og i jobbsammenheng» (åpne svar s. 2, svar nr. 4). I tillegg er det en som kommenterer at «det å få lov til å tilegne seg ny kompetanse og utvikle sine oppgaver gir økt mestring of (og) arbeidsglede» (åpne svar s. 2, svar nr. 10). Dette resultatet er altså i tråd med teorien om høy kompetansemobilisering og lav kompetanse inkongruens (Lai, 2016, s. 18).

Lærende organisasjoner som begrep ble introdusert på 1990-tallet. Tanken var at bedrifter / organisasjoner var målrettede sosiale systemer som måtte kunne lære og tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser (Jacobsen & Thorsvik, 207, s. 326). Samme beskrivelse gir Competence Management Director når hun beskriver en jobbsituasjon hvor: *teknologien som vi blir bombardert med nå gjør at vi må forandre alle måtene vi driver business på. Altså måten vi tenker å gjøre business på er totalt snudd opp-ned. Det begrepet kalles digital disruption. Måten vi snakker sammen, måten vi samarbeider på, alt er snudd opp ned, på grunn av de nye digitale mulighetene. Digital forces are reshaping almost every industry. Måten vi jobber ut ifra er at the future of business er at vi må samarbeide mye bedre* (CMD, 2018, s. 2). Ut fra denne beskrivelsen som CMD gir, ligger det veldig tett opp imot teorien at bedrifter må lære og tilpasse seg eksterne handlingsbetingelser, det være seg teknologiske eller samfunnsmessige endringer. Videre viser Figur 1 forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap og den vil være utgangspunkt for den videre drøftingen om kunnskapsbehandling i Jotun.

Sosialisering, hvor taus kunnskap formidles en annen part som taus kunnskap kjennetegnes ofte gjennom at den er basert på observasjoner og fysisk nærvær mellom ansatte. Da dette er en form for kunnskap man ikke prater om eller diskuterer så er kunnskapen begrenset da den ikke kan testes ut eller prøves ut i fellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 207, s. 327). Denne formen for kunnskapstransaksjon kan man kjenne igjen fra måten Jotun Academy legger opp sine kurs, hvor man normalt sett møtes for to til tre dager i en klasseroms arena, nettopp for å kunne møtes og bygge nettverk. Slik hensikten er med klasseromsundervisningen forklares av CMD: *så det med klasseromstrening skal være en liten del av treningen, men den skal være der, for folk skal bygge nettverk* (2018, s. 3). Gjennom å bygge nettverk så vil man kunne finne ressurser i bedriften som man igjen kan observere og lære av.

For å kunne oppnå eksplisitt kunnskap gjøres dette fra to ulike ståsteder. Enten gjennom taus kunnskap som skal kunne bli eksplisitt kunnskap, eller eksplisitt kunnskap som skal kunne overføres til andre og forbli eksplisitt. Dette kalles Eksternalisering og Kombinering (Jacobsen & Thorsvik, 207, s. 328). Eksternalisering gjøres gjennom at kunnskapen formidles enten muntlig eller skriftlig fra en ansatt til andre og dermed blir den gjort tilgjengelig for andre. Her kan man vise tilbake til klasseroms arenaen hvor ansatte i Jotun møtes og bygger nettverk. Hensikten med å møtes omhandler også at man oppnår en høyere form for læring i henhold til Figur 4 The learning pyramid. DLM forklarer hensikten med klasseroms arenaen på følgende måte: *De tingene som vi da tar i et klasserom blir mye mer diskusjonsbaserte*

*sånn at vi får et utbytte av å samle disse menneskene i samme rom og at de får dele av erfaringene sine og løst oppgaver sammen som igjen gir et høyere læringsutbytte (DLM, 2018, s. 1). Dette er primært i tråd med den muntlige delen av eksternalisering. Den skriftlige overføring av kunnskap og da spesielt erfaring er ikke like enkel, men her har Jotun et pågående prosjekt kalt «Digital Workspace» som har til hensikt å endre måten de ansatte lagrer og deler (skriftlig) informasjon på. Slik DLM ser prosjektets hensikt: *Så litt av det vi håper på er å kunne spre den kunnskapen og kompetansen som folk har og som de blir lært opp i kontinuerlig. Så gjennom å bruke de verktøyene sånn som OneDrive og SharePoint som veldig kort fortalt er måter å lagre informasjon på, som i mye større grad enn tidligere kan deles med organisasjonen er noe vi jobber veldig aktivt med og som går under det å kunne jobbe smartere. Så istedenfor for at du lagrer ting lokalt på maskinen din så lagrer du det på et sted som er tilgjengelig for alle de ansatte (DLM, 2018, s. 6). Dette bringer oss over til kunnskapsoverføringsmetoden kombineringsmetode.**

Kombinering har i henhold til teorien fra Ikujiro Nonaka som hensikt å systematisere allerede tilgjengeliggjort kunnskap. Av natur er den ikke spesielt kraftig, da den omhandler å kunne formatere allerede tilgjengeliggjort kunnskap i organisasjonen. En form for kombineringsmetode kan være bruken av nanolæring. DLM forklarer bruken av dette verktøyet på følgende måte: *Derfor bruker vi andre verktøy som nanolæringer som da er veldig korte digitale moduler. Som er ment som forfriskninger av en del av det samme som de har hatt i klasserommet (DLM, 2018, s. 1). Hensikten er altså å friske opp den kunnskapen som har blitt holdt i klasserommet, gjennom små elektroniske moduler (nytt format) som de ansatte raskt kan gjennomføre og dermed oppnår man ikke bare et forlenget læringsløp, men også at kunnskapen presenteres på et nytt format.*

Den siste formen for kunnskapsoverføring er *internalisering*. Teorien beskriver overføringen hvor man tar eksplisitt kunnskap og at den gjøres om til individuell taus kunnskap gjennom egen formatering (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 327). Denne formen for overføring i Jotun kan sees i sammenheng med begrepet *Penguinifisering* som er en av målsettingene Jotun Competence har med sin skoledrift. Altså at de ansatte skal bli en del av bedriftskulturen. CMD beskriver formen for internalisering som forekommer gjennom klasseromtrentingene på følgende måte: *Vi tilbyr noen få ting som Jotun skal være like på, visst du er leder i et segment men bytter jobb så skal leder stilen som du tar med inn i ny jobb være lik. Folk skal lære seg Jotun kultur, jotun verdier. Så akkurat disse Jotun Academy klasseromtrentingene de har flere hensikter enn bare å lære bort. Det er å Penguinifisere deg, hjernevaske deg sånn at*

du ønsker å være i Jotun så lenge som mulig, helt til du går av med pensjon. For det har vi veldig tro på (CMD, 2018, s. 3). Gjennom klasseromtningene skal altså ansatte bli innforstått med verdiene, holdningene og kulturen i Jotun og dermed gjøre disse om til sine egne, slik at de kan etterleve disse i jobbsammenheng. Systemet og målsettingen til Jotun er altså her i symbiose med teorien hva angår å ta eksplisitt kunnskap og gjøre den om til taus individuell kunnskap.

I teorien fra Ikujiro Nonaka så skriver han at lærende organisasjoner må ha et godt forhold til eksternalisering og internalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2017, s. 328). Gjennom drøftingen har vi sett at Jotun gjennom Jotun Competence har systemer som skal ivareta begge. Internalisering ved å overføre Jotuns kultur og verdier som en sentral del av kunnskapshevingen, og Eksternalisering ved å ha elektroniske verktøyer hvor man lagrer sine skriftlige produkter slik at disse er tilgjengelig for resten av de ansatte. Dog er eksternalisering vanskeligere da det fordrer at de ansatte deler erfaringene de sitter på gjennom enten skriftlig eller muntlig overbringelse. Videre forteller tankene til Ikujiro Nonaka at om man klarer å ivareta både taus og eksplisitt kunnskap så vil man skape en læringsspiral hvor disse forsterker hverandre. Gjennom våre undersøkelser kan vi se at det finnes systemer for å ivareta kunnskapen skriftlig, men at muntlig taus kunnskap ikke nødvendigvis har noen arena enda hvor den kan overføres til å bli eksplisitt. Her anerkjenner DLM mulighetene som ligger i *digital Workspace* prosjektet når han sier at: *det er et forholdsvis langsiktig prosjekt som vi har begynt på, men ambisjonen vår er helt klar å kunne dele den kunnskapen og kompetansen som vi har kollektivt sett i organisasjonen sånn at vi ikke repeterer de samme feilene for eksempel. Det er mange som jobber med det samme rundt omkring* (DLM, 2018, s. 6).

5.3 Utbytte

5.3.1 Organisasjonsspesifikk kompetanse

Gjennom vår forskning har vi gjort funn som viser at kompetanseutvikling brukes for å lære de ansatte ny teknologi slik at bedriften gjennom de ansatte skal bli mere effektiv. Gjennom Jotun Academy læres de ansatte opp innenfor fagfeltet de jobber innenfor (salg, marked, finans, HR etc.). Slik får de faglig påfyll gjennom en arbeidskarriere i Jotun, samt at de holdes oppdatert. Denne formen for kompetanseheving er helt i tråd med det Linda Lai forteller oss fra teorien, om at verdien av organisasjonsspesifikk kompetanse nå er mer fremtredende enn tidligere. På denne måten gis de ansatte kompetanse som gjør dem nyttige for bedriften (verdiskapning) (Lai, 2016, s. 17).

Historisk sett har kompetanseutvikling i bedrifter blitt gjennomført ved å benytte seg av eksterne kurs. Disse eksterne tiltakene kjennetegnes ofte ved at de er standardiserte og at de dermed gir et bredt nedslagsfelt i forhold til medarbeiderens anvendelsesområder. Dog oppfattes de ofte som attraktive og at de kan gi verdifull kompetanse og variasjon, som oppfattes oppmuntrende av medarbeiderne.

Dette forholdet til eksterne kurs støttes videre oppunder av Jotun Competence. Digital Learning Manager forklarer det på følgende vis: *Det kan føles ofte spennende og interessant for ansatte å reise ut og dra på kurs eller konferansen, og det gjør vi av og til for å følge med på hva som skjer der ute, men vi har en filosofi av å holde mest mulig av opplæringen internt og det har vi lyktes med lenge* (2018, s. 3). Det ligger altså en forståelse til grunn av at eksterne kurs har sin funksjon og hva det kan bety for medarbeideren å kunne delta på slike aktiviteter. Men filosofien rundt intern kompetanseutvikling står så sterkt at det ikke oppfattes som noe tap.

På den andre siden viser teorien om kompetanseutvikling at det er en dreining mot at større bedrifter fokuserer på intern kompetanseutvikling som er skreddersydd for bedriften. Den interne kompetanseutviklingen kjennetegnes ofte av at den er spesielt tilpasset den aktuelle virksomheten og at den gir effekter på flere nivåer. Hovedhensikten vil ofte være at kunnskapen som gis internt gir organisasjonsspesifikk kompetanse. Teorien viser til fenomenet *kompetanseinkongruens*, at medarbeidere ikke får utnyttet sin relevante kompetanse og dermed opplever et demotiverende avvik mellom eget potensial og de oppgavene, utfordringene og mulighetene de får.

Gjennom intervjuene med CMD og DLM har vi fått et innblikk i et internt kompetanseregime som er skreddersydd langs to linjer: 1) spesifikk kompetanse innenfor fagfeltet og 2) lange læringsløp. Hensikten med Jotun Academy sin portefølje er ikke bare å tilby spesifikk kompetanse for å heve det faglige nivået. I tråd med teorien til Linda Lai (Kirkpatrick referert til av Lai, 2016, s. 18) så kan effekten av kompetanseheving vises til flere nivåer:

- Reaksjoner: Som vist i spørreundersøkelsene over så responderer de ansatte meget godt på kompetansehevingstilbudet. Gjennom spørreundersøkelsen valgte vi å måle dette opp mot om de ansatte opplever økt lojalitet (Tabell 6 I hvilken grad føler du din lojalitet til bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling) til bedriften med bakgrunn i kompetansehevingstilbud, sett i lys av om de ansatte opplever lav

kompetansemobilisering så vil dette gi konsekvenser for både organisasjon og arbeidsfellesskapet.

- Læring og anvendelse av læring: For å kunne måle hvordan læringen inntas og prosesseres hos medarbeiderne har vi valgt å fokusere på økning i evnen til å utføre arbeid og økningen i kvalitet, begge opplevd fra medarbeiderens ståsted. Som vist tidligere i oppgaven (Tabell 9 I hvilken grad bidrar kompetanseutvikling i bedriften til din evne å utføre jobben bedre? & Tabell 8 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i ditt arbeid?) så opplever de ansatte både i stor og svært stor grad at evnen og kvaliteten øker på grunn av kompetanseheving.
- Organisatorisk nytte: Som CMD (2018, s. 5) forklarer det så er det vanskelig å måle et spesifikt treningsløp opp mot effekt for bedriften (salgstrening – mere salg, mange faktorer som spiller inn). Dog er det andre verdier som kan spores tilbake til tilbudet, som for eksempel medarbeidernes motivasjon til å arbeide og lojaliteten til bedriften. Tatt ut fra spørreundersøkelsen så viser resultatene at medarbeiderne i stor til svært stor grad opplever økning i motivasjon og lojalitet (Tabell 11 I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker din motivasjon? & Tabell 6 I hvilken grad føler du din lojalitet til bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling). Disse to faktorene kan igjen speiles tilbake til den lave turnover raten (CMD, 2018, s. 5) av ansatte som Jotun opplever. Videre vil en form for nytteverdi være at de ansatte gjennom kompetansehevingen får utviklet sitt interne nettverk i bedriften. Dette er noe Jotun har veldig tro på, nemlig at de ansatte møtes gjennom klasseroms delen av en trening og dermed bygger opp sitt eget nettverk (CMD, 2018, s. 5).

5.3.2 Kompetanseavkastning

Gjennom at Jotun har en policy på at de ønsker å beholde de ansatte gjennom store deler av deres yrkesmessige karriere så stiller det en del krav til organisasjonen. Når man ønsker å beholde de ansatte i 20-30-40 år så skal man kunne gi de ansatte muligheten til å utvikle seg. Som Digital Learning Manager forklarer det; Dermed er Jotun veldig åpne for at de ansatte hopper fra en funksjon til en annen, gjennom at det legges til rette for dette gjennom kompetansehevingsiltak. Skal man gå fra markedsføringsavdelingen til finans for eksempel så krever det at du må lære deg en del nye ting. Og der kommer kompetanseavdelingen inn (DLM, 2018, s. 4). Som vi igjen ser fra teorien så forteller den oss at det er viktig at ledere i bedrifter ser og evaluerer kompetansekapitalen i sin egen avdeling, og spesielt

kompetanseavkastningen (Lai, 2016, s. 19). Sett opp imot hva Jotun Academy legger opp til gjennom sin skoledrift så gis det kompetanseavkastning innen motivasjon, lojalitet, større fleksibilitet og ytelse. Dette er helt i tråd med hva teorien sier (Lai, 2016, s. 19). Motivasjonen hos den ansatte øker gjennom økt kunnskap. Lojaliteten til den ansatte øker gjennom å bli satset på av bedriften, den ansatte er en mer fleksibel ressurs gjennom å kunne bli brukt i flere avdelinger og gjennom å ha et større nettverk i bedriften, samt å ha kunnskap om de ulike fagavdelingene vil den ansatte kunne gi økt ytelse tilbake til bedriften. Det at bedriften Jotun ønsker å beholde de ansatte over lengre tid er for å ivareta den kompetansen og erfaringen de besitter og opparbeider seg. I forlengelsen av kompetanseavkastning er det viktig å analysere hvilken type kunnskap de ansatte innehar og hvordan man nyttiggjør seg av den. Her kommer teorien om de ulike kunnskapstypene inn som et viktig tilskudd for å kunne identifisere og benytte seg av den *verdien* de ansatte besitter.

Eksplisitt kunnskap er ofte beskrevet som det man vet og kan skrive ned eller digitalisere. Her viser Jotun tilbake til sine elektroniske verktøy for lagring slik at alle ansatte kan dele dokumentene de tidligere ville lagret lokalt. Denne typen kunnskap er i stor grad koblet til det formelle utdanningssystemet (Johannessen, Olsen & Storvik ,2013, s. 61). Jotun Competence kan på mange måter minne om en et formelt skolesystem på noen områder, siden bedriften har ulike skoler for ulike områder av virksomheten som igjen ulike moduler som en ansatt skal få tilbud om gjennom en livslang karriere i Jotun. Dog siden skolen i stor grad er intern (90 % av kursene er drevet av interne krefter ref. CMD, 2018, s. 1), så unngår man det teorien viser til som negative effekter av vektlegging av eksplisitt kunnskap (Johannessen, Olsen & Storvik ,2013, s. 60). Den negative effekten kan være innsnevring i handlingsrommet til innovasjonsprosesser og derigjennom at man ikke benytter den kunnskapen som er tilgjengelig. Måten dette unngås på er at de interne kreftene først og fremst føler «hvor skoen trykker» siden de jobber med fagfeltet til daglig, og som CMD forklarer det: *Så er jo det veldig viktig for kursholderne å dra ut eksternt å sjekke, alle våre academies er jo for eksempel innrettet med Orklas skoler. Så vi er ute og henter kompetanse* (CMD, 2018, s. 3).

Implisitt kunnskap er den kunnskapen man vet man ikke vet, og derfor må ha hjelp til (Johannessen, Olsen & Storvik ,2013, s. 60). Den kjennetegnes ved at den finnes i organisasjonen, men er ikke samlet. For å få tilgang til denne kunnskapen så forutsetter det deltakelse i og forståelse for, hvordan nettverk fungerer. Nettopp det at teorien peker på at denne formen for kunnskap fordrer at man vet hvordan nettverk fungerer, er noe av styrken til kunnskapsprogrammet til Jotun, nemlig at en undervisning skal være mer enn bare

skoleundervisning og den teorien eller ferdigheten som Jotun ønsker at du skal lære deg. Det handler også om nettverksbygging og kulturimpregnering fra Jotun sin side. Gjennom å bygge nettverk innenfor det fagfeltet man jobber i, der finnes det ansatte som for eksempel har byttet fagfeltet en eller to ganger og dermed sitter på nettverk og kunnskap fra en eller to andre fagfelt. Slik blir kunnskap som ikke er samlet i organisasjonen spredt.

Taus kunnskap er den kunnskapen man har, men som er vanskelig å overføre til andre som informasjon (Johannessen, Olsen & Storvik ,2013, s. 60). Den tar lang tid å bygge opp, da man ofte følger boken i mange år, før man etter hvert løser disse oppgavene gjennom taus kunnskap som man har opparbeidet seg over mange år. Figur 2 Kunnskapstyper viser til at taus kunnskap ofte kan overføres gjennom strukturerte mentorordninger, for eksempel en mester/svenn organisering hvor den tause kunnskapen kan overføres. Ofte er taus kunnskap bundet opp i rutiner som ligger i organisasjonen, «sånn gjør vi det» holdning (Nelson & Winter, 1982, s. 134). Gjennom det innblikket vi har fått i Jotun sitt konsept for kunnskapsheving så er det lite som minner om noen form for en mentorordning. Det nærmeste man kommer er oppfølgingsansvaret sjefen til en kursdeltaker har i etterkant av et gjennomført kurs slik som CMD forklarer det: *Så det vi også gjør er å bygge lederens rolle inn i en trening veldig aktivt. Vi kommuniserer med deltakerens leder før og etterpå. Og vi prøver å bygge oppfølging av en læring inn i «Key initiative talks» ... Så vi har en lang vei igjen å gå, men det er sånn vi tenker; at leder skal følge opp. Fordi dette er det som er vår teori: Training does not change behavior, we need to practice the new skill until it becomes a habit* (CMD, 2018, s. 4).

Skjult kunnskap forklarer teorien som det man ikke vet at man ikke vet (Johannessen, Olsen & Storvik ,2013, s. 60). Dette er det kreative feltet. Margareta Grøholt Kiær (2011) forteller oss at på individnivå så inneholder skjult kunnskap to komponenter: en intensjonell handling og en som er resultat og konsekvens av samhandling. Den intensjonelle handlingen vil være å bevisst å holde det skjult. Som et resultat eller konsekvens av samhandling handler kunnskapen om at man ikke får mulighet til å dele sin kunnskap med andre. Nettopp den siste delen som teorien peker på kan man som skole gjøre noe med. Men det fordrer at man går utenfor strukturene. Her kan det pekes på at man kan lære av hverandre på tvers av fagfelter. Ser man på den skoleoversikten til Jotun Academy så ser man at visjonen for Management Academy porteføljen er “Develop leadership competence, share knowledge and experience, and strengthen the network between managers”. Denne skolen som altså er på tvers av fagskolene har til hensikt at ledere skal dele kunnskap og erfaringer, og dermed styrke

nettverket mellom dem. Og på denne måten kan det kreative feltet oppstå gjennom deling på tvers av fagfelter, man normalt sett ikke omgås. Her ligger også noe av potensialet til skolen, nemlig flere arenaer hvor ansatte kan møtes på tvers av fagfeltene (og ikke bare ledere).

I det neste kapittel skal vi oppsummere skriveprosessen, og dermed skal vi se på de to hovedlinjene denne oppgaven har fokusert på, nemlig *signaleffekt* og *utbytte*.

5.4 Oppsummering

I denne delen av oppgaven skal vi svare ut forskningsspørsmålene, samt at intervjuobjektene skal få mulighet til å redegjøre for sitt syn på våre funn fra den kvantitative undersøkelsen, i tråd med den hermeneutiske metoden.

5.4.1 Signaleffekt

Inn under tematikken signaleffekt ønsket vi å vite hvilke signaler er det bedriften ønsker å sende ut ved å tilby muligheter for videreutvikling, og utnytter den ansatte seg av tilbudet? Gjennom våre undersøkelser har vi kommet frem til at signalene Jotun ønsker å sende ut beveger seg langs tre akser:

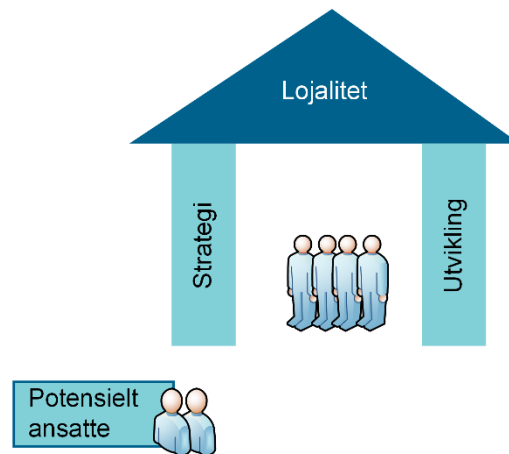
1. *Strategi* – Kompetanseheving er godt forankret i Jotun som bedrift, fra ledelsen, gjennom Jotun Competence, ned til de ulike avdelingslederne og til slutt hos den enkelte ansatte. Dette bekreftes både gjennom eieren av tilbudet i Jotun Competence, men også av de ansatte som i stor grad føler at kompetanseheving er god forankret i bedriften. Strategien bak tilbudet kommuniseres langs et primært behov som skal dekkes, med flere gode biprodukter. Det primære behovet som kompetansehevingen skal dekke er å videreutvikle de ansatte over en livslang karriere. Dette gjennom at de ansatte sin erfaring i bedriften øker over tid (og dermed deres verdi), samtidig som de utvikles langs nye arbeidsmetoder og utnyttelse av ny teknologi. Biproduktene av denne satsingen er at de ansatte opplever økt utvikling, mestring og motivasjon til egne oppgaver. Samt at ved å holde tidsriktige kurs som videreutvikles basert på ekstern inspirasjon og tilbakemeldinger fra kursdeltakerne så er de ansatte motivert til mer kompetanseheving, og man ønsker å sende signaler til potensielle arbeidssøkere at Jotun er en attraktiv arbeidsplass hvor medarbeiderne blir satset på. I oppfølgingsintervju forklarer CMD at utviklingsmulighetene som de ansatte får er en viktig del av *employer branding*, samt at alle ledere blir målt i hvilken grad de ansatte blir utviklet (gjennom medarbeiderundersøkelsen) (CMD, 2019, s. 1). Disse to

eksemplene bygger opp under at forankringen og dermed strategien rundt kompetanseheving er god forankret, samtidig som den følges opp.

2. *Utvikling* – Det at kursene utvikles i tråd med tiden sender flere signaler internt i Jotun. Viktigst av alt er at ansatte opplever at kursene er nyttige og ikke bortkastet tid. Tilbakemeldingen fra de ansatte er at de opplever at kompetanseutviklingen i Jotun er tilpasset utviklingen som skjer i samfunnet (tidsriktig). Samtidig føler de ansatte i stor grad at tilbudet om kompetanseheving bidrar til økt mestring i jobben. Dette betyr igjen at siden både kursene oppleves som tidsriktig og bidrar til økt mestring så har de et godt rykte på seg. Som igjen bidrar til økt motivasjon til å gjennomføre mere kursing, samt at skolen som helhet har et godt rykte på seg, noe som er viktig for nye arbeidstakere.
3. *Lojalitet* – Effekten av å satse på de ansatte gjennom å tilby kompetanseheving er at bedriften viser at de ansatte har en verdi. Når over 60 % av respondentene på den kvantitative undersøkelsen svarer at lojaliteten til bedriften øker i stor til svært stor grad etter gjennomført kompetanseutvikling så viser dette at kursene som Jotun tilbyr ikke bare har gitt ansatte nye ferdigheter for å kunne ha en livslang karriere i bedriften. Kursene i seg selv er med på å danne grunnlaget for at de ansatte ønsker å «gi tilbake til bedriften» som satser på dem. Tilhørigheten til bedriften øker og dermed er man nærmere en situasjon hvor man har en tidsriktig ansatt, som har mye erfaring og et godt nettverk innad i bedriften og som ønsker å fortsette i bedriften. DLM legger til at: *kompetanseheving i Jotun er veldig sosialt og kulturbærende, som også skaper samhold og lojalitet. Hvis kompetanseheving oppleves som god, vil man ha mer, og folk (ansatte) blir værende. Kompetanseheving er også en viktig faktor i karriereutviklingen i Jotun, som også gir ansatte en grunn til å bli* (DLM, 2019, s. 1). Lojaliteten fremmes altså gjennom muligheter til videre karriere, trivsel og muligheten for utvikling.

Den andre delen av forskningsspørsmålet omhandler om de ansatte benytter seg av tilbudet. Først kan man se tilbake til Figur 10 Grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen hvor vi ser at av respondentene så har 85 % av respondentene gjennomført mellom 3 til 11 eller flere kompetansetiltak. Om vi ser dette opp imot antall år respondentene har vært ansatt i Jotun, der 84 % har vært ansatt i mellom 6 til 30 år eller lengre, så tilsvarer dette at man gjennomfører et studie ca. hvert 3. år. Når da også CMD sier at man først ikke er ordentlig attraktiv for bedriften før etter ti år når man har bygget seg opp et godt nettverk i bedriften (CMD, 2018, s.

3), og viser også til at av de 10000 ansatte i Jotun så var 2732 på en form for Jotun Academy trening i 2017 så stemmer dette bra med tallene fra den kvantitative undersøkelsen. Disse tallene kombinert med at respondentene på undersøkelsen gir god vurdering på utbyttet av kursene og at ledelsen i Jotun Competence gjennom sine tilbakemeldinger og loggføring rapporterer at de er populære så er det trygt å si at de ansatte benytter seg av tilbudet om kompetanseutvikling som Jotun tilbyr gjennom Jotun Competence.



Figur 11 Signaleffekthuset

5.4.2 Utbytte

Det å gjennomføre kompetanseheving for 10000 ansatte, samt videreutvikle og fornye allerede etablerte kurs, er en kostnad for en bedrift. Enten i form av penger til ulike verktøy (elektronisk programvare) eller lønn til de ansatte som drifter disse systemene. Dette kommer i tillegg til hva det koster å ha ansatte som ikke produserer for bedriften i sin stilling i de tidsrommene de gjennomfører kurs, men at de fortsatt får betalt mens de gjennomfører kompetanseheving. Forskningsspørsmålet som ble stilt inn mot denne tematikken er *hvilket utbytte har bedriften av internopplæring?*

Svaret på dette spørsmålet har vist seg å være to-delt, hvor konklusjonen er det bedriften sitter igjen med, referert til Figur 12 Utbytte for bedriften og ansatte. Direkte utbytte for bedriften gir seg utslag i at de ansatte videreutvikles. Med videreutvikling menes både at de ansatte får ny kunnskap innenfor det fagfeltet de tilhører gjennom Jotun Academy skolen, men også at de ansatte får nye eller videreutvikler allerede eksisterende ferdigheter innenfor elektroniske hjelpemidler eller programvarer som bedriften innfører (gjennomføres ofte som nanolæring eller tilsvarende). Spesielt gjennom Jotun Academy så finnes det flere gevinster for bedriften enn bare det faglige. Det første er at klasseromsundervisningen er en arena for å oppfriske og

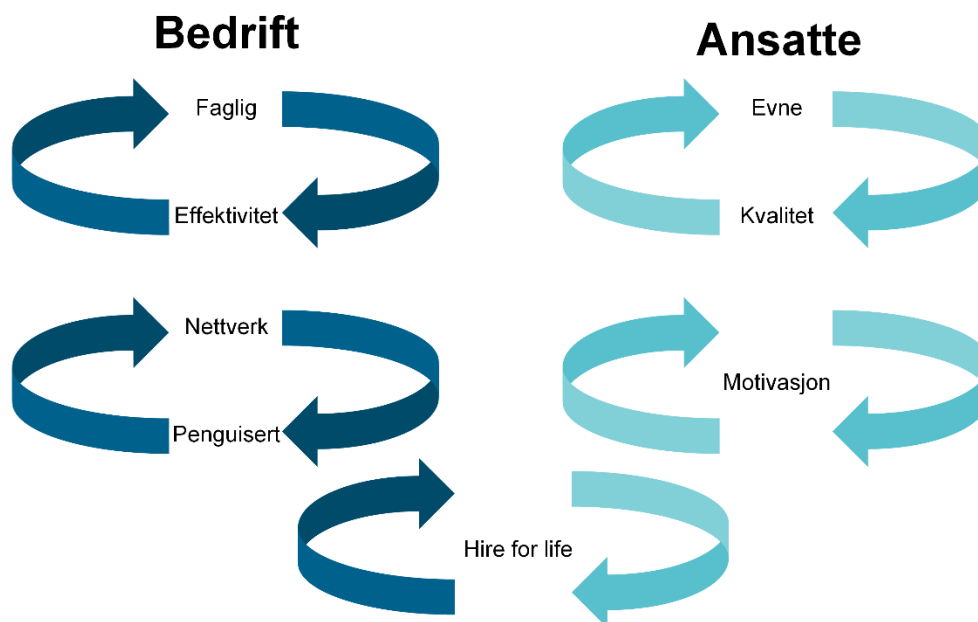
vedlikeholde Jotun-kulturen, slik at de ansatte dyrkes i Jotuns visjon og derigjennom *penguinifiseres*. Den andre store gevinsten er at gjennom Jotun Academy bygger de ansatte nettverk innad i bedriften. På denne måten blir de ansatte mer verdifull for bedriften, siden de gjennom sine egne nettverk internt vet hvilke ressurser som befinner seg i bedriften og dermed kan nyttiggjøre seg av dem ved behov.

Utbytte for bedriften kommer også gjennom hva kursene gir de ansatte personlig, som er den andre delen av svaret på forskningsspørsmålet. Grunnlaget for hva de ansatte får ut av kursene er at kursene oppfattes som tidsriktige og viktige for den ansattes utvikling. Gjennom at dette i stor grad er opplevd bland respondentene, så bringer dette oss videre til hva som er så utbyttet. I stor til svært stor grad opplever majoriteten av de ansatte at kursene de får hos Jotun Competence gir dem en økt evne til å gjennomføre arbeid, men også en økt kvalitet over arbeidet de utfører. Som et resultat av dette øker motivasjonen hos de ansatte til å jobbe i Jotun. Dette resultatet kan også oppføres som et direkte utbytte for bedriften.

Som en oppsummering for å besvare forskningsspørsmålet så er utbyttet til Jotun at man gjennom å ha et tilbud om kompetanseheving oppnår man tidsriktige og verdifulle ansatte som har kunnskap om de verktøyene som bedriften benytter seg av for å løse sine arbeidsoppgaver på en effektiv måte og med god kvalitet, og som er motivert for å arbeide lenge i bedriften (Hire for life).

Tabell 8 tar altså for seg om de ansatte opplever at de tilegner seg nye evner / ferdigheter gjennom kompetanseutviklingen som Jotun tilbyr, mens Tabell 9 viser til at de ansatte opplever at deres allerede tilegnede evner blir bedre, som igjen styrker kvaliteten i det arbeidet deres jobb innebærer. Dette kjenner vi igjen fra teorien gjennom at intern kompetanseutvikling ofte er skreddersydd til oppgaver, organisasjonsstruktur, -virkemåte og -kultur (Lai, 2016, s. 149-150). Når de ansatte sier at de gjennom organisasjonsspesifikk kompetanseheving opplever en økt kvalitet i eget arbeid og at de utfører arbeidet sitt bedre, så kan dette spores direkte tilbake til teorien om kompetanseavkastning og måloppnåelse (Lai, 2016, s. 19). DLM utdyper at *et annet viktig aspekt er å holde seg oppdatert. Ingen jobber eller fagområder er foruten utvikling. Derfor er man avhengig av å lære seg nye ferdigheter for å opprettholde kvalitet i arbeidet* (DLM, 2019, s. 2). Dette viser tilbake til at man hele tiden kan erverve seg ny kunnskap og ferdigheter, som igjen viser at man aldri blir ferdig utlært. Dermed bygger dette oppunder at man kan ha en livslang karriere i Jotun, uten at man blir «fri for utviklingsmuligheter» og dermed kan Jotun fortsette å satse på deg som ansatt.

Selv om Jotun ønsker å tilby kompetanseheving for de ansatte slik at de får utviklet seg, så skal det oppleves som et privilegium. Det er et sentralt tema som kommer opp ved jevne mellomrom, det som omhandler motivasjon. Ikke bare at motivasjonen kursene genererer, fører til at de ansatte ønsker å fortsette i Jotun, men også motivasjonen til å ta flere kurs (fortsette utviklingen), samt at det reklamerer for at andre medarbeidere innad i bedriften ønsker å ta flere kurs, så vel som at man blir attraktiv for de som står utenfor bedriften. Som vi igjen ser fra teorien om at kompetanseavkastningen omhandler mer enn bare overskudd i form av penger, men også kompetansehevingen gir motivasjon og måloppnåelse (flere som ønsker å ta kurs) (Lai, 2016, s. 17). Dette understrekes av CMD når hun svarer på hva grunnene til denne motivasjonen: *Vi oppfordrer våre til å «bytte beite» med jevne mellomrom og å få erfaring fra flere funksjoner. Dette krever stadig påfyll av ny kompetanse* (CMD, 2019, s. 3). Slik som figuren under understreker så vil hjulene dermed bare fortsette å snurre. Synergien ligger her i at hjulene snurrer gjennom at kreftene drar i samme retning: Bedriften kan fortsette å gi ut faglig innhold til de ansatte som øker sine evner og sin kvalitet i arbeidet. De ansatte opplever økt motivasjon, samtidig som de bygger sine nettverk og fortsetter å bli formet i tråd med Jotuns verdier og holdninger. Dette skaper en situasjon hvor begge parter kommer godt ut av det og en sluttsituasjon hvor den ansatte er ansatt på livstid.



Figur 12 Utbytte for bedriften og ansatte

6 Konklusjon

For å kunne besvare problemstillingen skal vi først se på de initiale spørsmålene som ble stilt i innledningen av oppgaven.

6.1 Gjennomføring

Gjennomføringen av kompetanseheving hos Jotun står på tre pilarer. Først er Jotun Academy, eller Jotun skolen på norsk, har ansvaret for kompetanseheving innenfor hoved-fagområdene til Jotun. Her skal de ansatte over tid gjennomføre ulike moduler for å forhøye sitt faglige nivå innenfor det fagområdet de tilhører, eller skaffe seg ny kompetanse dersom de bytter fagområdet. Skolen spiller også en viktig rolle som kulturbærer i Jotun og gjennom skolen skal de ansatte forstå, lære og bli oppdratt i Jotuns måte å gjøre forretninger på. Det er også her de ansatte bygger nettverk innenfor eget fagfelt gjennom klasseromsundervisning hvor man legger vekt på gruppeoppgaver og diskusjoner. Den andre pilaren er Digital Learning hvor de ansatte skal læres opp i de elektroniske hjelpemidlene som Jotun benytter seg av, eller innfører. Hensikten er at alle ansatte skal holde tritt med utviklingen og at man skal kunne samarbeide på tvers av verden, fagfelt og at teknologien ikke spiller noen hinder om man er ung, gammel, jobber i Norge eller Midtøsten. På denne måten sørger man for at de ansatte holder seg tidsriktige og at effektiviteten opprettholdes og økes i firmaet. Den siste pilaren er Team Development. Dette området omhandler å gjennomføre gruppeutviklingstiltak for å gi arbeidsgrupper verktøy i den hensikt å kunne øke effektiviteten i arbeidet deres.

Gjennomføringen av internopplæring tar altså sikte på å utvikle fagkompetansen, samt utvikle verktøykassen til den enkelte ansatte slik at hele bedriften jobber smartere og mere effektivt og kan nyttiggjøre seg av de teknologiske hjelpemidlene som finnes i bedriften. Som avkastning er tanken at Jotun får økt kvalitet og en forhøyet lojalitet til bedriften tilbake, eller som Competence Manager Director sier det så skal Jotun Competence sørge for at Jotun ansatte er bedre enn konkurrentenes ansatte, samt at Digital Learning manager understreker at om du er ansatt i Jotun, så er det med utgangspunkt i at du skal være ansatt på livstid (Hire for life).

6.2 Signaler og utnyttelse av tilbudet

Nettopp det at Jotun har et tilbud om kompetanseheving er en signaleffekt i seg selv til de ansatte. Men det er ikke den eneste effekten man oppnår. Først og fremst må tilbudet være troverdig. Hos Jotun er dette noe som er forankret fra konsernledelsen og helt ned til de ulike avdelingslederne (som har sine ansvarsområdene og oppgaver forbindelse med kompetanseheving hos de ansatte) og ansatte, og som vi har sett av den kvantitative

undersøkelsen opplever de ansatte at dette i stor grad er forankret. Fundamentet til denne kunnskapshevingsstrategien er bygd på læringsteori, nærmere bestemt:

- *70-20-10 Kompetanseutviklingsmodellen* som tar for seg hvordan overføring av læring kan gjennomføres i jobbkontekst. Der 70 % læringen fant sted under utfordrende praksis, 20 % av læringen oppstår gjennom veiledning og tilbakemeldinger, og de siste 10 % oppstår gjennom strukturerte treningsprogrammer. Derfor brukes det mindre tid på den strukturerte klasseromsundervisningen, men heller at man sammen med lederen sin får praktiske oppgaver i tilknytning til modulen man har vært igjennom og dermed kan få tilbakemelding og veiledning i den forbindelse.
- *The Learning pyramid* er en teoretisk modell som tar for seg de ulike læringsformene, og fremstiller den relative læringseffekten av dem. Som vi ser av Figur 4 The learning pyramid så er undervisning den formen som gir minst læring. Derfor fokuserer Jotun Academy på at deres studiemoduler skal inneholde minst mulig ren klasseromsundervisning, men heller samlinger hvor man diskuterer fagstoffet slik at man oppnår et høyere læringsutbytte over kortere tid. En fordelene med at 90 % av kursene holdes internt er at kunnskapen sitter i organisasjonen og det å undervise i seg selv er den høyeste formen for læring i henhold til teorien.
- *Ebbinghaus – forgetting curve* viser oss at jo flere ganger vi repeterer fagstoffet så vil man ha en høyere evne til å huske informasjonen. Denne teorien synliggjøres gjennom de ulike fasene som en studiemodul hos Jotun Academy har. Som student så forbereder man seg i forkant av klasseromsundervisningen, man gjennomfører diskusjonsbasert klasseromsundervisning, så har man etterarbeid, gjerne med oppfølging fra nærmeste sjef for å finne praktiske oppgaver som møter læringsmålene til modulen man har gjennomført, samt at man kan få påminnelser gjennom nanolæringer slik at man repeterer fagstoffet på nytt.
- *Kirkpatrick's – Transferring Learning to behavior* teorien omhandler hvordan man måler om læring har blitt oppfanget hos studenten og tilslutt blitt en del av adferden. Denne teorien benyttes i tilbakemeldingsseansen etter at modulene er ferdige (Tilbakemeldingsverktøyet: Analyzer). Den tar for seg om undervisningen ble tilfredsstillende gjennomført, om man har oppnådd læring og om man har endret oppførsel (sett i sammenheng med forarbeidet man gjorde i starten av modulen før man møtte på klasseroms delen). Påvirkning og/eller resultatforbedring er vanskelig å

måle da dette omhandler flere påvirkninger enn kun kompetansehevinger, men her benytter man seg av tilbakemelding fra lederne og medarbeiderundersøkelsene.

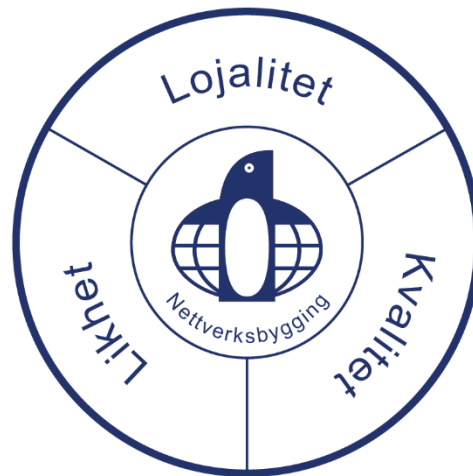
Nettopp at man har et teoretisk fundament som Jotun Competence står på, samt støtte fra konsernledelsen og en rød tråd gjennom hele organisasjonen gjør at man oppnår en signaleffekt om at kompetanseheving tas seriøst i bedriften og dermed at den ansatte og dens utvikling tas på alvor. Dermed blir utviklingen av de ansatte i seg selv en signaleffekt som gjør at de føler seg privilegerte siden de får delta på kompetanseheving og dermed oppstår det en lojalitet tilbake til bedriften. Dette har vår kvantitative undersøkelse med de ansatte støttet opp under. Siden en måte at de ansatte kan få delta på kurs i regi av Jotun Academy er at de selv sier ifra til sin nærmeste leder, så støttes dette opp under når Competence Management Director sier: *Vi er kommet i en veldig fin situasjon, hvor folk catch'er at vi har et bra treningsopplegg, vi selger trening som «hakka møkk / bare det» fordi at det er godt kommunisert* (CMD, 2018, s. 7).

6.3 Besvarelse av problemstilling

Hvordan bruker store norske bedrifter internopplæring for å utvikle kompetanse hos de ansatte, og hvilken effekt gir dette for partene?

Gjennom å bruke den norske bedriften Jotun som eksempel så har vi fått nærmere bekjentskap med et konsern som bruker internopplæring og kompetanseheving som tiltak for å sørge for at de ansatte kan levere den kvaliteten som trengs for å kunne levere maling i verdensklasse. Hoved effekten og utbytte til bedriften er at man gjennom internopplæring kan ha tidsriktige ansatte gjennom en hel yrkeskarriere, samtidig som man benytter undervisningstiden til å øke *lojaliteten* fra bedriften til de ansatte og motsatt gjennom å ha fokus på bedriftskulturen og gjennom å la *nettverksbygging* være en av hovedelementene når de ansatte møtes i klasseromsundervisningen. Dermed oppnår man *likheter* gjennom hele konsernet (og over hele verden) som igjen gir et konsern som effektivt kan kommunisere og jobbe sammen. Både i form av teori opp mot fagfeltet, men også gjennom at samtlige lærer de samme elektroniske verktøyene som muliggjør mer effektivt samarbeid. Effekten for de ansatte er at de opplever en økt verdi ovenfor bedriften, samt at *kvaliteten* og evnene deres i arbeidet øker som igjen gir økt motivasjon. Dette gagnar igjen bedriften som oppnår gode signaleffekter internt hva angår viktigheten av de ansatte som ressurs, men også eksternt, som en arbeidsplass hvor de ansatte satses på. Til slutt er ønsket fra bedriften at tilbudet om internopplæring skal øke kvaliteten på produktet de selger, selv om dette er vanskelig å måle,

da produktet og salget av produktet maling påvirkes av mange flere faktorer en kompetansen til de ansatte.



Figur 13 Kompetansepingvin

6.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Etter å ha jobbet med tematikken i flere måneder så kan vi med bakgrunn i våre undersøkelser og drøftinger opp mot relevant teori si at metoden Jotun benytter seg av for å gjennomføre internopplæring er en helhetligmetode både sett ifra et praktisk og et teoretisk ståsted.

Implikasjonene av dette er at Jotun, gjennom Jotun Competence, viser stor grad av forståelse for hvor de er i harmoni med teorien og hvor de ikke nødvendigvis treffer. Som eksempel på dette kan vi vise til Kirkpatrick's teori om nivåer av kunnskapsoverføring, hvor Jotun sier det er vanskelig å måle nivå 4 som tar for seg påvirkningen opp mot arbeidsutførelsen. Fra vårt ståsted, må det dedikeres egen forskning til dette (en tenkt case hvor en gruppe får opplæring, og en annen gruppe ikke får det) for å kunne måle effekten på nivå 4 som et eksempel.

Forskningen vår har også vist at en helhetlig tilnærming, fra ledelse ned til de ansatte, også virker å være nødvendig for å kunne ha et troverdig internopplæringstilbud. Dette sett i sammenheng med det teoretiske grunnlaget.

Vår utvikling av modellen Figur 12 Utbytte for bedriften og ansatte mener vi kan være noe å bruke (og å videreutvikle) for andre forskere. Andre bedrifter kan se på figuren og ta med seg tankene bak den hvis når de jobber med sin internopplæring. Vi mener også at vårt studie har belyst godt hvordan kompetanseheving gjort med stort sett interne krefter kan fungere og det kunne vært spennende å videre se dypere på hvordan det kan virke inn på den ansatte sin motivasjon og produktivitet.

6.5 Videre forskning

Videre forskning med denne tematikken vil være meget interessant. Vi har i denne oppgaven kun tatt for oss én stor norsk bedrift som har en egen etablert avdeling som driver med kompetanseutvikling. Det kunne vært spennende å ta for seg andre store norske bedrifter for sammenligning og sett om de bruker samme eller andre modeller. Er det internopplæring virksomheter bygger på, med egne, skreddersydde kurs som kan gi unik verdi for bedriften og som ønsker å øke den ansattes faglige kompetanse? Eller er det slik at andre virksomheter foretrekker eksterne kurs for å heve kompetansen hos sine ansatte?

I et globalt perspektiv kunne det også vært interessant å se på hvordan denne internopplæringen som Jotun har, gjennomføres på verdensbasis, da bedriften har ansatte i alle verdensdeler og er spesielt stor i Midtøsten og Asia. Hvordan oppleves opplæringstilbudet i Dubai? Gir opplæringen de samme signaleffekter i Shanghai? Hvilket utbytte gir denne internopplæringen for både bedriften og ansatte i Malaysia? Er det noen verdier og utbytte som peker seg ut for bedriftens ansatte i andre regioner, og er det noen likheter og ulikheter mellom regionene? Klarer de for eksempel å «penguinifisere» like godt i Sør-Afrika som i Norge gjennom sin modell?

Videre kan det også være interessant i det globale perspektivet å se på hvordan bedrifter med opphav utenfor de norske landegrensene gjør det. Her kan man også dra inn tematikk som kulturforskjeller, verdigrunnlag og bedrifts- og samfunnskultur.

7 Litteraturliste

Ssb.no (u. å) Livslang læring, 2016, 1.kvartal [Internett], Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/lvm/aar/2016-06-23?fane=om> [lest 02.02.2018]

Lai, L. (2016) *Strategisk Kompetanseledelse*. 3.utg., Bergen, Fagbokforlaget

Ssb.no (22.08.2007) Opplæring i bedrifter [Internett], Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra <https://www.ssb.no/opbed> [lest 02.02.2018]

Ssb.no (25.10.2017) 55 prosent har gått på kurs og seminar [Internett], Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/55-prosent-har-gatt-pa-kurs-og-seminar> [lest 03.02.2018]

Breivik, June M. (2013) *Læring i en digital tid*. Bergen, Fagbokforlaget

SNL.no (2009), John Dewey [Internett], Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra https://snl.no/John_Dewey [lest 23.02.2018].

Alnes, J. H. (20.02.18) – *Hermeneutikk* [Internett]. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra <https://snl.no/hermeneutikk> [lest 19.03.2018]

Eide, D. & Lindberg, F. (2006) På søken etter brudd i organisasjons- og konsumentforskning. I: Nyeng, F. & Wennes, G. red. *Tall, tolkning og tvil, bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo, Cappelen.

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget

Jotun.no (u.å.), Jotuns maling beskytter mange landemerker [Internett]. Jotun. Tilgjengelig fra <https://www.jotun.com/no/no/b2c/about-jotun/references/> [lest 19.01.18]

Kapital.no (u.å.), Kapital 500 største [Internett]. Kapital. Tilgjengelig fra <http://www.kapital500.no/index.php?limitstart=25> [lest 19.01.18]

Jotun.com (u.å.) Working in Jotun [Internett]. Jotun. Tilgjengelig fra <https://www.jotun.com/no/en/corporate/career/working-in-jotun/> [lest 19.01.18]

A. Johannessen, L. Christoffersen & P.A. Tufte (2011), *Forskningsmetode for Økonomiske-administrative fag*. Oslo. Abstrakt forlag AS

D.I. Jacobsen & J. Thorsvik (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget

J. Johannessen, B. Olsen & H. Stokvik (2013), *Innovative organisasjoner – Fra ide til faktura*. Bergen. Fagbokforlaget.

Wiley Online Library (2018) *The 70:20:10 Framework and the transfer of learning*. [Internett]. Tilgjengelig fra <https://onlinelibrary-wiley-com.eazy.uin.no/doi/full/10.1002/hrdq.21330> [lest 22.03.19]

Høgskolen i Innlandet (2009) *Læringspyramiden – en undersøkelse av opphav, utbredelse og gyldighet*. [Internett]. Tilgjengelig fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/144648/Hernes_Letrud.pdf?sequence=1&isAllowed=y [lest 23.03.19]

McGraw Hill (2016) *Hermann Ebbinghaus & the Forgetting Curve* [Internett] Tilgjengelig fra <https://www.mheducation.ca/blog/series-influential-educators-hermann-ebbinghaus-forgetting-curve/> [lest 23.03.19]

H. Ebbinghaus (1913), *Memory: A contribution to Experimental Psychology*. New York City. Teachers Collage, Columbia University.

D. Kirkpatrick (2005), *Transferring learning to behavior: using the four levels to improve performance*. San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishers

Vedlegg A Intervjuguide Intervju Jotun Competence

Vi vil den 10 september gjennomføre to intervju med to ansatte hos Jotun Competence. Intervjuet vil være satt opp som et semistrukturert intervju, hvor dette er vår overordnede intervjuguide som inneholder temaer og spørsmål¹. Rasjonale bak dette intervjuet er at vi ønsker å få et bedre innblikk i hva Jotun Competence er, hva de gjør og hvilken formening de har om tilbudet de leverer til de ansatte i Jotun. Derfor vil intervjuet starte noe detaljert, før vi tilslutt oppfordrer informantene til refleksjon om tematikken internopplæring og deres rolle i å tilby dette til de ansatte.²

Pre intervju³

Presentere oss selv kort

Presentere masteroppgaven

Presentere prosessen rundt intervjuene som skal gjøres

Forklare "rollen" til intervjuobjektet – du representerer Jotun Competence, vi vil bruke svarene dine i som du samtykker til, om det er ting du ikke ønsker å svare på - så si ifra, det samme gjelder pauser eller om du har spørsmål generelt.

Presentasjon av intervjuobjektet og Jotun Competence

Fortelle litt om hvilken stilling du har – hvilken utdanning du/dere har.

Hva er / gjør Jotun Competence?

Her ønsker vi noen konkrete emner som kan brukes senere i analysen av oppgaven, samt at dette danner bunnlinjen på om de ansatte i Jotun vet hva Jotun Competence gjør / tilbyr.

Kan du/dere fortelle litt om hva målsettingen / visjonen til Jotun Competence er?⁴

Her ønsker vi å vite hva ambisjonsnivået til avdelinger er, er det noe som er satt langt frem i tid, er det noe de «alltid» skal levere eller er det slik at avdelingen ikke har noe uttalt målsetting / visjon?

Hvilke typer kurs – studier tilbyr dere de ansatte?

Et viktig spørsmål, i forhold til å kunne vite hvilke av tilbudene de ansatte vet om, og hvilke de benytter seg av.

Hvilke av disse er eksterne kurs, og hva er intern kompetanseutvikling?⁵

Eksterne kurs kan sees på som viktigst for den ansatte, mens intern kompetanseutvikling gir mest tilbake til bedriften da man i større grad kan styre hva som er relevant kompetanse.

Hva er viktigst for bedriften å tilby?

Oppfølgingsspørsmål til det forrige spørsmålet, om kompetanseutvikling omhandler verdien for firma, eller utviklingen av den ansatte.

¹ Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. S.145

² Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. S.151

³ Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. S.149

⁴ Hvordan organisasjoner fungerer. S. 32

⁵ Strategisk kompetanseledelse. S. 17

Gis det tilbud om kompetanseheving basert på stilling?⁶

Er det kurs som er skreddersydd til oppgaver, funksjon og organisasjonsstruktur?

Hensikten med tilbudet om internopplæring

Hva er det bedriften ønsker å oppnå med å ha et tilbud om opplæring / videreutvikling av de ansatte?⁷

Fremmer dette innovasjon? Utløser verktøyene man lærer kreativitet i avdelingen? Er det andre ting som styrker bedriften ved å ha et slikt tilbud?

Er det noen signaleffekt man ønsker å oppnå?⁹

Tese; Som utgangspunkt er at de ansatte ønsker utviklingsmuligheter, som igjen fører til at kommunikasjon er et virkemiddel for å spre at hos Jotun finnes det nettopp slike muligheter.

Mottar dere tilbakemeldinger på kursene deres, i så fall hvordan er systemet for dette?¹⁰

Å integrere tilbakemeldinger har som hensikt enten å opprettholde atferd/tilbudet eller endre det

Hvilke styrker og svakheter har tilbudet om internopplæring slik dere ser det i dag?

Samme spørsmål kan bli gitt til de ansatte for å se hvor samkjørte avdelingen er i forhold til de ansatte.

Antakelser / fakta om de ansatte

Fra deres ståsted, hvordan forhold tror dere de ansatte har til internopplæring?¹¹

Hvordan er relasjonen mellom avdelingen og de ansatte? Er kommunikasjonen god slik at avdelingen vet hva de ansatte mener om tilbud, muligheter og så videre innenfor internopplæring?

Hvordan kan de ansatte få informasjon om tilbudet, og hvordan er prosessen med å melde seg på kurs / videreutdanning?

Fakta spørsmål som vi trenger svar på for å kunne sette oss inn i Jotun Comptence sin arbeidsmetodikk.

Benyttes tilbudet bredt i organisasjonen?

Fakta spørsmål som vi trenger svar på for å kunne sette oss inn i Jotun Comptence sin arbeidsmetodikk.

Finnes det måter å spre kunnskapen som de ansatte innehar? Internopplæring på avdelingene?¹²

Fakta spørsmål som vi trenger svar på for å kunne sette oss inn i Jotun Comptence sin arbeidsmetodikk.

⁶ Strategisk kompetanseledelse. S. 149-150

⁷ Innovative organisasjoner. S. 159

⁸ Strategisk kompetanseledelse. S. 19

⁹ Markedsføring. S.535

¹⁰ Positivt lederskap. S. 217

¹¹ Positivt lederskap. S. 272 - 273

¹² Innovative organisasjoner. S. 60

Utbytte av tilbudet

Hvilke effekter ser dere at tilbudet har?

Samme spørsmål kan bli gitt til de ansatte for å se hvor samkjørte avdelingen er i forhold til de ansatte.

Får bedriften Jotun "valuta for pengene" med tilbudet?

Avsluttning¹³

Er det noen ting du/dere ønsker å si som ikke har blitt dekket av spørsmålene så langt?

Har intervjuet gått som forventet?

Gjenta intervjuprosessen videre

¹³ Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. S.149

Transkribering kvalitativt intervju – Jotun Competence – Intervjuobjekt 1

Fortell litt om hvilken stilling du har, hvilken utdanning du har og hva er din hverdag?

Tittelen min i Jotun er kompetanseutviklings direktør, Competence Management Director, det er konsernstilling. Stillingen går ut på å være konsernets ansvarlige for kompetanseutvikling av de kompetanser som er felles for alle selskaper. Vi er jo plassert i mange mange land og har lokale selvstendige enheter, enten med eller uten fabrikk men felles for alle selskapene i Jotun er at det er noen kompetanser de trenger. Ledelseskompentanse, salgskompetanse, alle 40 fabrikkene trenger jo fabrikk-kompetanse, lab kompetanse, finanskompentanse, så det er veldig mange ting som er felles, og de har konsernledelsen bestemt at skal utvikles og styres fra konsernet. For å spare tid, og for å dele *best practice*. Så det er mitt ansvar.

Du har gått litt inn på det, men hva gjør Jotun Competence (JC)?

JC er, vi har 400 sertifiserte trenere som jobber for oss, så det er et ganske stort nettverk. For målet vårt er jo å delegere kompetansen ut til der hvor det skjer. Aller først er det viktig å vite at kompetanse er veldig sterkt forankret i Jotuns toppledelse og det er et veldig kritisk tiltak for at man skal få ting til å skje. Så aller øverst i vår strategi så står det at utviklingen, altså at det å rekruttere og utvikle og beholde de viktigste kompetansene våre det satser vi mye på. Vi rapportere faktisk inn til konsernet, så med jevne mellomrom så tar konsernledelsen på seg kompetanse-hatten og diskuterer kompetanse utviklings tiltak. Det er på en måte vårt styrende organ. Det er ingenting av det vi driver med som ikke er godkjent av konsernledelsen. Så er det en veldig stor støtte for oss. Hele «gjengen» i JC møtes 2 ganger i året på tvers av landegrenser. Vi organiserer det vi driver med, våre hovedansvarsområder inn i tre fokusområder. *Konsernskolen, Jotun Academy(JA)*, i tillegg driver vi veldig mye med teamutvikling. Også har vi en stor digitalplattform. Det er de tre hoved områdene vi leverer tjenester på. Jotun Academy kaller Morten Foon, vår konsernsjef, for *The penguinising tool*, det er gjennom JA at du skjønner at du ikke jobber for et lite selskap i Bangladesh, du jobber for et stort konsern. Skolen består av 38(39) forskjellige kurs innenfor ledelse, salg, fabrikk, lab, finans, og for å få dette til å gå rundt så har vi jo nå snart 400 trenere som er sertifisert, innenfor purshasing er det mange som er sertifiserte. Den drives jo av innkjøpssjefene. Så det er kun et par eksterne trenere. Men JA er 90% drevet av interne krefter. Ja er viktig fordi at her kommer ledelsen også, hver eneste trening startes jo opp av en eller annen lokal selskapssjef, som snakker om business, verdiene våre. Det er flere elementer inn i en academy trening, også at folk skal møtes. Bygge nettverk. Vi har veldig tro på det.

Tar opp academy profolio.

Dette er en oversikt over de kursene som finnes i dag. Og om du ser på kolonne nummer 4 fra venstre det er jo innkjøpsskolen, med 5 forskjellige kursmoduler.

Hvem initieres treningen av den ansatte, av JC eller lederen ved avdelingen?

Den initieres av den ansatte ved at de sier til leder «at jeg vil på kurs» eller at leder sier at «nå skal du på kurs» også blir du nominert i HR-systemet vårt. Også når vi har nok deltakere kandidater så setter vi i

gang en klasse. Så det er brukerstyrt. Og de aller fleste av disse treningene arrangeres lokalt, eller regionalt, så visst du er innkjøper i indonesia så tilhører du region Asia. Og da er det region Asia innkjøperne som ser at nå har vi 12 nominerte så nå setter vi i gang en klasse. Så har vi noen lokale treninger, visst du ser på management løpet, nummer 2 fra høyre, der har vi jo 7 forskjellige kurs. BMT, basic management trening, det arrangeres lokalt, vi har 70 forskjellige BMT trenere som kjører introduksjon til ledelse. Treningsmateriale er på engelsk, men du må gjerne holde kurset på arabisk eller tysk. Så det administreres lokalt.

Du forteller at dere rapporterer, kan du fortelle litt om hvilken visjon eller målsetting har dere i JC? Hvordan måles deres?

Vi har et mål om å kunne levere kompetanseutvikling på de områdene som..... finner frem PPT.

Vår visjon er å kunne levere på tre områder, (1) serve konsernet på de områdene kompetanseområdene som er felles, (2) på teamutvikling og (3) på digital platform. Og sørge for at Jotun ansatte er bedre enn konkurrentenes ansatte. Vi skal støtte strategien der hvor det er behov for det. Det vi jobber med som på en måte utgangspunkt nå, er at vi som bedrift blir rett og slett offer for *digital disruption*. Det betyr at den teknologien som vi blir bombardert med nå gjør at vi må forandre alle måtene vi driver business på. Altså måten vi tenker å gjøre business på er totalt snudd oppned. Det begrepet kalles *digital disruption*. Måten vi snakker sammen, måten vi samarbeider på, alt er snudd oppned, på grunn av de nye digitale mulighetene. *Digital forces are reshaping almost every industry*. Måten vi jobber utifra er at the future of business er at vi må samarbeide mye bedre.

Henter frem en ny PPT (21:08)

Da må jeg spørre dere;

- Verdens største taxiselskap eier ikke taxier lengre: Uber. Det er total omkalfatring av næringen
- Den største utleieren av boliger eier ingen boliger: AirBNB
- The largest mediaowner owns no content: Facebook
- The worlds largest cinemahouse owns no cinemas: Netflix

Det ser man overalt nå, folk føler seg truet av nye måter å drive business på, det samme gjelder også i Jotun. Det er ikke lenge før folk kjøper maling på nett. Alle måter du driver business på til vanlig er truet og det er det vi kaller *digital disruption(DD)*. Derfor så er det veldig viktig at vi forbereder 10000 Jotun ansatte på at det du er vant til å gjøre i dag det skal du ikke gjøre om kort tid. Også viser vi hvordan er DD, hvordan fremkommer det i Jotun akkurat nå. Vi Skyper, vi webinarer, det er ikke så mange uker siden så hadde jeg 60 på webinar som jeg ikke hadde anledning til å snakke med sammen med for bare et par år siden. Da måtte jeg snakke med 1 og 1, eller sende mail. Mail er ut. Vi jobber på teamsites. Så de i mitt team som sitter i Kina og i Kuala Lumpur og Dubai de hadde ikke vi anledning til å kommunisere med, dokumentvis fram til vi fikk teamsites, da måtte vi sende de mail med dokumenter. Nå har vi en teamsite hvor alle jobber. Så alle er oppdatert og kan bruke de samme verktøyene. Vi bruker masse *nanolæring*. Det er en Bit-sized læring som vi trenger å lære deg. En skill. Vi sender deg mail med en link, så klikker du deg inn og da får du en rask opplæring, det tar deg 2 minutter. It sender oss jevnlig Nano-lærings kapitler hvor alle bruker 2 minutter på å lære «sånn bygger du opp passordet ditt». Og da klikker jeg 4 ganger og gjør en bitteliten test. Dette gir deg en helt annen måte å nå folk på. Vi har en virtuell

Engelsk skole hvor vi har hatt over 1000 Jotun ansatte gjennom. Du logger deg på, lærerne kan sitte på New Zealand, også lærer du deg engelsk basert på en test du har tatt hvor vi ser hvilket nivå du er på. Kan du ikke engelsk så starter du på nivå 1, er du på nivå 14 så går du rett inn å får opplæring på det nivået du er på. Du må levere inn assignments og gå i klasserom, alt er virtuelt. Screencasting bruker vi for film, vi bruker mye mere film. Vi har et eget videostudio borte på kontoret, hvor vi nå formidler ting gjennom film og kan lage ting veldig fort. Gjentar DD og at det påvirker opplæringen vår....

Tilbake til strategien vår. Det handler om de tre områdene. JA, digital learning og teamdevelopment. Dere har jo sikkert studert kompetanseutvikling og vet jo at opplæring skjer 70-20-10. 70% skjer der du er, sammen med lederen din, gjennom å snakke med kollegaer. Det er bare 10% av kompetanseutviklingen som vi i konsernet tar oss av, resten skjer i de lokale selskapene. Gjennom at en junior selger blir med en senior selger. Så det er kjempe viktig for oss å gjøre selskapene klar over at det er di som er ansvarlige. Vi tilbyr noen få ting som Jotun skal være like på, visst du er leder i et segment men bytter jobb så skal lederstilen som du tar med inn i ny jobb være lik. Så det er det vi sørger for. Og også det med klasseromstrening skal være en liten del av treningen, men den skal være der, for folk skal bygge nettverk. Folk skal lære seg Jotun kultur, jotun verdier. Så akkurat disse JA klasseromstreningene de har flere purposes enn bare å lære bort. Det er å Penguinifisere deg, hjernevaske deg sånn at du ønsker å være i Jotun så lenge som mulig, helt til du går av med pensjon. For det har vi veldig tro på. En medarbeider som har vært her i veldig mange år, er veldig mye mere verdt enn en som har vært her siden august (1 år). På grunn av at du har ikke nettverk enda. Du vet ikke å bruke alle tilbudene. Du kan ikke nok. Det tar lang tid å bli ordentlig verdifull.

Mello: det sies at du er en baby-penguin til du har vært i jotun i 10 år.

JA!

Her ser dere hvordan JA så ut i 2017. Vi er 10000 ansatte (i Jotun), 2372 av de var med på en JA trening i fjor. Det vi er stolte av er at 66% av di var på lokal trening med lokal trener. Det er veldig kostnadseffektivt. Det betyr at kompetansen du blir lært opp i, finnes lokalt. Det trenger ikke å komme en flyvende fra Norge ett sted. Vi har treneren lokalt. Vi har 11% som skjedde regionalt, veldig mange av innkjøpskursene er regionale kurs. Men det er fortsatt lokal trener, billig. Pluss at det er jo innkjøpsledelsen som eier kompetansen så de er jo trenerne og det gjør mye at når du har lederen din som trener så er jo sjansen for at forandring skjer mye større, enn om du bare drar på et kurs i Oslo. Sannsynligheten for at du endrer adferd er mye lavere. Det har vi mye research på. Jeg kan jo vise dere de modellene vi bruker rundt opplæring.

En ting som teorien tar opp er at: eksterne kurs ofte er viktigst for den ansatte mens internopplæring er viktigst for bedriften. Finnes det en deling på kursene dere holder?

Som sagt så kjenner jeg kun til de 10% som konsernkompetanse utvikling tilbyr. Men Jotun driver mest med interne kurs. Så er jo det veldig viktig for kursholderne å dra ut eksternt å sjekke, alle våre academys er jo for eksempel allignet med Orklas skoler. Så vi er ute å henter kompetanse. Hele innkjøpskolen til jotun er jo hentet fra orkla og andre steder. Men vi tror at kompetanse blir værende i større grad visst du har en intern trener. Som følger opp etterpå.

Jeg kan vise noen slider på å kunne mobilisere læring. Så bruker vi *Charlie Jennings modell* veldig mye. Hans forskning viser at 70% av kompetanseutviklingen skjer på jobben. Der hvor du sitter, inne på

kontoret, sammen med sjefen din også skjer 20% sosialt, ved at du blir med noen også har du den 10% med strukturert læring, det er den JC tar seg av.

The learning pyramid, den bruker vi mye, for den viser hva skal du gjøre for å skape *learning retention* (?), det betyr at det du har lært blir med deg inn i jobben og du endrer adferd. Forklarer modellen:

- Det å sitte på skolen, da sitter 5%
- Å lese selv
- Blande inn audio-visual
- Bli demonstrert
- Diskusjon – læring i grupper
- Simulerer
- Teach others

Vi har over 60 ansatte som instruerer i Basic sales training, det er ikke bare for at de nyansatte selgerne skal lære. Men det er også fordi at salgssjefene gjennom å teach others skal etterleve modellene. Det er «two folded». Vi har 400 trenere som teach others, så har det høyest retention rate, sier forskningen.

Oppsummert, så tjener både jotun på det kostnadseffektive i å ha internlæring, men også på det kunnskapsmessige?

Ja. Det å sende folk på kurs til oslo, det skjer ikke en drit, det gjør ikke det. Så det vi også er veldig opptatt av er *Ebbinghouse forgetting curve* (?). Du drar på et kurs, eller en trening eller gjør en e-læring. Også husker du veldig mye det første døgnet. Også farer det ned. Det vi gjør er å bygge læringsløp. Den samlingen du møter folk på er bare en bitteliten del av læringsløpet. Før du kommer på trening så gjør du en masse ting, så drar du på trening, så gjør du masse etterpå, så er det kanskje en samling til også er det Post-Course. Vi prøver å dra treningsløpet så langt som mulig. Det betyr at, at i gamle dager så skulle du på trening, så hadde du bittelite forberedelser, masse masse samling, og veldig lite etterarbeid. Nå er samlingen bare 25% av læringsløpet.

Så den investeringen du gjør i kurs for å opprettholde den læringen hvor du er 25% (på selve kurset) den skal det bygges på hele veien videre?

Ja. Resten gjør du hjemme. Og hvorfor det? Jo fordi at all forskning sier at folk ikke endrer adferd etter å ha hørt en ny teori første gangen. Du drar rett hjem og er sammen med kollegaer som ikke var der. Så det vi også gjør er å bygge lederens rolle inn i en trening veldig aktivt. Vi kommuniserer med deltakerens leder før og etterpå. Og vi prøver å bygge oppfølging av en læring inn i *Key initiative talks*. Det er en sånn jevnlig pratere med sjefen din om task og utvikling som er bygd inn i det løpet. Så vi har en lang vei igjen å gå men det er sånn vi tenker; at leder skal følge opp. Fordi dette er det som er vår teori. Training does not change behavior, we need to practice the new skill until it becomes a habit. Practice practice practice.

Du er ny leder, da skal du på et kurs innen 6 måneder etter at du har blitt leder; basic management training (BMT). Og da får du en invitasjon i Outlook, også blir en del av en *Jammer* gruppe (vår facebook). Hvor du får beskjed om å gå til en teamsite. Så alle som er i den klassen, i den BMT klassen, får en jammergruppe, så får du beskjed om å gå på en teamsite. Og gjøre alle forberedelsene. Læringsmålet på det kurset du skal. Her kan du gå å se hva du skal lære. Og da er det ikke hva du skal kunne men hva du skal gjøre. Alle våre konserntreninger kommer med en *learning goals*. Og da betyr det jo at du skal gjøre

starter med et verb, vi er ikke så opptatt av hva du kan, vi er opptatt av hva du gjør. Hvordan ser veien videre ut. Så kan du forberede deg på at den treningen du skal på er på 3 dager, med prepp og post work. Og det du må gjøre er å forberede alle disse tingene før du kommer på kurs (e-læringer, nano lessons, lese, self assesment og print-and-bring). Også er du på samling i 3 dager, og da må du ta en survey (evaluering av kurset du har vært på), også må du gjøre post work. Det er løpet i kurset. Og når du er ferdig på kurset, så får sjefen din en mail med beskjed om å følge opp kompetansene (learning goals). Dette er det medarbeideren din har lært, nå må du sørge for at disse kompetansene blir satt ut i praksis. Så det er slik vi tenker. Så er det selvfølgelig noen kurs som er kommet langt iforhold til dette løpet, men ikke alle. Så rektorer for vært akademi (innkjøp, finans etc) møtes 2 ganger i året for å diskutere best practice, basert på tilbakemeldinger og videre utvikling. Etter en endt trening så følger vi deg opp i et år etterpå. Og etter 9 måneder så kjører vi en sånn ny 360 lederevaluering (du spør alle sjefene dine og medarbeiderne dine om evaluere kompetansene dine. Det gjør vi før trening og 1 år etter for å se om det er noen forandring). Så det er litt forskjellig fra kurs, basic til advanced.

I 2017 ble det tatt 12000 E-læringskurs. Og vi kommer hele tiden med nye kurs. Nano 250000 lessons completed, det er måten vi når folk på. Enkle verktøy å bruke, man kan lage en nano lesson selv, fordi vi er alt for få til å kunne gjøre det for folk, så vi må finne verktøy som folk kan bruke selv.

Hensikten med tilbudet; er det det en signaleffekt man ønsker å oppnå?

Absolutt. Vi ansetter jo 1000-1200 medarbeidere i året. Og gjett hvilken aldersgruppe de er? De er millenials (født rundt 2000). og ja generation Y. det er en ganske endring i folk attitude. Og folks lojalitet. Så for oss er det kjempe viktig at du som nyansatt får veldig raskt beskjed om at vi tenker å utvikle deg, det er de ny generasjonene veldig opptatte av. Og det får vi til. Skolen vår er godt kjent, det er en signaleffekt, det at folk skal føle seg utviklet, satset på. Fordi det betyr veldig mye for at du blir i Jotun. Og vi har lavere turn-over en andre bedrifter, litt fordi vi tar kompetanseutvikling veldig alvorlig.

Hvordan måler vi effekt? Vi bruker Kirk Patrick (?). det er den vanligste måten for å måle effekt av trening. Og da starter vi jo på nivå 1 – satisfaction (basert på tilbakemeldinger, analyser tilsendt på mail, 1-6 skala; man ønsker at tilbakemeldingene skal ligge på 5 og oppover). Nivå 2 learning (did knowledge transfer occur, gjennom selftester, repetisjon av pensum). Nivå 3 impact (har eleven brukt de nye kunnskapene sine, change behavior, vanskelig å måle, lederen må hjelpe JC). *Key initiative talks: medarbeidersamtale som er oftere som lederen og den ansatte selv styrer intervallene på.* Det er vanskelig å måle et spesifikt treningsløp opp mot effekt for bedriften (salgstrening – mere salg, mange faktorer som spiller inn). Kompetanseutvikling blir også veldig nøye dekket i medarbeiderundersøkelsene våre, sist i 2016, neste i 2018. da vil vi følge opp i hvilken grad Jotun ansatte får muligheten til kompetanseutvikling.

Nivå 4 er veldig vanskelig.

Ser du noen styrker eller svakheter ved internopplæringen?

Jeg skulle gjerne hatt mange flere ressurser, men jeg har vært i Jotun i 30 år så jeg vet jo at konsernheter som vokser seg for store blir lagt ned. Så for meg handler det om den perfekte balanse. Styrken med Jotun opplæringskonsept er at vi har så utrolig sterk støtte fra konsernledelsen. Vi kan bare glemme å drive med kompetanseopplæring om du ikke har støtte fra ledelsen. Det er helt umulig. Den støtten, nå har for eksempel konsernledelsen godkjent å kjøre en treningskampanje på alle de 1700

lederne i konsernet, så da går vi altså vi litt forbi JA, og lager en booster, en kampanje som skal vare fra desember til januar hvor alle 1700 ledere skal gå gjennom en 4 timers workshop hvor de knytter den nye strategien som kommer i november, den skal formidles til alle ledere, også skal den knyttes opp mot medarbeider samtalen. Også skal medarbeidersamtalen holdes i januar. Det er sånn typisk «stunt» vi gjør for å booste strategien og for å få strategien kommunisert til 1700 ledere og videre til 10000 ansatte. Og det kan du få til fordi du har støtte i konsernledelsen. Svakheter, det er alltid masse igjen å gjøre, men vi har bra trøkk. Skulle gjerne sett enda mere change of behavior etter trening, det er der alt arbeidet vårt ligger i å finne nye metoder. Det er derfor vi pøser på et med lengre læringsløp, mere aktiviteter før trening.

Fra ditt ståsted; hvilket forhold tror du de ansatte har til internopplæring?

Det vet vi litt om, fordi de er så populære. Kursene er så populære at de driver seg selv. Vi er kommet i en veldig fin situasjon, hvor folk catcher at vi har et bra treningsopplegg, vi selger trening som «hakka møkk / bare det» fordi at det er godt kommunisert.

Benyttes tilbudet bredt i organisasjonen?

Absolutt, også har vi selvfølgelig en vei å gå med at folk blir komfortable med digital platform. Det er jo mange som er på veien, mange operatører som ikke har pc, så vi har fremdeles en vei å gå. Det vi sørger for gjennom JA og alle de må gjennom Outlook, Jammer, teamsites. Vi presser folk igjennom. Ta kulturkurset, masse klager fra folk at de måtte ta e-læringskurs, men det er en mening med det. De måtte blant annet laste ned en app og det var ikke lett. Men jotuns ansatte varierer jo ifra 18 – 70 år så du har et stort spenn i målgruppen. Men igjen, JA er et perfekt sted for å tvinge folk til å bruke nye verktøy, og det har vi tatt på oss. Akkurat nå sertifiserer vi 170 digital workplace kursledere, som skal trene opp sine avdelinger rundt seg. For å sagte men sikkert bygge digital kompetanse og derigjennom klare å møte digital disruption. Om folk skal bli i bedriften til de er 70 så må de bli med på den digitale reisen. Og det er vårt ansvar, og sørge for at det blir brukervennlig nok, fordi det er veldig annerledes å lære opp en 60 åring enn en 20 åring som har vokst opp med gaming.

-SLUTT-

Transkribering kvalitativt intervju – Jotun Competence – Intervjuobjekt 2

Presentasjon av deg selv, hva er Jotun Competence (JC) og hva driver de med?

Begynte i Jotun i mai 2017, min stilling er digital learning manager, jeg er en del av kompetanseavdelingen i Jotun, Group Competence development. Vi er 9 stykker totalt, 6 stykk i Sandefjord, og 3 stykker som sitter ute i de største regionene våre. Vi har alle et felles ansvar for all kompetanseheving som blir gjeldene for organisasjonen globalt. Det er en del kompetanseinitiativer som foregår regionalt og lokalt. Nå er vi såpass store, 10000 ansatte i 50 land ca, som gjør at det er forskjeller rundt omkring. Men alt som gjelder alle ansatte som et kriterie det går via oss når det gjelder kompetanseheving. Vi har jo egne ansvarsområder, mitt ansvarsområde som digital learning manager det er å være løsningsseier for en del digitale opplæringsverktøy som vi bruker. Det gjelder blant annet e-læringer. Også gjelder det mikro(nano)læringer også bruker vi EF (english live) som er en nettbasert engelsk språkportal. Så bruker vi analyser som er et nettbasert spørreundersøkelsesverktøy, også bruker vi noe som heter Coaching Wizard som er en nettportal og en app som fokuserer spesielt på kultur og som et resultat av å være en global organisasjon. Vi bruker disse verktøyene aktivt både i Jotun Academy (JA) som er porteføljen vår av opplæring som vi har for alle ansatte. Men hva gjelder de digitale verktøyene så er det som sagt noe vi bruker aktivt i opplæringen i JA. Det bruker vi på flere områder. Når det gjelder E-læringer så bruker vi det mye til PRE-WORK, altså forberedelser. Et uttrykk som er viktig når det gjelder måten vi jobber på er *Blended Learning* (blandet læring på norsk). Før var det sånn at veldig mye av opplæringen var klasseromsbasert, det er ganske ressurskrevende å gjøre det i en såpass stor organisasjon som dette. Det er vanskelig å nå ut til mange ansatte med kun å bruke klasseromsbasert undervisning. Og derfor har det i økende grad i det siste vært fokus på digital opplæring. Og det gir oss en del muligheter. Og blandet opplæring fokuserer på å kombinere klasseromsundervisning med digitale verktøy. Så forberedelsene våre er ofte e-læringer. Det kan være 30-60 minutter med interaktiv data i form av en e-læring som vi gjør tilgjengelig for de ansatte gjennom en opplæringsportal som vi har, *learning gateway*. Det gjør vi både for at folk som kommer til opplæringen har en gjensidig forståelse for hva vi skal snakke om og for å utnytte tiden vår best mulig. Vi har prøvd å kutte ned på tiden vi har i klasserom og heller bruke forberedelser og etterarbeid for å gjøre et litt lengre læringsløp ut av det. Og derfor bruker vi ikke så mye tid i klasserom for å gå gjennom de samme tingene som vi kan ta på en e-læring. De tingene som vi da tar i et klasserom blir mye mer diskusjonsbaserte sånn at vi får et utbytte av å samle disse menneskene i samme rom og at de får dele av erfaringene sine og løst oppgaver sammen som igjen gir et høyere læringsutbytte. Vi bruker også noen ganger e-læringer etter at klasseromsundervisningen er ferdig. Det kan være quizer og tester for å sjekke at de har fått med seg den læringen de skulle ha. Men så bruker vi også mikrolæringer, gjennom et verktøy som heter nanolæring. Men det er ansett for å være mikrolæringer. Det gjør vi også for å forlenge læringsløpet, vi så det at når folk kommer på klasseromsundervisningen, så lærer de mye, og de får mye igjen for det. Så går de tilbake til jobbene sine, så sitter de der med en haug med utskrifter av powerpointere som fort havner i en skuff. Og da får vi ikke det resultatet vi ønsker ut av den investeringen vi har gjort i opplæringen. Derfor bruker vi andre verktøy som nanolæringer som da er veldig korte digitale moduler. Som er ment som forfriskninger av en del av det samme som de har hatt i klasserommet. De kommer da ofte ut i en serie på flere små bolker over en lengre periode. På den måten sørger vi for at de holder det litt ferskt i minne det de har lært og over lengre tid slik at de ikke glemmer det like fort. Vi har begynt å bruke EF i tilknytning til JA veldig nylig, og det er fordi vi har sett at språket kan være en barriere for læring. Visst deltakerne ikke forstår det som blir sagt så lærer de det

ikke. Visst trenerne ikke forstår materialet godt nok, så klarer de heller ikke å lære det godt nok vekk. Så det er litt på mottaker og senders nivå. Vi har et pilotprosjekt på gang i RMD-academy, som er forsknings og utviklings akademiet vårt, hvor vi skal teste engelsknivået på alle trenerne våre, ca 50 stykker. For å forsikre oss om at trenerne i første omgang kan godt nok engelsk til å lære det bort. Også i neste omgang så håper vi å teste de deltakerne som kommer sånn at vi får tatt den andre enden av det. Så må du kunne det faglige i tillegg, men du må kunne det språklige. Men utenom akademiet så bruker vi og EF som et sånn stand-alone tilbud til de ansatte. Vi er en global organisasjon med hovedkontor i Norge og engelsk er det offisielle språket vårt. Men med folk fra hele verden så er det jo sånn at ikke alle er like flinke i engelsk. Og du kommer til et visst punkt i organisasjonen vår hvor du bør kunne gjøre det selv forstått og kunne forstå andre godt på engelsk. Derfor har vi dette tilbudet og vi har hatt i alle fall 1000 igjennom EF språkskolen som vi har samarbeidet med i 10 år. Analyser verktøyet bruker vi ofte for å kjøre evalueringer av treningene våre. Det er standard på alle treningene våre. Og det gjør vi for å få viktige tilbakemeldinger på hvordan treningen har vært, relevansen, hvordan var treneren, hvordan har de andre omstendighetene vært (treningsrommet, maten og sånne ting skal ikke undervurderes). Og ser da på hvilket forbedringspotensiale vi har. Hva kan vi gjøre for å forbedre oss? Og det siste verktøyet *Coacher Wizard* det bruker vi for å adressere de kulturelle forståelsene, så i tillegg til språk så kan kultur også være en barriere for læring. Vi bruker det også direkte i akademiet. Vi bruker det i enkelte av kursene i ledelses akademiet. Måten vi bruker det på er at du fyller ut en undersøkelse som kartlegger dine egne kulturellepreferanser. Også sammenligner du de med kollegaene dine eller andre deltakere på kurset. Og på den måten, ut ifra 8 ulike dimensjoner, så kan du se på forskjellene også kan vi jobbe gjennom en workshop for å adressere hvordan du kan ta tak i de gapene der for å unngå utfordringer med kultur. I en global organisasjon så er det naturligvis ganske mange og ganske store forskjeller. Så har vi noen verdier i bønn som binder oss sammen på kryss av de landegrensene som vi jobber i. Så til daglig er det de 5 ulike digitaleverktøyene som jeg er ansvarlig for, som jeg jobber mest med. Også har jeg utenom det noen prosjekter som jeg enten leder eller er en del av. En av de store prosjektene som vi jobber med nå er et som heter «*digital workplace*», som baserer seg på opplæring i Microsoft Office 365 for hele organisasjonen.

Kan du fortelle litt om hva målsetningen eller visjonen til JC er?

Alt som skjer i Jotun, alle avdelinger, så vel som Competence, er basert på strategien til selskapet. Vi har en felles strategi. Og basert på den strategien der så har vi ulike måter å svare på den strategien på. Og i Competence development så har vi satt oss noen mål som baserer seg på en del av de strategiene til selskapet. Litt mer konkret så dreier deg seg om hvordan vi kan sørge for at organisasjonen har den kompetansen som kreves for at vi skal oppnå de (selskapets red.anm) strategiske målene. På godt og vondt så er ikke kompetanse statisk. Det er veldig veldig dynamisk og det merker vi enda mer i dagens samfunn og næringsliv og med det mener jeg at det skjer store endringer hele veien. Dere vet like godt som meg at det kommer nye teknologier, nye forretningsmodeller, nye verktøy internt, det stiller en del krav til organisasjoner som oss. Å følge litt med i timen, slik at vi følger med at våre ansatte har de kompetansene det kreves for å kunne lykkes i jobben sin. Så det er det overordnede målet vi har i Group Competence.

Hva legger jotun mest vekt på? Eksterne kurs (for den ansatte) eller internopplæring (for bedriften)?

Helt klart intern bedriftsopplæring. Vi i Competence jobber veldig hardt for at vi skal kunne tilby mest mulig opplæring internt. Vi har en ekstern tilbyder, eller to, men en spesielt som vi bruker aktivt i

spesielt ledelsesakademiet vårt. Det er en treningspartner, T-Tech heter di, det er også en global organisasjon som vi har jobbet sammen med i mange år. Som kjenner vår organisasjon veldig godt, men jeg ville sagt det at det er en ganske avgjørende del av kompetansehevingen i Jotun at det vi har av opplæring foregår internt nettopp fordi at da sørger vi for å holde den kompetansen internt. Det kan føles ofte spennende og interessant for ansatte å reise ut og dra på kurs eller konferansen, og det gjør vi av og til for å følge med på hva som skjer der ute, men vi har en filosofi av å holde mest mulig av opplæringen internt og det har vi lyktes med lenge. Og det er på flere områder. Vi fokuserer på organisk vekst i Jotun. Det vil si at vi ikke kjøper opp andre selskaper, vi går inn i land også bygger vi det opp fra bunnen av. Det tar litt lengre tid, men det gjør og at vi styrker tilhørigheten til moderorganisasjonen. Sånn gjelder det også med kompetanse, hadde vi sendt folk ut eksternt hele veien så hadde det vært enda vanskeligere for oss å få en sånn kollektiv fordel av det. Men om vi bygger det opp internt så tar det litt lengre tid men så sitter det bedre. Så vi har jo det vi kaller Training Qualification Programs (TQP). Det betyr at når vi når vi setter i stand store kompetansetiltak, det gjelder også Digital Workplace som jeg nevnte tidligere, så lærer vi opp interne trenere. På Digital Workplace så lærer vi opp 170 mennesker, i fra ulike deler av verden i organisasjonen også skal de igjen lære opp sine kollegaer igjen, så målet er akkurat det prosjektet der var å lære opp alle pc-brukere i Jotun å jobbe smartere med et utvalg av administrative verktøy i Office 365. så for å nå ut til 7500 mennesker så trener vi opp 170 trenere internt som igjen skal nå ut til de. Så jeg vil absolutt si at vi bruker internopplæring veldig veldig mye mer enn ekstern opplæring, der er vi veldig bevisst.

Er tilbudet om kompetanseheving basert på stillingen den enkelte har / avdelingen den tilhører eller etter eget ønske?

Sånn som ting fungerer i dag, så er det opp til den ansattes leder å nominere noen til å delta på en opplæring. Og det er en praksis som har fungert veldig bra. Fordi da at da sørger vi for at det er en avklaring på det, og at det er et konkret behov for den type opplæring i organisasjonen. Den godkjennes av en leder. Det er ca 1700 ledere i Jotun. Og det at de er såpass involvert i de beslutningene gjør at vi har den forankringen som vi trenger, med det sagt så ser vi jo en endring i forhold til trender som foregår. En del av de konferansene som jeg deltar på for eksempel, og en del av de nye HR-systemene som kommer er ofte basert på at ansatte selv skal kunne bestemme hva de skal lære, og hvordan og når. At de i større grad tar ansvar for sin egen opplæring. Så jeg ville ikke vært overrasket om vi kommer til å se mer av det i tiden fremover. Og det gjør også det at vi som kompetanseavdeling må kanskje tenke litt annerledes rundt det. Vi er i en prosess nå hvor vi vurderer en ny tilbyder av HR systemet vårt og det er en av de tingene som vi har lagt inn som en del av ønskene våre for å kunne utforske mulighetene i tiden fremover. Så det er en form for endring som vi ser i organisasjonen. Men det betyr og at vi har medarbeidersamtaler, eller det vi kaller for *KIT, Key-initiative Talks*, og en årlig en som er litt større, som vi kaller for *Why-Pod* (?), og det er jo en mulighet for å kunne diskutere blant annet learning and development / kompetanseheving med lederen din. Og vi oppfordrer jo og i stor grad til at de diskusjonene skal bli tatt, så selv om det er lederen som praktisk nominerer noen, så kan det være en forespørsel fra den ansatte selv, eller i den dialogen. Så det er vi veldig åpne for.

Hva er det bedriften ønsker å oppnå med ha et tilbud om internopplæring?

En ting er å gi vår organisasjon et konkurransefortrinn ovenfor andre. Vi har, for å sette det litt på spissen, kjempe gode produkter, maling og coating osv. og vi er veldig opptatt av kvalitet på de tingene der. Også er vi jo også i en konkurranseutsatt bransje globalt og det betyr at vi er nødt til å ha et sterkt

fokus på å ha kvalitet i andre ledd av leveransen vår. Alle ledd egentlig, alt ifra RND (forskning og utvikling som sitter på lab og lager nye oppskrifter på maling), til våre selgere som skal være så effektive og flinke som mulig til å tilfredsstille kundenes behov. Markedsføringsavdelingen må kunne kommunisere det på en god måte, osv. så alle ledd av organisasjonen er vi veldig opptatt av skal kunne jobbe så godt som mulig. Det krever at på en veldig brei platform å sørge for at den kompetansen sitter. Men så er det andre ting som er viktig, jeg vet jo at jeg har lest oppgaven deres så langt og vet jo at dere kjenner Kitpatricks 4 nivåer osv og vi prøver jo etter beste evne å etterleve dem, selv om noen av dem er vanskeligere enn andre. Men en av de tingene som Jotun er veldig opptatt av er at vi har en policy som vi kaller for «ansette for livstid *på engelsk*), vi har folk som er her i Jotun i 20-30-40 år i noen tilfeller, det er på mange måter beundringsverdig i dagens næringsliv å kunne holde på de ansatte så lenge. Det stiller også en del krav til oss som organisasjon å kunne gi folk muligheten til å kunne utvikle seg over så lang tid i samme selskap. Vi er veldig åpne for at folk hopper fra en funksjon til en annen, eller fra en rolle til en annen eller fra region til en annen noen ganger. Så vi legger veldig til rette for det, og det gjelder også kompetanseheving, skal du gå fra markedsføringsavdelingen til finans for eksempel så krever det at du må lære deg en del nye ting. Og der kommer kompetanseavdelingen inn for eksempel. Så er det noe med den motivasjonen som de ansatte får av å kunne utvikle seg videre. Det er vi og veldig opptatt av, det skal føles som et privilegie å kunne delta på kompetanseheving. Det skal være relevant for de, vi må hele tiden gjenoppfinne oss selv. Kompetanse er ferskvare da. Det som vi lærer folk i dag eller i går er ikke nødvendigvis det samme som i morgen eller uken etterpå. Vi må hele veien fornye oss selv. Før var det også sånn at du gikk på skolen også lærte du deg en del nye ting, også begynte du å jobbe og da praktiserte du det du lærte. Nå er det sånn at arbeidsplassen i enda større grad er blitt en viktig arena for kompetanseheving. Og joda det kan både være internt og eksternt men det er ikke lengre sånn at du lærer deg en ting også holder du deg til det. Du må lære nye ting hele veien, og for de ansatte så er det ikke statisk. Det betyr det at vi kan prøve etter beste evne å ha den kompetansen som de trenger. Men vi er også avhengig av at de ansatte innser og prioriterer kompetanseheving. Både for sin egen del og for organisasjonen som helhet.

Tilbakemeldinger på kursene dere holder, er det noe dere får og er det noe system for det?

Vi bruker analyser som verktøy som er litt som questback, surveymonkey og andre tilsvarende verktøy, for å samle opp slike tilbakemeldinger på. Det har vi egentlig gjort i mange år, og dermed har vi en del data på blant annet hvor relevant er opplæringen, er det noe vi kunne gjort annerledes og andre typer tilbakemeldinger som retter seg direkte mot den opplæringen de har vært på da. Det er informasjon som vi samler og som vi ser på kontinuerlig. Nå er det og sånn at historisk sett så har vi hatt noen på klasseromsundervisning også har vi sendt ut en sånn undersøkelse dagen etterpå eller uken etterpå for å prøve å ha det så ferskt som mulig. Men vi ser det også at når folk går tilbake på arbeidsplassen sin så er de veldig travle og det er lett å glemme det eller prioritere andre ting. Så en av de tiltakene som vi har begynt å gjøre mer og mer i det siste er at vi bruker QR-koder (quick response) og vi gjør det som en del av opplæringen. Vi tvinger de mer eller mindre til å gjennomføre den undersøkelsen før de får lov til å gå. Obligatorisk. Slik sikrer vi at vi får alle tilbakemeldingene og at vi får det når det er så ferskt som mulig. For oss er det veldig viktig. Det er klart at vi har våre direktiver fra ledelsen. Og vi har vår strategi som vi må følge. Men våre kunder som sådan er våre ansatte, så det å få tilbakemeldinger fra kundene på hvordan vi kan forbedre oss er kjempe viktig for oss.

Ser du noen store styrker eller svakheter på sånn som opplæringen drives i Jotun nå?

Godt spørsmål. Når det gjelder styrker så vil jeg si det at vi når ut til veldig mange, det synes jeg er bra. Vi er en stor organisasjon og det er ikke en homogen gruppe, så alle har ikke behov for den samme type opplæring, men vi prøver å ha relevant opplæring for så mange som mulig der synes jeg vi gjør det ganske bra. Vi har et ganske godt apparat rundt hvordan vi administrerer disse treningene, vi har et godt team, både her på hovedkontoret og gjennom våre 3 kollegaer ute i regionene som sørger for å fange opp tilbakemeldinger og gjør tilpasninger underveis. Når det gjelder svakheter, så tror jeg at selv om vi har jobbet veldig strategisk med kompetanseheving i Jotun lenge, så kan vi bli enda flinkere tror jeg til å knytte opplæringen vår fra strategi og direkte ut til de ansatte. Og våre kompetanse tiltak må være så relevante som mulig til den strategien som våre ledere setter. Og det er ikke så lett alltid å vise, hva er *retur on investment* er, for de kompetansetiltakene som blir gjort. Kan du for eksempel visst vår øverste leder Morten Fon (?) sier at vi må bli flinkere på salg, vi må selge mer, også settes det da inne et tiltak for å lære opp våre selgere, kan du da gå tilbake igjen da et år senere å si at ja vi brukte så og så mye kroner på salgsoplæring men vi har nå tjent så mye mer? Det er ikke så lett å være så direkte med kompetanseheving fordi det er en del faktorer som spiller inn. Men det som vi ser nå, spesielt med en del av de digitale verktøyene er at du har enda lettere for å kunne spore utviklingen for hver enkelt ansatt og den opplæringen de er på, og resultatene underveis. Et eksempel er EF sin nettbaserte språkskole, det starter med at du tar en test også blir du plassert på et nivå fra 1-16, også har du en samtale internt iforhold til hvilken rolle den ansatte har og hvilket nivå burde den ansatte ligge på. Og si for eksempel at noen ligger på nivå 7 men burde vært på nivå 10, så får de tilgang på skolen også kan du administrator gå inn i systemet å se hvor mye tid har denne personen brukt iløpet av et år og hvor mange del mål har de nådd underveis og på hvilket nivå er de når de kommer ut. Og på den måten kan du faktisk få en del kvantitative data som viser resultatene av kompetansehevingen. Så mer av denne typen *learning analytics* som det heter ser jeg frem til å kunne jobbe enda mere med fremover.

Hvilket forhold tror du de ansatte har til intærnoplæring fra ditt ståsted?

Basert på den erfaringen jeg har hatt i Jotun så langt så ser på min jobb som ganske takknemlig. Og det er fordi når vi drar ut i organisasjonen for å lære opp folk så synes de aller fleste at det er veldig okey. Fordi vi hjelper de med å gjøre sin jobb bedre. Så de aller fleste tar oss imot med åpne armer og derfor tror jeg at det er ganske positivt for de fleste. Med det sagt så er det noe opplæring som er obligatorisk som folk blir mer eller mindre tvunget til å ta og det er ikke alltid like lystbetont. Vi prøver å gjøre minst mulig av det og det kommer litt tilbake til hvor mye folk skal prioritere opplæring, timinig er veldig viktig, så vi prøver å ikke drukne folk i opplæringstiltak fordi vi vet at de er veldig travle med å gjøre sine jobber. Så vi prøver så godt som vi kan å sørge for at den opplæringen vi har er relevant og til rett tid. Sånn at vi ikke tar opp mer tid enn nødvendig av den verdiskapningen de gjør for bedriften. Så det er en balanse, det er ikke alltid like lett. Men kort sagt vil jeg si at de fleste i organisasjonen er positive til den kompetansehevingen vi har.

Finnes det måter å spre den kunnskapen de ansatte besitter utenom JC?

Det er et kjempe viktig spørsmål og noe som vi helt klart kunne blitt flinkere til. Som nevnt så prøver vi å nå ut til de fleste men vi mange og på såpass mange lokasjoner at det ikke alltid er like lett. Så vi har en utfordring der, men jeg vil si at dette er et område hvor teknologi og digitale systemer og verktøy kan hjelpe oss. En av hovedfokusområdene i digital workspace prosjektet er hvordan du lagrer og deler informasjon. Vi er 10000 ansatte og det er ganske krevende rekrutteringsprosesser for å bli en ansatt i Jotun og basert på det kan du si at vi har ganske mange flinke folk. Men den kunnskapen som sitter i

hodene til folk, det hjelper ikke så mange andre enn den enkeltpersonen. Så litt av det vi håper på er å kunne spre den kunnskapen og kompetansen som folk har og som de blir lært opp i kontinuerlig. Så gjennom å bruke de verktøyene sånn som OneDrive og Sharepoint som veldig kort fortalt er måter å lagre informasjon på, som i mye større grad enn tidligere kan deles med organisasjonen er noe vi jobber veldig aktivt med og som går under det å kunne jobbe smartere. Så istedenfor for at du lagrer ting lokalt på maskinen din så lagrer du det på et sted som er tilgjengelig for alle de ansatte. Men det innebærer ikke bare at du må lære deg et nytt verktøy, det handler om at du må endre måten du tenker og jobber på. Så det er et forholdsvis langsiktig prosjekt som vi har begynt på, men ambisjonen vår er helt klar å kunne dele den kunnskapen og kompetansen som vi har kollektivt sett i organisasjonen sånn at vi ikke repeterer de samme feilene for eksempel. Det er mange som jobber med det samme rundt omkring.

Effekten av det tilbudet som Jotun har gjennom JC, hvilke effekter ser dere av tilbudet, tenker du at Jotun får valuta for pengene?

Litt tilbake til det vi snakket om tidligere så er det litt vanskelig å måle resultatene av kompetansehevingen på bunnlinja og det gjør jo at i forhold til en del andre typer tiltak så kan det være litt sånn diffust noen ganger. Men ut ifra det at vi vet at vi har flinke ansatte og at vi ser på et økende aktivitetsnivå i JC, vi gjør mere nå enn hva vi gjorde for bare en del år siden. Vi reiser mer, vi snakker med større deler av organisasjonen og vi har en veldig tett dialog med den øverste delen av organisasjonen, så vi har på en måte en klar kommunikasjonskanal til de som sørger for at vi har en viktig forankring. Vi sørger for å fange opp tilbakemeldinger fra de ansatte når vi har de tilgjengelig i forbindelse med opplæring så det er den mest umiddelbare måten vi måler resultatene på. Også sørger vi for å definere tydelige læringsmål for hvert enkelt tiltak, og de varierer jo. Vi har en overordnet strategi for hva vi ønsker å oppnå og som er basert på strategien til selskapet. Men vi har også helt konkrete læringsmål for hvert enkelt kurs og opplærings tiltak som vi har. Sånn som igjen med digital workplace så handler det om å kunne jobbe mere effektivt. Og vi kan se på bruken av de ulike verktøyene fordelt på land og avdelinger og individuelt faktisk. Også har vi da regelmessige samtaler mellom leder og den ansatte i såkalte KITs som gjør at vi prøver å se organisatorisk at den læringen vi gir dem faktisk blir praktisert i etterkant. At det ansatte opplever at den har lært noe nytt men at de faktisk bruker det i jobben sin. Så på litt ulike områder prøver vi å måle det så godt som vi kan, men igjen kanskje ikke på samme måte som du ville gjort andre ting som du kan se direkte på resultatet.

Har du noe du ønsker å utdype? Noe som ikke har blitt dekket?

Vi har snakket en del om hvor viktig arbeidsplassen er som en opplæringsarena, også har vi snakket litt om *ansatt for livstid*, også er det et annet uttrykk som jeg tar meg selv i å bruke en del knyttet til måten vi jobber på. Og det er det vi kaller for *livslanglæring*. Og det går litt på det samme, men det handler om at disse ulike faktorene som definerer hva vi gjør og hvordan vi jobber hele tiden er under utvikling. Jeg har en 8 åring som går på skole og som spør meg, jeg vet ikke hva jeg skal gjøre når jeg blir voksen. Også sier jeg ja, den jobben du kommer til å gjøre eksisterer mest sannsynligvis ikke i dag. Jeg sier det litt for å leke litt med han. Men sånn er det litt i jobbene våre også. Jeg har selv en bachelor og en mastergrad som jeg gjorde meg ferdig med for 6-7 år siden og det var god læring i det, men det har skjedd såpass mye bare på de årene der at det jeg holder på med nå krever at jeg har måtte lære meg ganske mange nye ting. Og sånn vil det være fremover, så du må lære deg noe også må du lære det om og sånn fortsetter det i en syklus. Og vi som organisasjon må tilpasse oss det. Nå er det også sånn at om vi har et ansatt som står i en situasjon hvor han er usikker på noe eller innser at han behov for å lære noe så har

han ikke lyst å melde seg på et kurs om 2 måneder, da vil han vite det der og da. Så vi må prøve å kunne levere våre kompetansehevingstiltak så tett knyttet opp til behovet som mulig. *Just in time learning*. Og det gjør og at vi må se på hvordan vi best mulig kan nå ut til de ansatte. Og det stiller store krav og vi må hele tiden vurdere hvilke tiltak vi bruker og kan vi lære dem opp iforhold til relevanse men jeg tror også at opplæring blir viktigere og viktigere fremover i å kunne navigere i det landskapet. Jeg tror at vår avdeling kommer til å vokse i årene fremover og at behovet for kompetanse kommer til å vokse i årene fremover.

- SLUTT -

målet er akkurat det prosjektet der var å lære opp alle pc-brukere i Jotun å jobbe smartere med et utvalg av administrative verktøy i Office 365, så for å nå ut til 7500 mennesker så trener vi opp 170 trenere internt som igjen skal nå ut til de. Så jeg vil absolutt si at vi bruker interopplæring veldig veldig mye mer enn ekstern opplæring, det er vi veldig bevisst.

Sånn som ting fungerer i dag, så er det opp til den ansatte leder å nominere noen til å delta på en opplæring.

En del av de konferansene som jeg deltar på for eksempel, og en del av de nye HR-systemene som kommer er ofte basert på at ansatte selv skal kunne bestemme hva de skal lære, og hvordan og når. At de i større grad tar ansvar for sin egen opplæring

Vi bruker analyser som verktøy som er litt som spørstabb, surveymonkey og andre tilsvarende verktøy, for å samle opp slike tilbakemeldinger på. Det har vi egentlig gjort i mange år, og dermed har vi en del data på blant annet hvor relevant er opplæringen, er det noe vi kunne gjort annerledes og andre typer tilbakemeldinger som retter seg direkte mot den opplæringen de har vært på da.

Vi tvinger de mer eller mindre til å gjennomføre den undersøkelsen før de får lov til å gå. Obligatorisk. Slik sikrer vi at vi får alle tilbakemeldingene og at vi får det når det er så ferskt som mulig. For oss er det veldig viktig.

Vi er 10000 ansatte og det er ganske krevende rekrutteringsprosesser for å bli en ansatt i Jotun og basert på det kan du si at vi har ganske mange flinke folk. Men den kunnskapen som sitter i hodene til folk, det hjelper ikke så mange andre enn den enkeltpersonen. Så litt av det vi håper på er å kunne spre den kunnskapen og kompetansen som folk har og som de blir lært opp i kontinuerlig.

Så i stedetfor for at du lagrer ting lokalt på maskinen din så lagrer du det på et sted som er tilgjengelig for alle de ansatte. Men det innebærer ikke bare at du må lære deg et nytt verktøy, det handler om at du må endre måten du tenker og jobber på. Så det er et forholdsvis langskikt prosjekt som vi har begynt på, men ambisjonen er å helt klart å kunne dele den kunnskapen og kompetansen som vi har kollektivt sett i organisasjonen sånn at vi ikke repeterer de samme feilene for eksempel. Det er mange som jobber med det samme rundt omkring.

Vi reiser mer, vi snakker med større deler av organisasjonen og vi har en veldig tett dialog med den øverste delen av organisasjonen, så vi har på en måte en klar kommunikasjonskanal til de som sørger for at vi har en viktig forankring.

Også sørger vi for å definere tydelige læringsmål for hvert enkelt tiltak, og de varierer jo.

Nå er det også sånn at om vi har et ansatt som står i en situasjon hvor han er usikker på noe eller innser at han behøver å lære noe så har han ikke lyst å melde seg på et kurs om 2 måneder, da vil han vite det der og da. Så vi må prøve å kunne levere våre kompetansehevingstiltak så lett knyttet opp til behovet som mulig, *just in time learning*

1.2 Intervjuobjekt 1, spørsmål 2

Så aller øverst i vår strategi så står det at utviklingen, altså at det å rekruttere og utvikle og beholde de viktigste kompetansene våre det setter vi mye på.

Det er de tre hovedområdene vi leverer tjenester på. Jotun Academy kaller Morten Fon, vår konsernsjef, for *The Penguinising tool*, det er gjennom JA at du skjønner at du ikke jobber for et lite selskap i Bangladesh, du jobber for et stort konsern.

Vår visjon er å kunne levere på tre områder, (1) serve konsernet på de områdene kompetanseområdene som er felles, (2) på teamutvikling og (3) på digitalt plattform.

Måten vi snakker sammen, måten vi samarbeider på, alt er snudd oppned, på grunn av de nye digitale mulighetene. *Digital forces are reshaping almost every industry*. Måten vi jobber utifra er at the future of business er at vi må samarbeide mye bedre.

Vi tilbyr noen få ting som Jotun skal være like på, visst du er leder i et segment men bytter jobb så skal lederstilen som du tar med inn i ny jobb være lik. Så det er det vi sørger for.

Det er å Penguinisere deg, hjernevaske deg sånn at du ønsker å være i Jotun så lenge som mulig, helt til du går av med pensjon. For det har vi veldig tro på. En medarbeider som har vært her i veldig mange år, er veldig mye mer verdi enn en som har vært her siden august (1 år). På grunn av at du har ikke nettverk enda. Du vet ikke å bruke alle tilbudene. Du kan ikke nok. Det tar lang tid å bli ordentlig verdifull.

Vi ansetter jo 1000-1200 medarbeidere i året. Og gjett hvilken aldersgruppe de er? De er millennial (født rundt 2000), og ja generation Y, det er en ganske endring i folk attitude. Og folks lojalitet.

Så for oss er det kjempe viktig at du som nyansatt får veldig raskt beskjed om at vi tenker å utvikle deg, det er de ny generasjonene veldig opptatte av. Og det får vi til. Skolen vår er godt kjent, det er en signaleffekt, det at folk skal føle seg utviklet, satset på.

1.2 Intervjuobjekt 2, spørsmål 2

Dere vet like godt som meg at det kommer nye teknologier, nye forretningsmodeller, nye verktøy internt, det stiller en del krav til organisasjoner som oss. Å følge litt med i tiden, slik at vi følger med at våre ansatte har de kompetansene det beves for å kunne lykkes i jobben sin. Så det er det overordnede målet vi har i Group Competence.

En del av de konferansene som jeg deltar på for eksempel, og en del av de nye HR-systemene som kommer er ofte basert på at ansatte selv skal kunne bestemme hva de skal lære, og hvordan og når. At de i større grad tar ansvar for sin egen opplæring.

En ting er å gi vår organisasjon et konkurransefortrinn ovenfor andre.

Men en av de tingene som Jotun er veldig opptatt av er at vi har en policy som vi kaller for «ansatte for livstid på engelsk», vi har folk som er her i Jotun i 20-30-40 år i noen tilfeller, det er på mange måter beundringsverdig i dagens næringsliv å kunne holde på de ansatte så lenge. Det stiller også en del krav til oss som organisasjon å kunne gi folk mulighetene til å kunne utvikle seg over så lang tid i samme selskap.

Vi er veldig åpne for at folk hopper fra en funksjon til en annen, eller fra en rolle til en annen eller fra region til en annen noen ganger. Så vi legger veldig til rette for det, og det gjelder også kompetanseheving, skal du gå fra markedsføringsavdelingen til finans for eksempel så krever det at du må lære deg en del nye ting.

Så er det noe med den motivasjonen som de ansatte får av å kunne utvikle seg videre. Det er vi og veldig opptatt av, det skal føles som et privilegie å kunne delta på kompetanseheving. Det skal være relevant for de, vi må hele tiden gjenoppfinne oss selv.

Før var det også sånn at du gikk på skolen også lærte du deg en del nye ting, også begynte du å jobbe og da praktiserte du det du lærte. Nå er det sånn at arbeidsplassen i enda større grad er blitt en viktig arena for kompetanseheving. Og joda det kan både være internt og ekstern men det er ikke lengre sånn at du lærer det en ting også holder du deg til det.

Basert på den erfaringen jeg har hatt i Jotun så langt så ser på min jobb som ganske takknemlig. Og det er fordi når vi drar ut i organisasjonen for å lære opp folk så synes de aller fleste at det er veldig okay.

At det ansatte opplever at den har lært noe nytt men at de faktisk bruker det i jobben sin. Så på litt ulike områder prøver vi å måle det så godt som vi kan, men igjen kanskje ikke på samme måte som du ville gjort andre ting som du kan se direkte på resultatet.

Vi har snakket en del om hvor viktig arbeidsplassen er som opplæringsarena, også har vi snakket litt om *onsatt for livstid*, også er det et annet uttrykk som jeg tar meg selv å bruke en del knyttet til måten vi jobber på.

Men sånn er det litt i jobbene våre også. Jeg har selv en bachelor og en mastergrad som jeg gjorde meg ferdig med for 6-7 år siden og det var god læring i det, men det har skjedd såpass mye bare på de årene der at det jeg holder på med nå krever at jeg har måtte lære meg ganske mange nye ting. Og sånn vil det være fremover, så du må lære deg noe også må du lære det om og sånn fortsetter det i en syklus. Og vi som organisasjon må tilpasse oss det.

1.3 Intervjuobjekt 1, spørsmål 3

Det er de tre hovedområdene vi leverer tjenester på. Jotun Academy kaller Morten Fon, vår konsernsjef, for *The Penguinising tool*, det er gjennom JA at du skjønner at du ikke jobber for et lite selskap i Bangladesh, du jobber for et stort konsern.

Det er flere elementer inn i en academy trening, også at folk skal møtes. Bygge nettverk. Vi har veldig tro på det.

Vår visjon er å kunne levere på tre områder, (1) serve konsernet på de områdene kompetanseområdene som er felles, (2) på teamutvikling og (3) på digitalt plattform.

Og spørre for at Jotun ansatte er bedre enn konkurrentenes ansatte. Vi skal støtte strategien der hvor det er behov for det.

Måten vi snakker sammen, måten vi samarbeider på, alt er snudd oppned, på grunn av de nye digitale mulighetene. *Digital forces are reshaping almost every industry*. Måten vi jobber utifra er at the future of business er at vi må samarbeide mye bedre.

Også viser vi hvordan er DD, hvordan fremkommer det i Jotun akkurat nå. Vi Skype, vi webinarer, det er ikke så mange uker siden så hadde jeg 60 på webinar som jeg ikke hadde anledning til å snakke med sammen med for bare et par år siden

Nå har vi en teamsize hvor alle jobber. Så alle er oppdatert og kan bruke de samme verktøyene. Vi bruker masse *nanolæring*. Det er en Bit-sized læring som vi trenger å lære deg. En skill. Vi sender deg mail med en link, så klikker du deg inn og da får du en rask opplæring, det tar deg 2 minutter. It sender oss jevnlig Nano-lærings kapitler hvor alle bruker 2 minutter på å lære «sånn bygger du opp passord ditt».

Det er bare 10% av kompetanseutviklingen som vi i konsernet tar oss av, resten skjer i de lokale selskapene. Gjennom at en junior selger blir med en senior selger. Så det er kjempe viktig for oss å gjøre selskapene klar over at det er de som er ansvarlige.

Vi tilbyr noen få ting som Jotun skal være like på, visst du er leder i et segment men bytter jobb så skal lederstilen som du tar med inn i ny jobb være lik. Så det er det vi sørger for.

Og også det med klasseromstrening skal være en liten del av treningen, men den skal være der, for folk skal bygge nettverk. Folk skal lære seg Jotun kultur, Jotun verdier.

Det er å Penguinisere deg, hjernevaske deg sånn at du ønsker å være i Jotun så lenge som mulig, helt til du går av med pensjon. For det har vi veldig tro på. En medarbeider som har vært her i veldig mange år, er veldig mye mere verdi enn en som har vært her siden august (1 år). På grunn av at du har ikke nettverk enda. Du vet ikke å bruke alle tilbudene. Du kan ikke nok. Det tar lang tid å bli ordentlig verdifull.

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	organisatorisk nytte	avkastning	lærende organisasjon		
---------------------	------------------------	----------------------	------------	----------------------	--	--

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap
Kompetansemobilisering	interne tiltak	eksplisitt kunnskap	avkastning			

AfTerdsending	organisatorisk nytte	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap			
---------------	----------------------	----------------------	---------------------	--	--	--

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap
---------------------	------------------------	---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------

AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap		
AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	

1.2 Intervjuobjekt 2, spørsmål 2

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	interne tiltak	læring	organisatorisk nytte	lærende organisasjon	
interne tiltak	Kompetanseutvikling	avkastning				
avkastning	organisatorisk nytte					

AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling
---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------------

AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling
---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------------

AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling
---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------------

AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling
---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------------

AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling
---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------------

læring	avkastning	AfTerdsending	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	interne tiltak	eksplisitt kunnskap
--------	------------	---------------	---------------------	----------------------	----------------	---------------------

læring	avkastning	AfTerdsending	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	interne tiltak	eksplisitt kunnskap
--------	------------	---------------	---------------------	----------------------	----------------	---------------------

læring	avkastning	AfTerdsending	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	interne tiltak	eksplisitt kunnskap
--------	------------	---------------	---------------------	----------------------	----------------	---------------------

læring	avkastning	AfTerdsending	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	interne tiltak	eksplisitt kunnskap
--------	------------	---------------	---------------------	----------------------	----------------	---------------------

læring	avkastning	AfTerdsending	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	interne tiltak	eksplisitt kunnskap
--------	------------	---------------	---------------------	----------------------	----------------	---------------------

1.3 Intervjuobjekt 1, spørsmål 3

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap
eksplisitt kunnskap	implisitt kunnskap	kollektiv bevissthet	organisatorisk nytte	afTerdsending		

interne tiltak	organisatorisk nytte	avkastning	læring	lærende organisasjon		
----------------	----------------------	------------	--------	----------------------	--	--

lærende organisasjon	kollektiv bevisstet					
----------------------	---------------------	--	--	--	--	--

lærende organisasjon	kollektiv bevisstet					
----------------------	---------------------	--	--	--	--	--

eksplisitt kunnskap	avkastning	organisatorisk nytte	kompetanseutvikling			
---------------------	------------	----------------------	---------------------	--	--	--

AfTerdsending	organisatorisk nytte	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap			
---------------	----------------------	----------------------	---------------------	--	--	--

interne tiltak	eksplisitt kunnskap	avkastning	læring	AfTerdsending		
----------------	---------------------	------------	--------	---------------	--	--

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	AfTerdsending	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap
---------------------	------------------------	---------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------

Fordi det betyr veldig mye for at du blir i Jotun. Og vi har lavere turn-over en andre bedrifter, litt fordi vi tar kompetanseutvikling veldig alvorlig. Det vet vi litt om, fordi de er så populære. Kursene er så populære at de driver seg selv. Vi er kommet i en veldig fin situasjon, hvor folk catcher at vi har et bra treningsopplegg, vi selger trening som «hukka møkk / bare det» fordi at det er godt kommunisert.

Det vi sørger for gjennom JA og alle de må gjennom Outlook, Jammer, teamsites. Vi presser folk gjennom. Ta kulturkurset, masse klager fra folk at de måtte ta e-læringskurs, men det er en mening med det. Men Jotun ansatte varierer jo fra 18 – 70 år så du har et stort spenn i målgruppen. Men igjen, JA er et perfekt sted for å tvinge folk til å bruke nye verktøy, og det har vi tatt på oss.

Akkurat nå sertifiserer vi 170 digital workplace kursledere, som skal trene opp sine avdelinger rundt seg. For å sagte men sikkert bygge digital kompetanse og derigjennom klare å møte digital disruption. Om folk skal bli i bedriften til de er 70 så må de bli med på den digitale reisen

1.3 Intervjuobjekt 2, spørsmål 3

Men med folk fra hele verden så er det jo sånn at ikke alle er like flinke i engelsk. Og du kommer til et visst punkt i organisasjonen hvor du bør kunne gjøre det selv forstått og kunne forstå andre godt på engelsk

Og det siste verktøyet *Coacher Wizard* det bruker vi for å adressere de kulturelle forståelsene, så i tillegg til språk så kan kultur også være en barrierer for læring. Vi bruker det også direkte i skademi. Vi bruker det i enkelte av kursene i ledelses akademiet. Måten vi bruker det på er at du fyller ut en undersøkelse som kartlegger dine egne kulturellepreferanser. Også sammenligner du de med kollegene dine eller andre deltakere på kurset. Og på den måten, ut ifra 8 ulike dimensjoner, så kan du se på forskjellene også kan vi jobbe gjennom en workshop for å adressere hvordan du kan ta tak i de gapene der for å unngå utfordringer med kultur. I en global organisasjon så er det naturligvis ganske mange og ganske store forskjeller

Litt mer konkret så dreier deg seg om hvordan vi kan sørge for at organisasjonen har den kompetansen som kreves for at vi skal oppnå de (selskaps red-ann) strategiske målene

Dere vet like godt som meg at det kommer nye teknologier, nye forretningsmodeller, nye verktøy internt, det stiller en del krav til organisasjoner som oss. Å følge litt med i tiden, slik at vi følger med at våre ansatte har de kompetansene det kreves for å kunne lykkes i jobben sin. Så det er det overordnet målet vi har i Group Competence. målet er akkurat det prosjektet der var å lære opp alle pc-brukere i Jotun å jobbe smartere med et utvalg av administrative verktøy i Office 365, så for å nå ut til 7500 mennesker så trener vi opp 170 trenere internt som igjen skal nå ut til de. Så jeg vil absolutt si at vi bruker interopplæring veldig veldig mye mer enn ekstern opplæring, der er vi veldig bevisst.

En ting er å gi vår organisasjon et konkurransefortrim ovenfor andre. Også er vi jo også en konkurranseutsatt bransje globalt og det betyr at vi er nødt til å ha et sterkt fokus på å ha kvalitett i andre ledd av leveransen vår

Markedsføringsavdelingen må kunne kommunisere det på en god måte, osv. så alle ledd av organisasjonen er vi veldig opptatt av skal kunne jobbe så godt som mulig. Det krever at på en veldig bred plattform å sørge for at den kompetansen sitter.

Men en av de tingene som Jotun er veldig opptatt av er at vi har en policy som vi kaller for «ansette for livstid på engelsk», vi har folk som er her i Jotun 120-30-40 år i noen tilfeller, det er på mange måter beundringsverdige i dagens næringsliv å kunne holde på de ansatte så lenge. Det stiller også en del krav til oss som organisasjon å kunne gi folk muligheten til å kunne utvikle seg over så lang tid i samme selskap

Vi er veldig åpne for at folk hopper fra en funksjon til en annen, eller fra en rolle til en annen eller fra region til en annen noen ganger. Så vi legger veldig til rette for det, og det gjelder også kompetanseheving, skal du gå fra markedsføringsavdelingen til finans for eksempel så krever det at du må lære deg det nye ting.

Før var det også sånn at du gikk på skolen også lærte du deg en del nye ting, også begynte du å jobbe og da praktiserte du det du lærte. Nå er det sånn at arbeidsplassen i enda større grad er blitt en viktig arena for kompetanseheving. Og joda det kan både være internt og ekstern men det er ikke lengre sånn at du lærer deg en ting også holder du deg til det

Du må lære nye ting hele veien, og for de ansatte så er det ikke statisk. Det betyr det at vi kan prøve etter beste evne å ha den kompetansen som de trenger. Men vi er også avhengig av at de ansatte innsir og prioriterer kompetanseheving. Både for sin egen del og for organisasjonens som helhet.

Og det er ikke så lett alltid å vite, hva er *retur on investment* er, for de kompetansetilbakene som blir gjort. Kan du for eksempel visst vår øverste leder Morten Fon (?) sier at vi må bli flinkere på salg, vi må selge mer, også settes det da inn et tiltak for å lære opp våre selgere, kan du da gå tilbake igjen da et år senere å si at ja vi brukte så og så mye kroner på salgsoplæring men vi har nå tjent så mye mer?

Men det som vi ser nå, spesielt med en del av de digitale verktøyene er at du har enda lettere for å kunne spore utviklingen for hver enkelt ansatt og den opplæringen de er på, og resultatene underveis. Et eksempel er EF sin nettbaserte språkkole

Fordi vi hjelper de med å gjøre sin jobb bedre. Så de aller fleste tar oss imot med åpne armer og derfor tror jeg at det er ganske positivt for de fleste

Vi er 10000 ansatte og det er ganske krevende rekrutteringsprosesser for å bli en ansatt i Jotun og basert på det kan du si at vi har ganske mange flinke folk. Men den kunnskapen som sitter i hodene til folk, det hjelper ikke så mange andre enn den enkeltpersonen. Så litt av det vi håper på er å kunne spre den kunnskapen og kompetansen som folk har og som de blir lært opp i kontinuerlig.

Så istedenfor for at du lagrer ting lokalt på maskinen din så lagrer du det på et sted som er tilgjengelig for alle de ansatte. Men det innebærer ikke bare at du må lære deg et nytt verktøy, det handler om at du må endre måten du tenker og jobber på. Så det er et forholdsvis langsiktig prosjekt som vi har begynt på, men ambisjonen vår er helt klar å kunne dele den kunnskapen og kompetansen som vi har kollektivt sett i organisasjonen sånn at vi ikke repeterer de samme feilene for eksempel. Det er mange som jobber med det samme rundt omkring.

Litt tilbake til det vi snakket om tidligere så er det litt vanskelig å måle resultatene av kompetansehevingen på bunlinja og det gjør jo at iforhold til en del andre typer tiltak så kan det være litt sånn diffus noen ganger

Sånn som igjen med digital workplace så handler det om å kunne jobbe mere effektivt. Og vi kan se på bruken av de ulike verktøyene fordelt på land og avdelinger og individuelt faktisk. Også har vi da regelmessige samtaler mellom leder og den ansatte i såkalte KTS som gjør at vi prøver å se organisatorisk at den læringen vi gir dem faktisk blir praktisert i etterkant. At det ansatte opplever at den har lært noe nytt men at de faktisk bruker det i jobben sin. Så på litt ulike områder prøver vi å måle det så godt som vi kan, men igjen kanskje ikke på samme måte som du ville gjort andre ting som du kan se direkte på resultatet.

Vi har snakket en del om hvor viktig arbeidsplassen er som en opplæringsarena, også har vi snakket litt om *ansatt for livstid*, også er det et annet uttrykk som jeg tar meg selv å bruke en del knyttet til måten vi jobber på

Men sånn er det litt i jobbene våre også. Jeg har selv en bachelor og en mastergrad som jeg gjorde meg ferdig med for 6-7 år siden og det var god læring i det, men det har skjedd såpass mye bare på de årene der at det jeg holder på med nå krever at jeg har måtte lære meg ganske mange nye ting. Og sånn vil det være fremover, så du må lære deg noe også må du lære det om og sånn fortsetter det i en syklus. Og vi som organisasjon må tilpasse oss det.

1.4 Intervjuobjekt 1, spørsmål 4

Den initiéres av den ansatte ved at de sier til leder «at jeg vil på kurs» eller at leder sier at «nå skal du på kurs» også blir du nominert i HR-systemet vårt. Også når vi har nok deltakere kandidater så setter vi i gang en klasse. Så det er brukerstyrt

Det vet vi litt om, fordi de er så populære. Kursene er så populære at de driver seg selv. Vi er kommet i en veldig fin situasjon, hvor folk catcher at vi har et bra treningsopplegg, vi selger trening som «hukka møkk / bare det» fordi at det er godt kommunisert.

Absolutt, også har vi selvfølgelig en vei å gå med at folk blir komfortable med digital plattform. Det er jo mange som er på veien, mange operatører som ikke har pc, så vi har fremdeles en vei å gå.

2.4 Intervjuobjekt 2, spørsmål 4

Vi bruker analyser som verktøy som er litt som questback, surveymonkey og andre tilsvarende verktøy, for å samle opp slike tilbakemeldinger på. Det har vi egentlig gjort i mange år, og dermed har vi en del data på blant annet hvor relevant er opplæringen, er det noe vi kunne gjort annerledes og andre typer tilbakemeldinger som retter seg direkte mot den opplæringen de har vært på da.

At det ansatte opplever at den har lært noe nytt men at de faktisk bruker det i jobben sin. Så på litt ulike områder prøver vi å måle det så godt som vi kan, men igjen kanskje ikke på samme måte som du ville gjort andre ting som du kan se direkte på resultatet.

Kompetanseutvikling	Kompetansemobilisering	Atferdsendring	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap
---------------------	------------------------	----------------	----------------------	------------	----------------------	---------------------

eksterne tiltak	avkastning	kompetanseutvikling	eksplisitt kunnskap			
kompetansemobilisering	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	avkastning	lærende organisasjon		
kompetansemobilisering	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	avkastning	lærende organisasjon		

kompetansemobilisering	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	avkastning	lærende organisasjon
kompetansemobilisering	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	avkastning	lærende organisasjon

Atferdsendring	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling
Atferdsendring	organisatorisk nytte	avkastning	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	kompetanseutvikling

interne tiltak	Kompetansemobilisering	kompetanseutvikling	kollektiv bevissthet	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	avkastning
----------------	------------------------	---------------------	----------------------	---------------------	----------------	------------

avkastning	organisatorisk nytte
------------	----------------------

taus kunnskap	eksplisitt kunnskap	interne tiltak	organisatorisk nytte	lærende organisasjon	kompetansemobilisering	implisitt kunnskap
lærende organisasjon	interne tiltak	eksplisitt kunnskap	taus kunnskap	implisitt kunnskap		

interne tiltak

læring	avkastning	Atferdsendring	kompetanseutvikling	organisatorisk nytte	interne tiltak	eksplisitt kunnskap
--------	------------	----------------	---------------------	----------------------	----------------	---------------------

reaksjoner	læring	avkastning	
reaksjoner	læring	avkastning	eksplisitt kunnskap
reaksjoner	læring	avkastning	eksplisitt kunnskap

reaksjoner	læring	avkastning	
reaksjoner	læring	avkastning	eksplisitt kunnskap

Vedlegg B Grunnlag kvantitativ spørreundersøkelse

Spørsmålene er klassisk 5-delt (svært liten, liten, noe, stor, svært stor grad + vet ikke). Vi ønsker også et «kommentarfelt» til hvert spørsmål, så ansatte kan begrunne svaret hvis de ønsker (noe vi vil oppfordre til). Eks. «på hvilken måte» ish.

Spørsmålene:

1. I hvilken grad opplever du at bedriften tilbyr kompetanseutvikling?
2. I hvilken grad opplever du at bedriften driver intern kompetanseutvikling?
3. I hvilken grad opplever du at kompetanseutviklingen i bedriften er organisasjonsspesifikk?
4. I hvilken grad får du anvendt kompetansen som du tilegner deg gjennom organisasjonen?
5. I hvilken grad bidrar tilbudet om kompetansutvikling til økt mestring i din jobb?
6. I hvilken grad føler du kompetanseutvikling er forankret i organisasjonen?
7. I hvilken grad bidrar kompetanseutviklingen i bedriften din evne til å utføre jobben bedre?
8. I hvilken grad er kursene bedriften utfører relevant for din daglige jobb?
9. I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i arbeidet?
10. I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker ditt nettverk og organisasjonsfølelsen?
11. I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker motivasjonen i arbeidet?
12. I hvilken grad er du motivert for å delta på flere kurs bedriften organiserer?
13. I hvilken grad føler du din verdi som ansatt i bedriften øker etter gjennomført kurs?
14. I hvilken grad føler du din tilhørighet til bedriften øker etter gjennomført kurs?
15. I hvilken grad mener du kompetanseavdelingen og/eller ledere i bedriften følger opp deg som ansatt og din utvikling?
16. I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften gir bedriften et konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet?
17. I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften bidrar til lojalitet?
18. I hvilken grad opplever du at bedriften benytter kompetanseutvikling for å tilpasse seg utviklingen som skjer i samfunnet?
19. I hvilken grad opplever du at bedriften legger tilrette for kompetanseoverføring?
20. I hvilken grad opplever du at bedriften legger tilrette for læring gjennom kurs?
21. I hvilken grad opplever du at bedriften legger tilrette for læring gjennom erfaringsoverføring?
22. I hvilken grad opplever du at bedriften legger tilrette for læring gjennom å utføre arbeid?
23. I hvilken grad føler du at du får brukt det tilbudet som finnes i bedriften?

Forskningsspørsmål knyttet til spørsmålene:

Forskningsspørsmål 1 (Hvordan gjennomføres internopplæringen?):

19, 20, 21, 22, 23

Forskningsspørsmål 2 (Hvilke signaler er det bedriften ønsker å gi ved å tilby muligheter for videreutvikling, og oppfattes disse signalene hos den ansatte?):

3, 4, 5, 6, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18,

Forskningsspørsmål 3 (Hvilket utbytte har bedriften av internopplæringen og oppnår dette hensikten bak tilbudet?):

4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18,

Forskningsspørsmål 4 (Hvordan utnytter den ansatte seg av tilbudet?):

4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23

Hovedoppgave: Intern kompetanseutvikling



Page 1

Hovedoppgave: Intern kompetanseutvikling



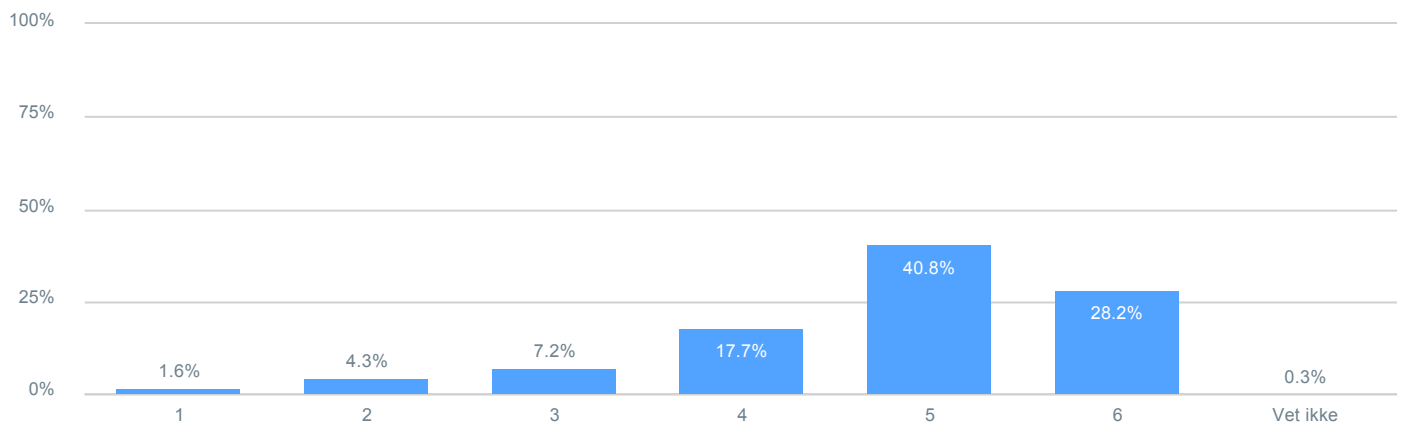
Svar status



Observasjoner

Totalt	929
Ikke svart	55.3%
Avvist	0.0%
Ufullstendig	7.8%
Gjennomført	36.9%

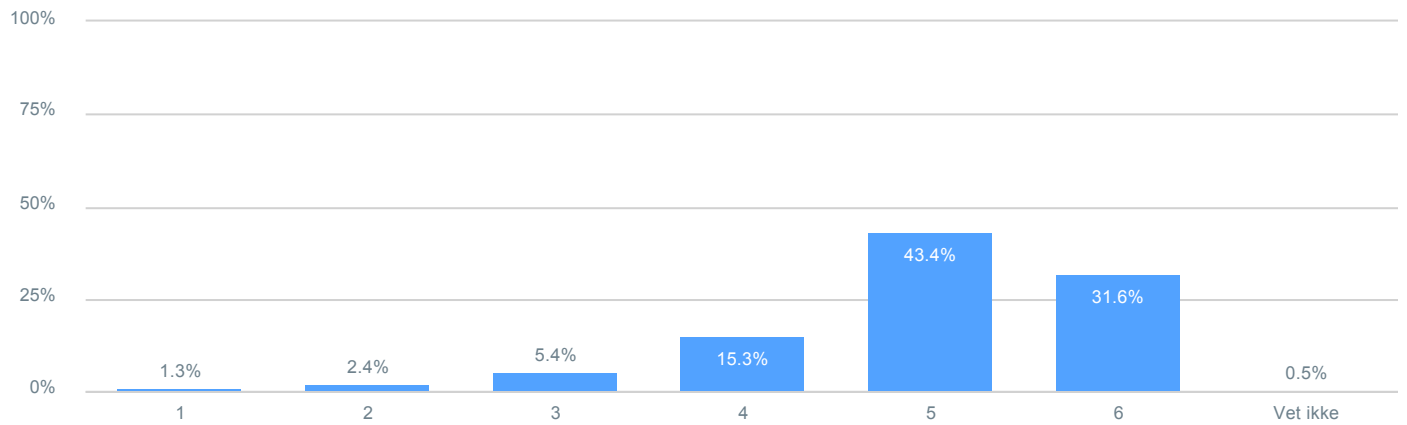
I hvilken grad opplever du at bedriften tilbyr kompetanseutvikling?



Observasjoner

Totalt	373
--------	-----

I hvilken grad opplever du at bedriften driver intern kompetanseutvikling?

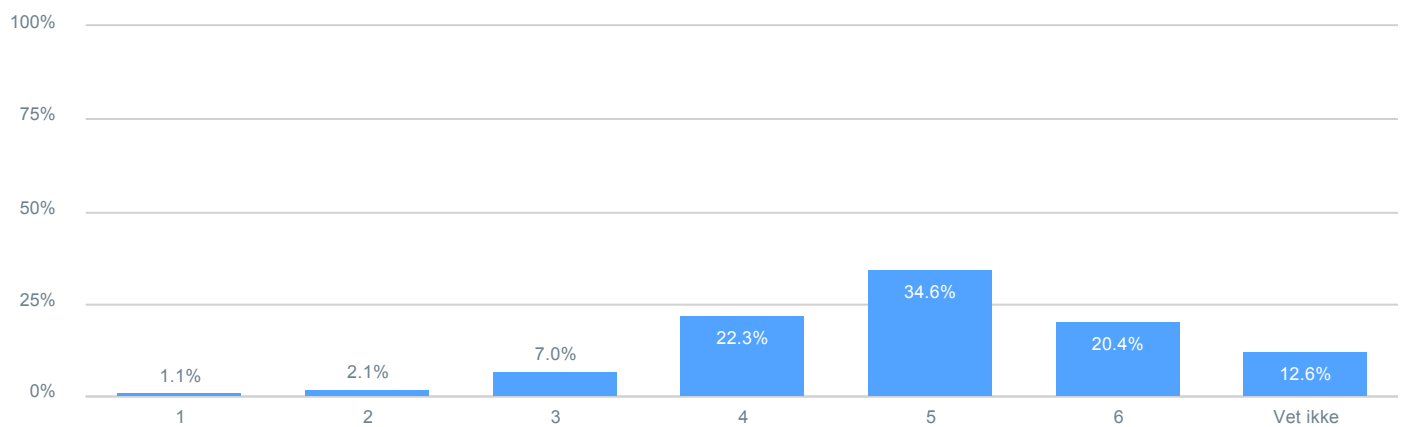


Observasjoner

Totalt

373

I hvilken grad opplever du at kompetanseutviklingen i bedriften er organisasjonsspesifikk?

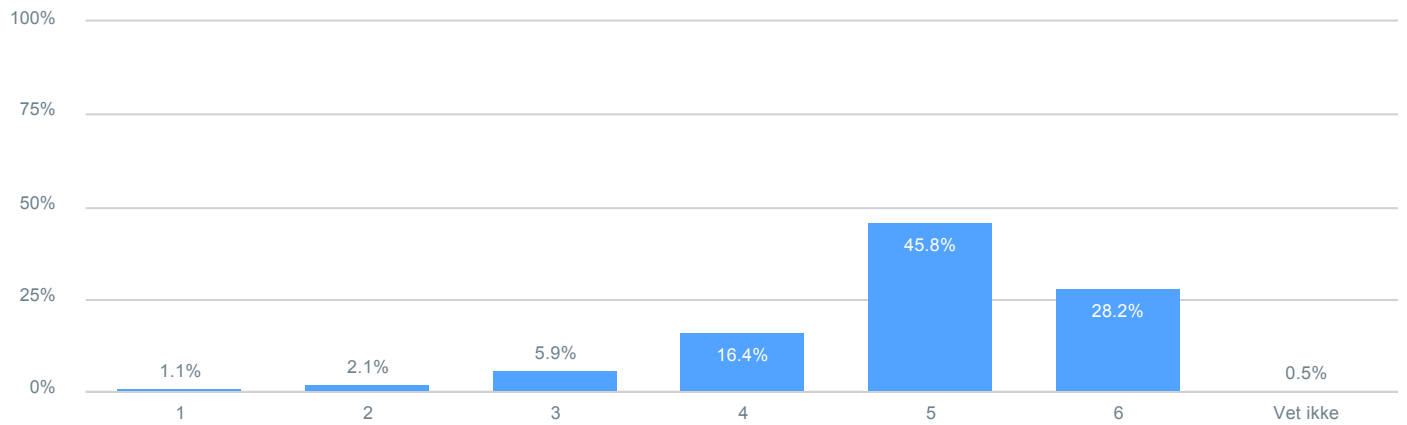


Observasjoner

Totalt

373

I hvilken grad får du anvendt kompetansen som du tilegner deg i bedriften?

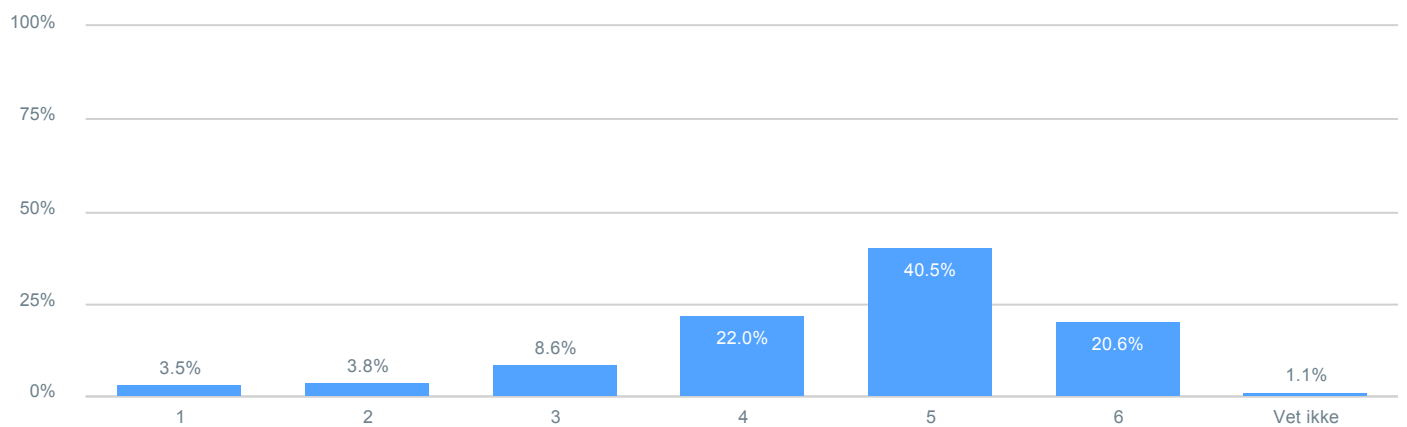


Observasjoner

Totalt

373

I hvilken grad bidrar tilbudet om kompetansutvikling til økt mestring i din jobb?

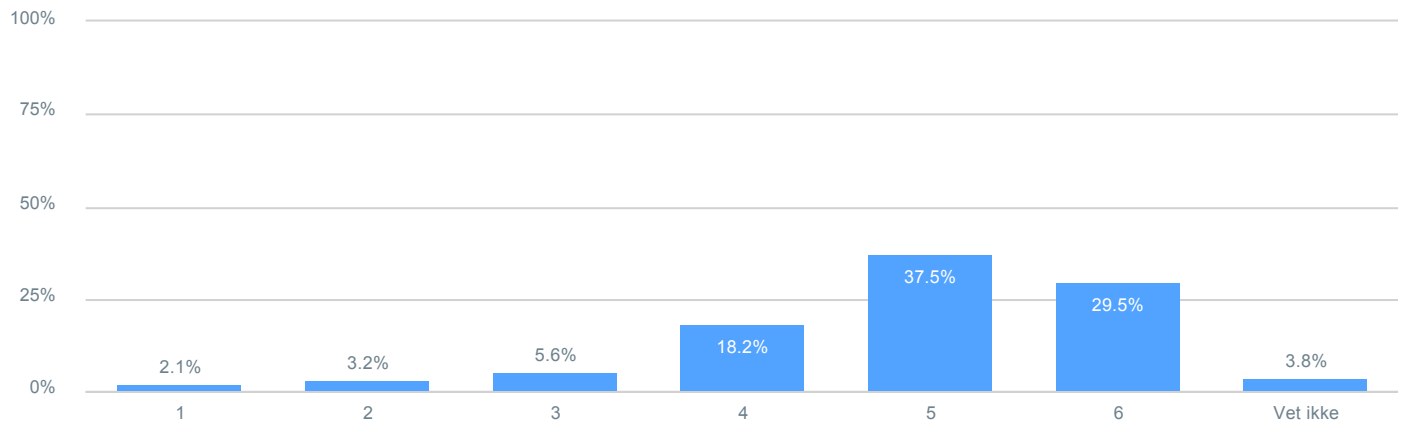


Observasjoner

Totalt

373

I hvilken grad føler du kompetanseutvikling er forankret i organisasjonen?

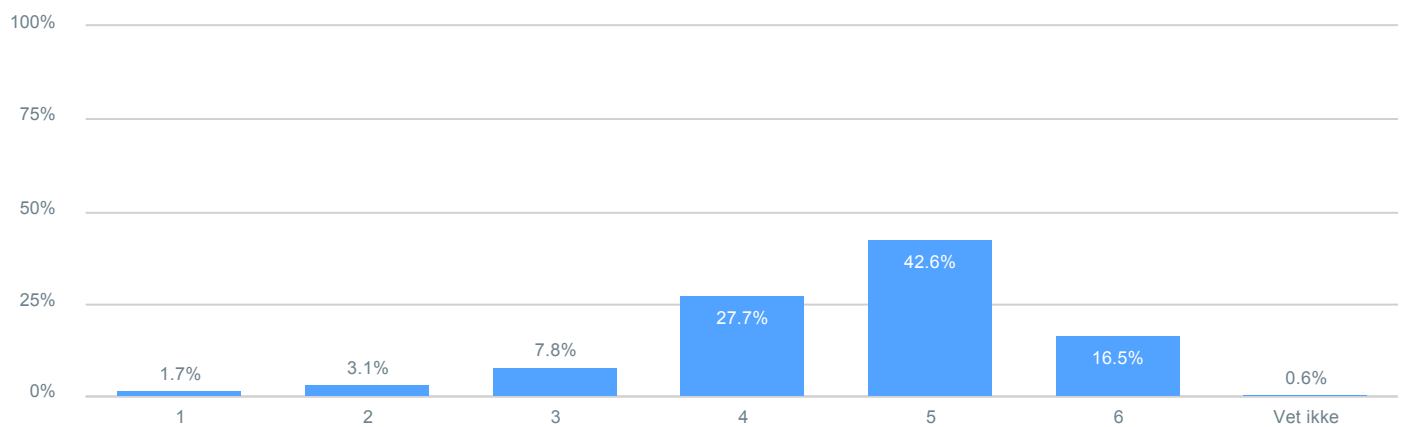


Observasjoner

Totalt

373

I hvilken grad bidrar kompetanseutviklingen i bedriften til din evne å utføre jobben bedre?

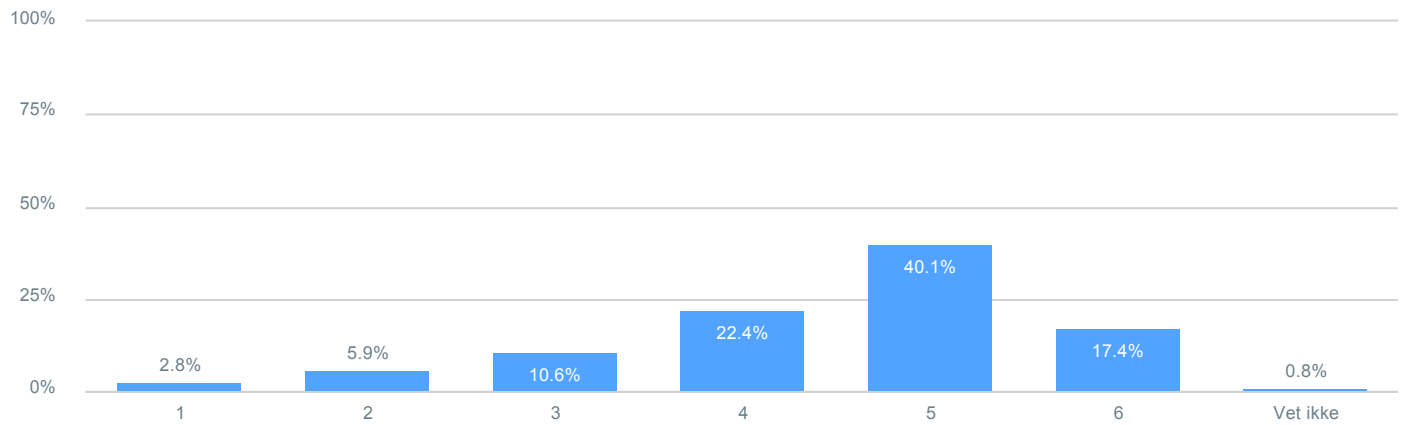


Observasjoner

Totalt

357

I hvilken grad er kompetanseutviklingen bedriften tilbyr relevant for din daglige jobb?

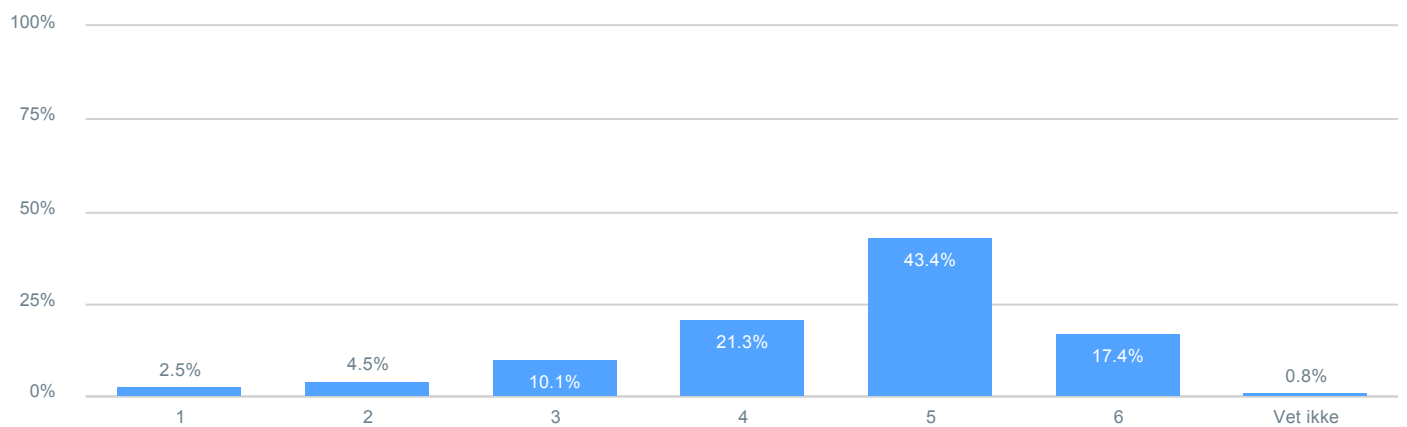


Observasjoner

Totalt

357

I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i ditt arbeid?

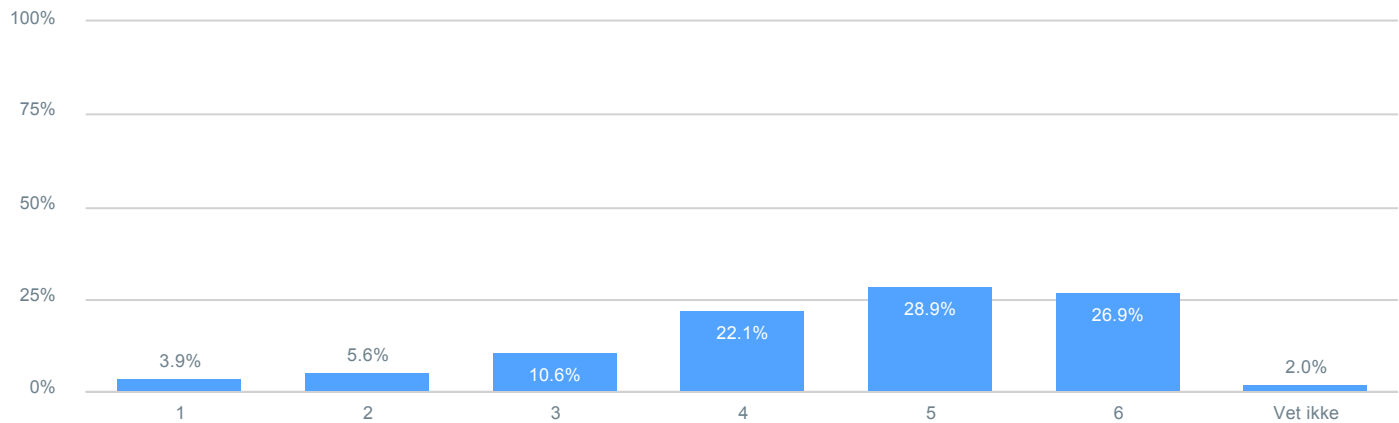


Observasjoner

Totalt

357

I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker ditt nettverk?

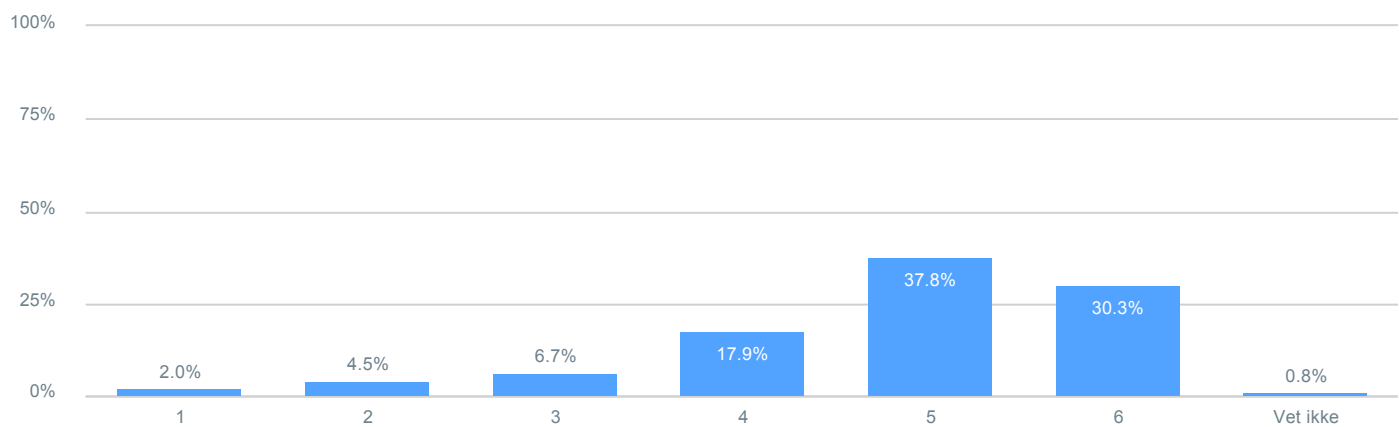


Observasjoner

Totalt

357

I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker din motivasjon?

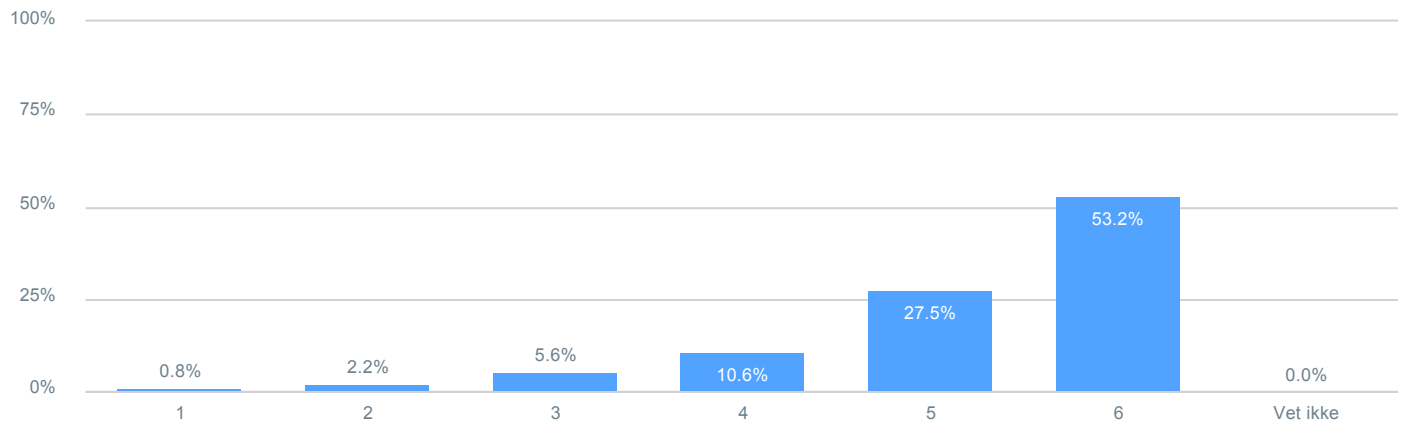


Observasjoner

Totalt

357

I hvilken grad er du motivert for å delta på ytterligere kompetanseutvikling i bedriften?

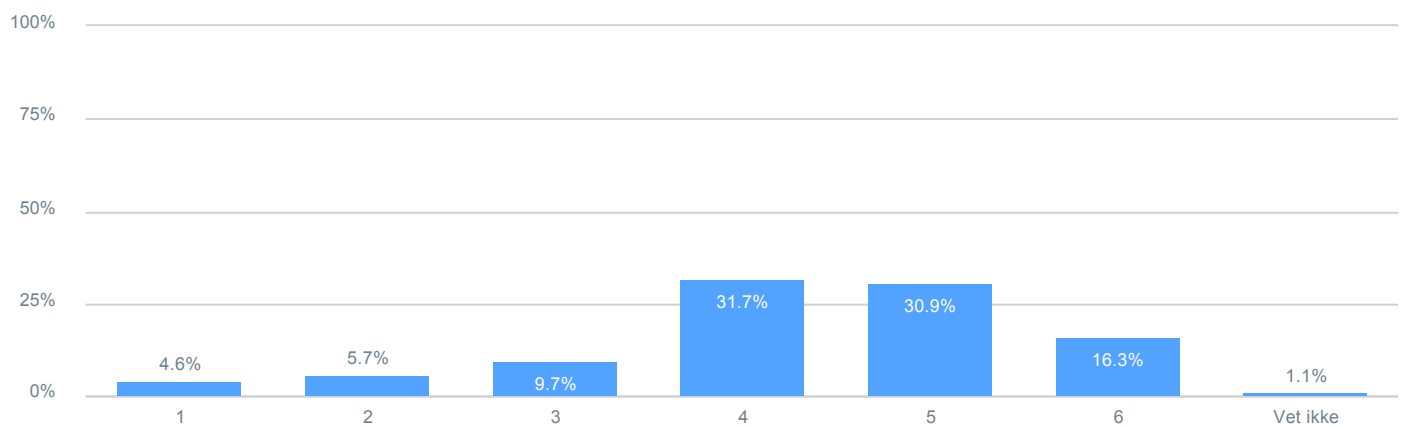


Observasjoner

Totalt

357

I hvilken grad føler du din verdi som ansatt i bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling?

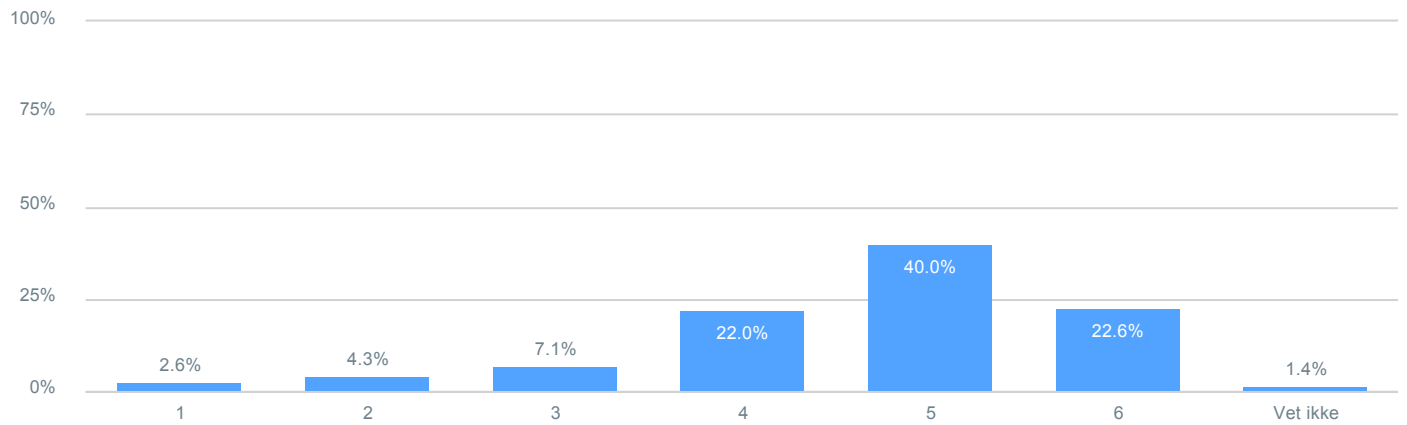


Observasjoner

Totalt

350

I hvilken grad føler du din lojalitet til bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling?

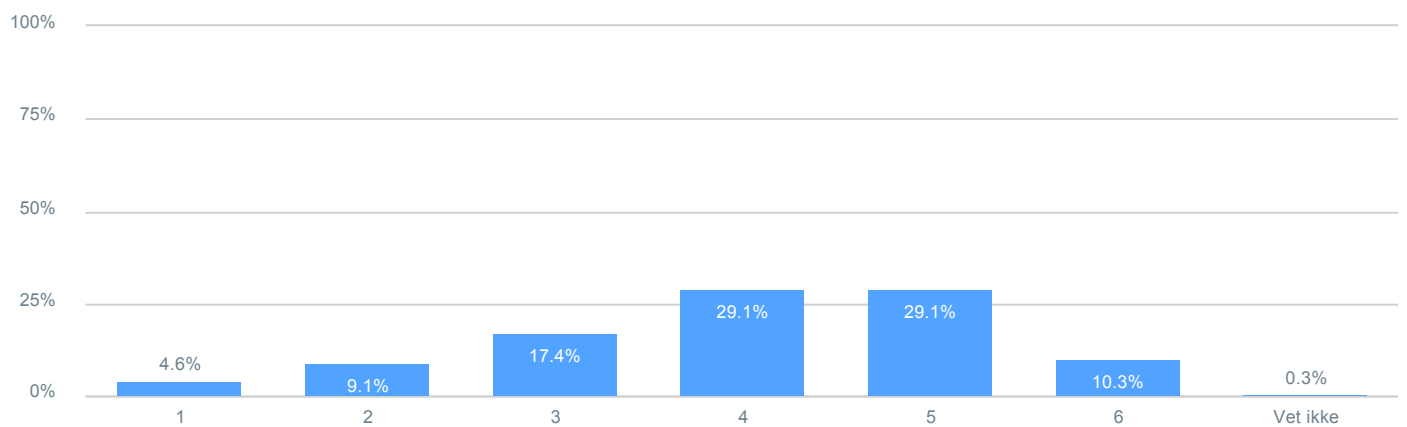


Observasjoner

Totalt

350

I hvilken grad mener du kompetanseavdelingen og/eller ledere i bedriften følger opp deg som ansatt og din utvikling?

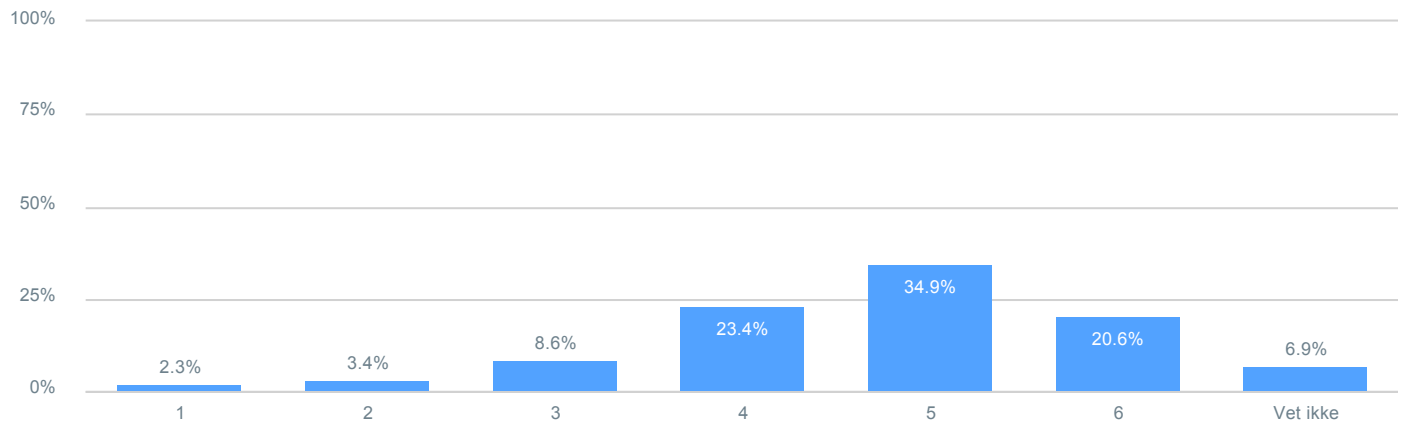


Observasjoner

Totalt

350

I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften gir bedriften et konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet?

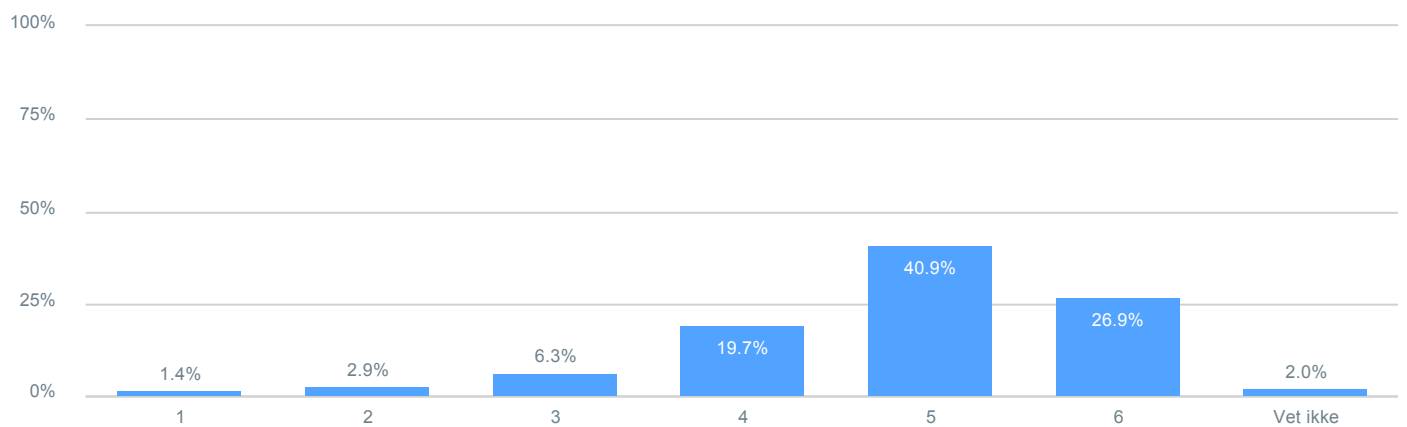


Observasjoner

Totalt

350

I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften bidrar til tilhørighet?

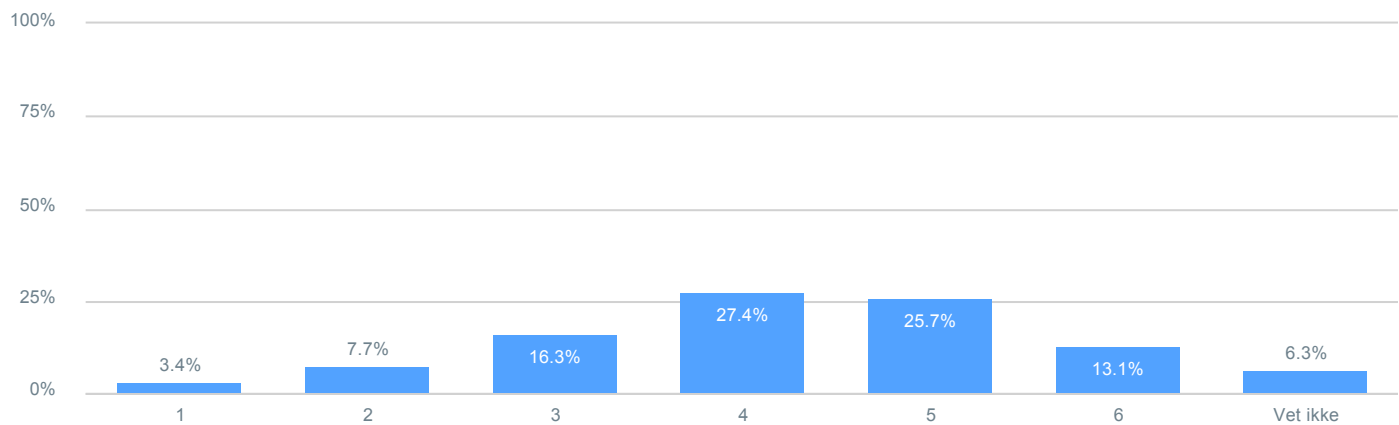


Observasjoner

Totalt

350

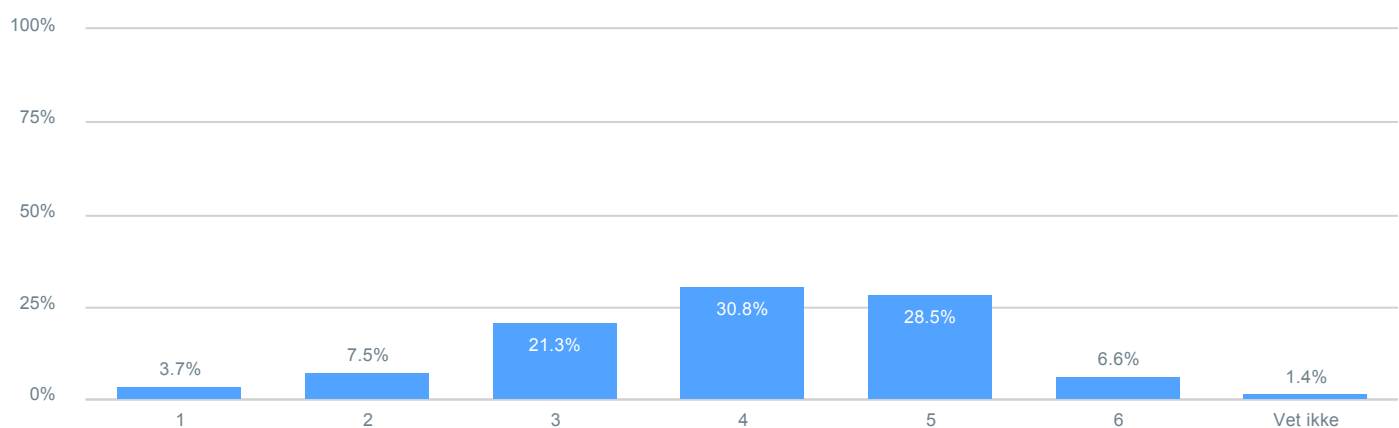
I hvilken grad opplever du at bedriften benytter kompetanseutvikling for å tilpasse seg utviklingen som skjer i samfunnet?



Observasjoner

Totalt 350

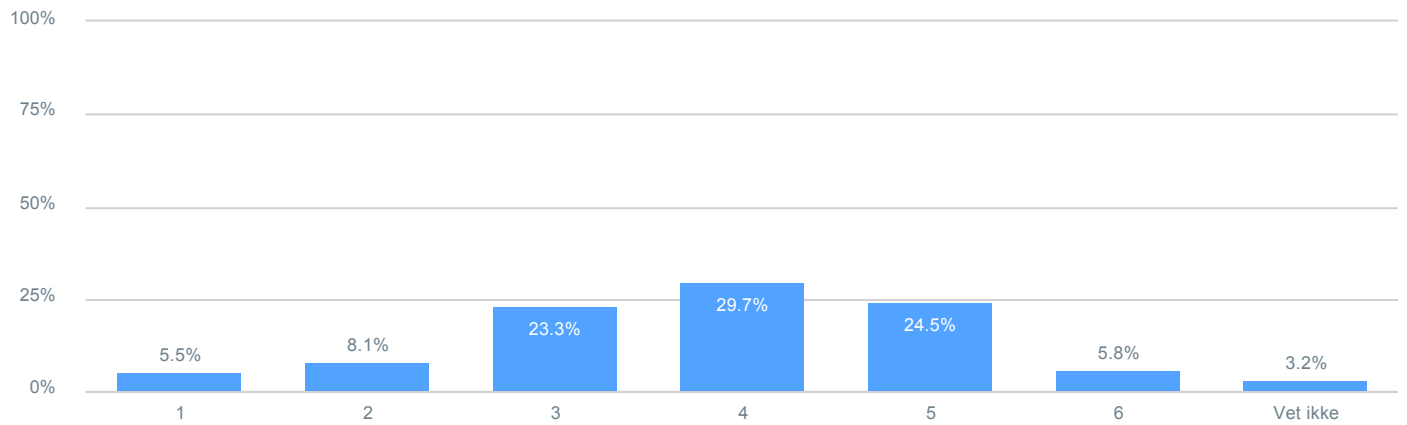
I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for kompetanseoverføring blant de ansatte?



Observasjoner

Totalt 347

I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for læring gjennom erfaringsoverføring?

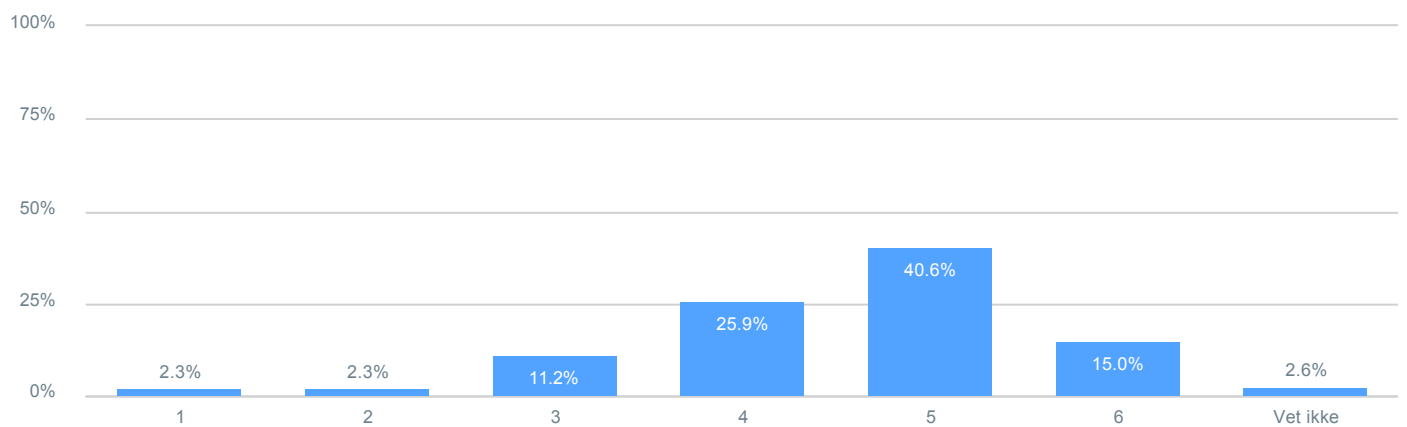


Observasjoner

Totalt

347

I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for læring gjennom å utføre arbeid?

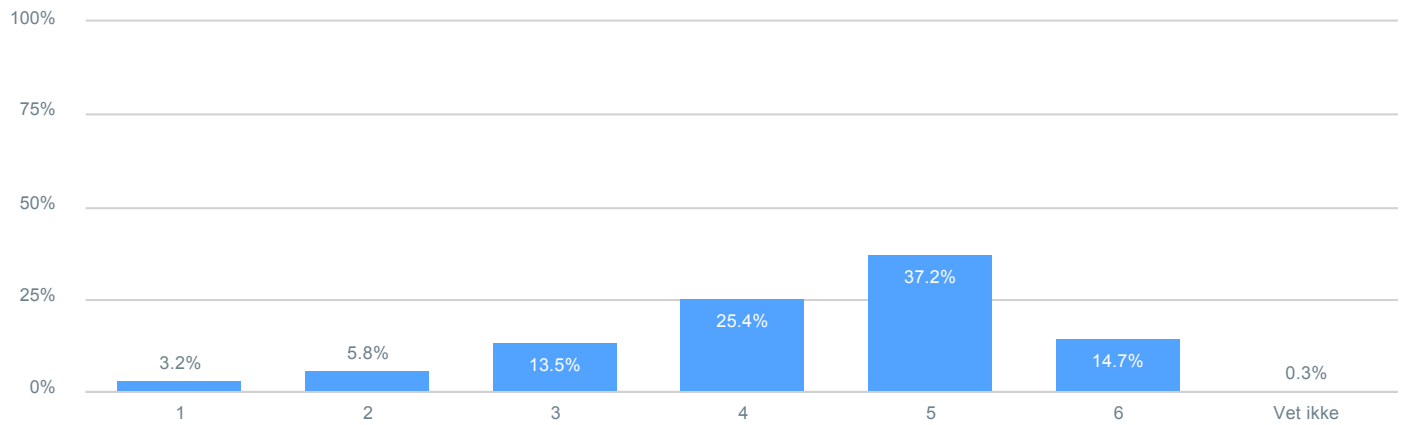


Observasjoner

Totalt

347

I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for formell, intern opplæring (kurs, klasseromsundervisning, etc.)?

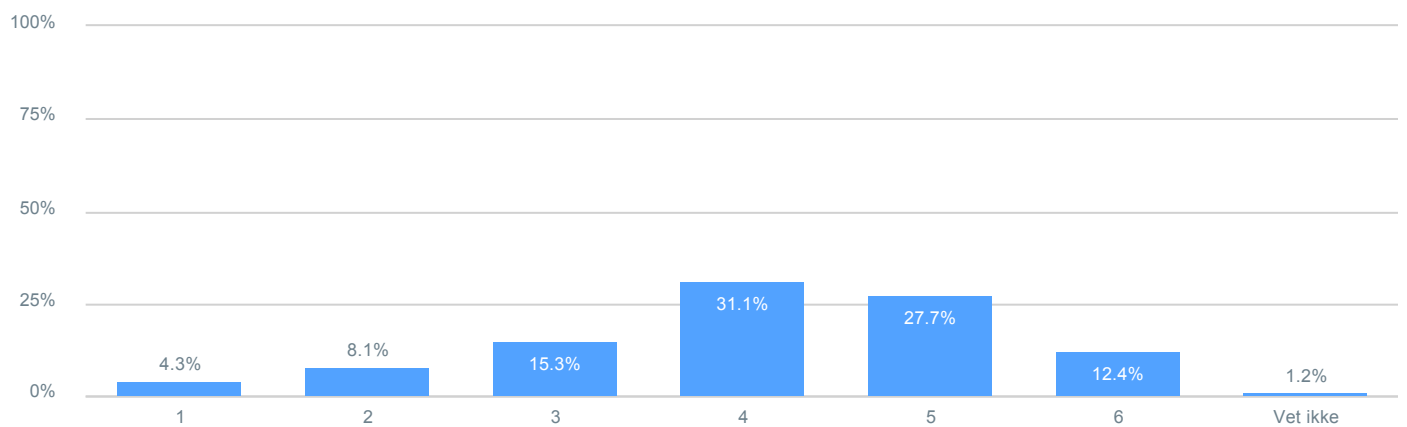


Observasjoner

Totalt

347

I hvilken grad føler du at du får brukt kompetanseutviklings-tilbudet i bedriften?

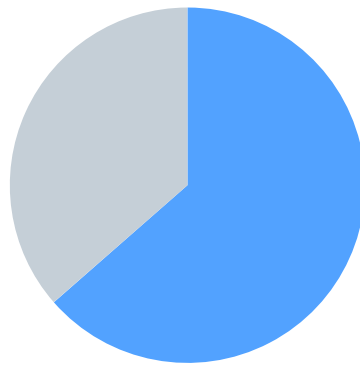


Observasjoner

Totalt

347

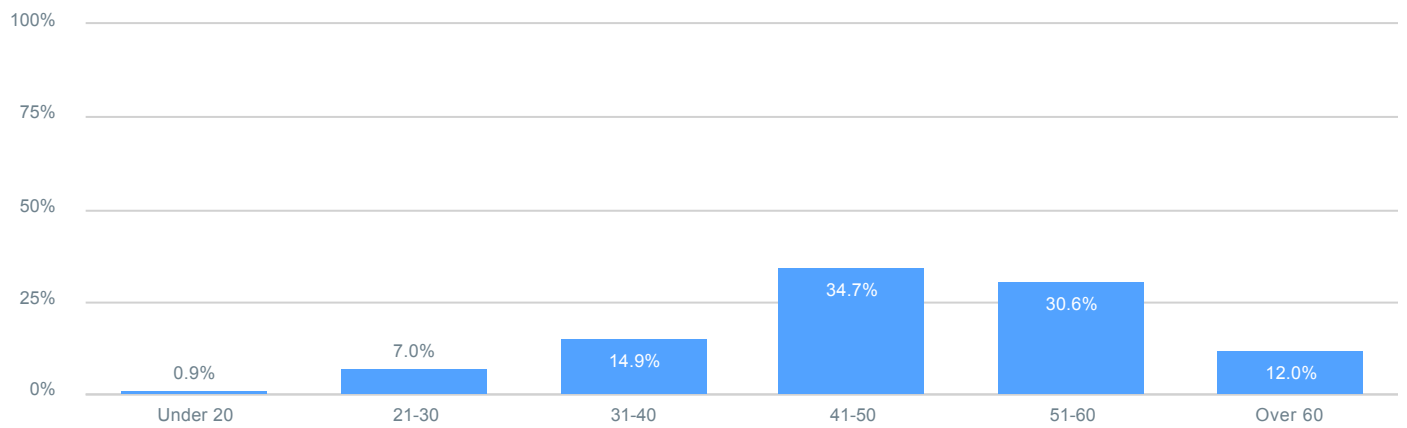
Kjønn



Observasjoner

Totalt	343
Mann	63.6%
Kvinne	36.4%

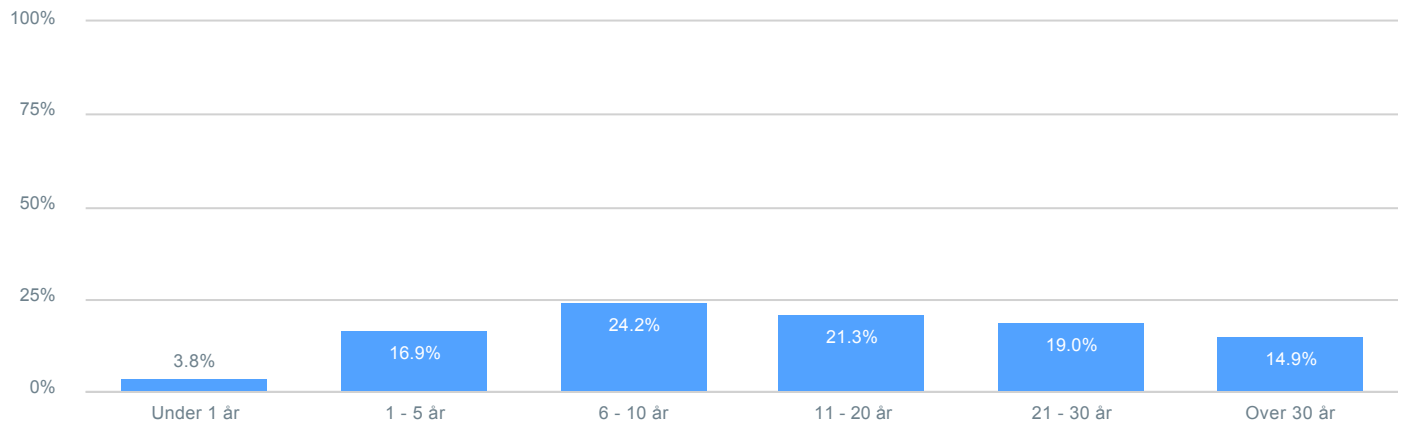
Aldersgruppe



Observasjoner

Totalt	343
--------	-----

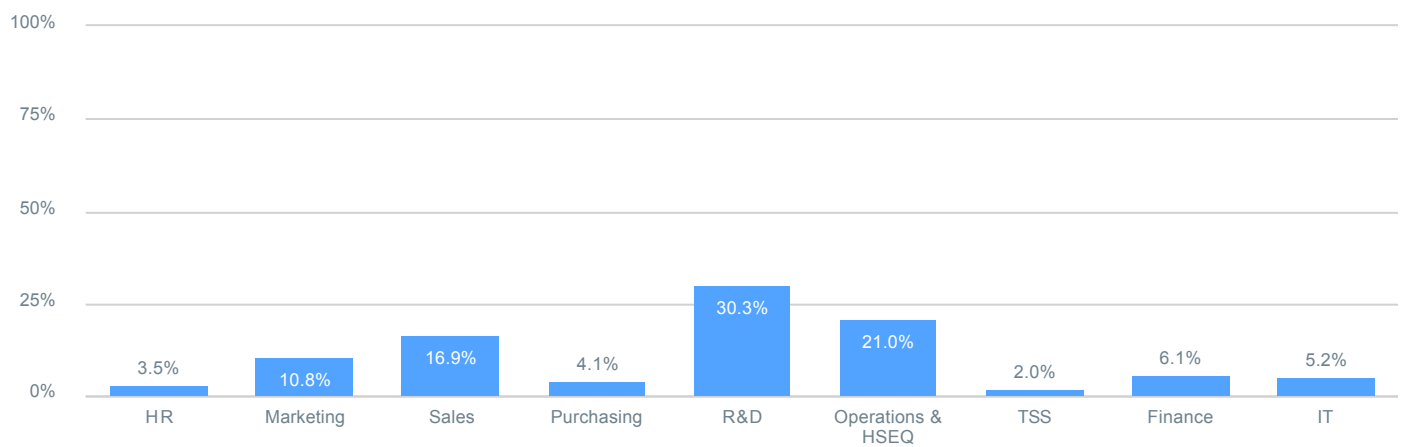
Antall år i Jotun



Observasjoner

Totalt 343

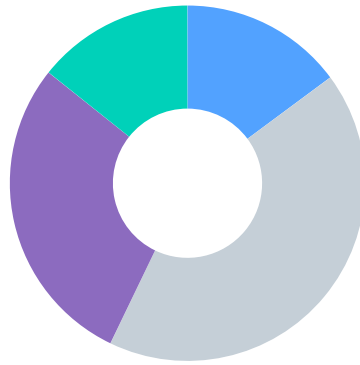
Avdeling



Observasjoner

Totalt 343

Hvor mange kompetansetiltak i regi av Jotun har du deltatt på?



Observasjoner

Totalt	343
● 1 - 2	14.9%
● 3 - 5	42.3%
● 6 - 10	28.6%
● 11 eller flere	14.3%

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad bidrar kompetanseutviklingen i bedriften til din evne å utføre jobben bedre?

særlig innen lederutvikling

For mere inngående forståelse

Mye av kursene legger opp til selvstudie med påfølgende opplæring og work shop sammen med kollegaer Dette øker samarbeid og nettverket i vår bedrift og gir mulighet for nye ideer og impulser

Den evnen er nok først og fremst et resultat av min egen interesse av å utvikle meg faglig. Faglitteratur, samarbeid med eksterne o.l.

Er selv en påvirkende faktor for å videreutvikle kompetanse utvikling, så ja, vi er flinke

Mest intern kompetanse av datasystemer og databaser. Men ja, dette gjør at jeg kan gjøre jobben min mer effektivt.

Med kompetanseutvikling hadde jeg vært bedre rustet til mine oppgaver.

Å møte kollegaer fra andre prosesser/ organisasjoner og dele erfaringer gir oss større kontaktflate og utvider horisonten på tvers av prosesser - den flytter fokus på egne oppgaver og prosesser mot helhetsperspektiv på tvers av disse.

Synes jeg får brukt noe av læringen i daglig jobb

Svært lav terskel for å få opplæring i nye instrumenter og metoder.

Samme som tidligere spørsmål rundt same tema.

Også fordi det er veldig motiverende å utvikle seg, så man blir motivert ovenfor jobben, mer glad ovenfor kollegaer osv.

Veldig stor grad.

Veldig relevante kurs, disse blir også tatt i YPOD

Ingenting.

Pr dags dato har jeg deltatt på de akademier jeg er kvalifisert for.

I relativt stor grad når jeg fokuserer på det og passer på å bruke det jeg har lært. Utfordringen er å ha tid til å implementere det man har lært.

Spesielt lederkurs (BMT, IMIJ) og salgskurs (SFT) har vært veldig gode kurs som jeg har tatt med veldig mye inn i den daglige jobben.

Much of what I do is management of people. All my training has come from Jotun.

Har her og i de påfølgende spørsmålene tolket "i bedriften" til også å omfatte ekstern kompetanseutvikling bedriften støtter økonomisk.

De fleste har tilegnet seg kompetanse gjennom mange års erfaring

Det bidrar til en positive jobbutvikling

Det er ikke etablert fokus på kompetanseutv, så ikke mulig å svare.

Man møter kollegaer i nettverket som er mer samkjørt om Jotuns måte å gjøre ting på

I stor grad. Den kompetansen som jeg har ervervet meg har hjulpet med direkte i min jobb.

ÅPNE SVAR (26)



I hvilken grad bidrar tilbudet om kompetanseutvikling til økt mestring i din jobb?

Det er påkrevd relater til den digitale utviklingen, og med nye systemer å sette seg inn som da etterhvert mestrer, så gir det en naturlig mestringfølelse.

Har ikke et stort behov for kompetanseutvikling

Kan prøve seg på nye oppgaver

For min egen del så har jeg dratt meget stor nytte av de ulike kurs Jotun tilbyr. Jeg har helt klart blitt mye tryggere mht presentasjoner og ikke minst det man tenker og gjør i forhold til Jotuns verdier i møte med andre mennesker privat og i jobbsammenheng

Tilbudet i seg selv bidrar ikke til mestring.

Generelt så er deg veldig bra, men det er noen mindre hull som kunne vært «tettet»

Igjen avhengig av kompetansen til de som står for kompetansebyggingen

Jeg mener det ville ikke bare økt mestring men også økt eierskap, lojalitet, respekt og god selvfølelse.

Ingen kompetanseutvikling hos oss (for noen)

Det å få lov til å tilegne seg ny kompetanse og utvikle sine oppgaver gir økt mestring og arbeidsglede.

Bedre forståelse gir økt produktivitet

På mitt nivå er det begrenset med tilbud, men lang erfaring kombinert med det jeg har vært igjennom gjør at jeg føler at jeg er i bedre stand til å mestre min job enn uten denne type kompetanseutvikling.

Det bidrar til økt mestring.

I mindre grad nå enn før

Jeg har opparbeidet mye kompetanse gjennom arbeidserfaring (prosjektledelse), og generelle kurs innen dette feltet bidrar lite til min faglig utvikling. MiNet har vært bra!

Ingenting.

Når man føler at man klarer å utnytte kunnskapen man får tilbud og omsetter dette til kompetanse i utført arbeid er det god mestring!

Det oppleves som kursene tilbys mer som et gode enn som noe som faktisk gir økt kompetanse. Jeg opplever at det er liten grad av oppfølging av hvorvidt man har fått "value for money" når det kommer til kursene man blir sendt på. Jeg opplever også at det er liten grad av oppfølging fra leder på effekten/utbyttet av kurs. Jeg har hatt flere ledere mens jeg har jobbet i Jotun og dette er til felles for dem alle. Jeg er forøvrig meget fornøyd med lederen min, så jeg opplever dette mer som en manglende oppfølging fra Jotun som bedrift enn noe som ligger på en dårlig leder.

Får ingen tilbud om kompetanseutvikling

Daglig arbeid er ofte det som gir mest utvikling og mestring. Kurs/opplæring er ofte mer som en introduksjon.

Alltid godt å komme seg ut og få nye perspektiver og utvikle seg.

Over many years of various training it has all added to the backbone of knowledge used every day.

Den er alt for generell og på for lavt nivå. F eks er meste av kursing av typen "Introduction to sales"

Det gir en trygghet i forhold til at man kan tilegne seg kunnskap innen emner man føler man "sakker akterut" i forhold til forventningene

Forstå egen personlighet og effektene av egen kommunikasjon mot andre er svært nyttig

De fleste av kursene er ment å øke min mestringsevne, hvordan jeg velger å benytte det er mye opp til meg.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad er du motivert for å delta på ytterligere kompetanseutvikling i bedriften?

Kompetansekurs a la MiNet er veldig motiverende

Veldig motivert

Nå har jeg vært i Jotun i mange år og nærmer meg pensjonsalderen etterhvert, men hver dag på jobb og privat gir meg en ny sjanse til å lære noe. At vi i Jotun tilbys så mange ulike kurs og muligheter for å utvikle oss gir også meg ekstra motivasjon til å bidra. Det er aldri for sent å lære og bli tilbudt disse mulighetene bidrar til utvikling av eget sinn og ikke minst holde seg ung mentalt

Særlig hvis det kan være eksterne programmer, som ikke er arrangert av Jotun.

Jeg tror det er viktig å alltid øke kompetanseutviklingen, for å kunne tilpasse seg endringer/variasjoner i bedriften.

Det er jobben min

Dersom relevant for min stilling.

I stor grad om bare min leder hadde forstått dette.

Jeg synes slike kurs er veldig motiverende

Alltid moro med nytt påfyll.

Veldig motivert

Alltid motivert

Kun hvis relevante kurs. Det å delta på kurs tar mye tid, og er krevende både i forkant (forberedelser til kurs + sikre at alt på jobb og hjemme er klart før jeg blir borte i flere dager) + i etterkant (ta igjen alt som ikke er gjort på jobb)

Gitt opp

De siste 2 årene har jeg ikke hatt tid til å prioritere kompetanse og kurs. Selv et 1-2 dagers kurs har blitt nedprioritert i denne perioden

Motivasjon er tilstede, men som nevnt kapasitet er mangelvare. Må derfor prioritere arbeidoppgaver i avdelingen og ikke lenger tenke på muligheter, videre karriere osv.

Tilbud om kurs i økonomi eller regnskap på høyere nivå ville vært topp!

Alder.

Hvis der var noget relevant, er jeg meget motiveret

Det bør være relevant

Jeg er aldri utlært, så det er utrolig viktig og hele tiden øke kompetansen ytterligere.

Since now it seems much is repeat of previous training. I am not looking for it.

Jeg er veldig motivert, og etter å ha passert 50 gjelder det spesielt å henge med så man "ikke går ut på dato":-)

Det begynner å avta med alderen

Hvis jeg skulle fortsatt i min stilling, så hadde ytterligere kompetanseutvikling vært nødvendig for videre motivasjon. Jeg er nå i oppsigelsesfasen for stillingen i Jotun.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad er kompetanseutviklingen bedriften tilbyr relevant for din daglige jobb?

Som spesialist innen for et relativt smalt felt, er det lite å hente på intern kursing. Datateknisk opplæring og den type ting er ganske bra

Mye netverbygging.

KOMPetanseheving er bestandig positivt

Har helt klart gitt meg et meget viktig bidrag imøte med andre mennesker internt og eksternt. Stor forbedring når det gjelder det skriftlig og muntlig engelsk. Mye mer selvsikker(også ydmyk) imøte med kunder på ulike nivåer i deres organisasjoner

Noe, ved at jeg har tilgang til f.eks. e-learning for informasjon og forståelse for en del aktuelle temaer.

I liten grad

Jeg mener det er veldig viktig i min stilling, men lite blir tilbudt. Få søke/finne selv og så argumentere for å få denne kunnskapen.

Bra tilpassede kurs som er relevante

Har ikke fått mulighet til å delta, siden min leder har vært negativ til dette.

jeg har deltatt på mange interne kurs og alle har vært relevante for min hverdag

Det er begrenset med tilbud til de som har vært lenge i bedriften, og som har vært igjennom tilbudene så langt.

Relevant i kompetansen som tilbys på kurs, men også relevant i form av å bli kjent med flere kollegaer og skape et bredt nettverk. Se flere jobbmuligheter som finnes i bedriften ift fremtidig jobber.

Veldig relevant til den daglige jobben.

Relevant

Fordi dette er ønskede kompetanseutvikling

Lite.

Bra på ledelse og generell opplæring, men litt tynt på dypere faglig utvikling

MiNet oppleves som veldig relevant. Ellers så er ikke kursene spesielt relevante. Jeg opplever at det primært er fokus på FoU (lab) og ledere, og i veldig liten grad andre uten lederansvar.

Benytter normalt bare kurs som er relevante for jobben.

Det er noen kurs internt, men fler eksternt

As previous

Spesielt IT relatert kompetanseøkning har fungert bra.

Det er relevant selv om mitt fagområde som er emballasje, er et smalt fagfelt hvor kompetansepåfyll i mange sammenheng kommer gjennom eksterne kurs og netverksbygging utenfor egen organisasjon.

Det er ikke etablert focus på kompetanseutv, så ikke mulig å svare.

Siden jeg holder på med implementering av nye løsninger i Jotuns datterselskaper, er svarene over dekkende

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad føler du at du får brukt kompetanseutviklings-tilbudet i bedriften?

Få relevante kurs og liten tid

Veldig opp til meg selv

Brukes helt klart i den jobben jeg har i dag, men har ellers noe spesialkompetanse som ikke utnyttes i stor grad. Denne kompetansen kunne vært utnyttet til å øke kunnskap og markedsandeler globalt.

Ganske stor frihet og lav terskel for å benytte seg av interne tilbud. Litt begrenset mulighet til å ta interne programmer utenfor eget fagområde.

Mulighetene er der, dessverre så vanskeliggjør ofte arbeidssituasjonen dette

8 år siden siste internkurs og det som tilbys er av lite interesse.

Slutt kommentar: Som spesialist er det begrenset intern kompetanseutvikling fra Jotun sin side. Kompetanseutvikling for egen del skjer via eksterne kurs og seminarer. Jeg fungerer mer som "lærer" for enkelte istedet.

Har mest med tidspress, prioritering og arbeidsmengde å gjøre

Can be more active on e-learnings

Har ikke tid, dessverre. Rekker bare å lære meg det jeg absolutt må.

Ikke tilgjengelig for meg.

Ikke alltid så lett å finne tid til det

Så langt har jeg fått dra på det jeg har ønsket. Men nå begynner det å bli lite igjen med relevante interne kurs.

Har deltatt på mange interne kurs

Jeg har vært igjennom det som er av tilbud så langt, og utfordringen blir å finne nye tilbud. Et alternativ kan være å benytte interne ressurser på deler av intern trainingen enn vi gjør idag. Dette vil være god repetisjon for den som trener, og gir mulighet til å møte nye kollegaer og bli utfordret på an annerledes måte.

Har fått deltatt på flere kurs, og selv bedt om å få ta eksterne kurs.

Tids-klemma er en utfordring...

Få relevante kurs kombinert med stor arbeidsbelastning gjør at jeg sjelden deltar på kurs.

Ikke mulig å delta på flere kurs

De fleste kursene passer ikke til meg.

Får ikke.

Mye repetisjon i spørsmålen

I have done all relevant courses. So I have had good use and access to the programs.

Det er for lite informasjon om hvilke tilbud som finnes

Det er ikke etablert fokus på kompetanseutv, så ikke mulig å svare.

ÅPNE SVAR (17)



I hvilken grad føler du din lojalitet til bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling?

Lojaliteten til jobben er den samme

Uten tilbud og deltagelse fra Jotun vil dette igjen gi mindre motivasjon og lojalitet

Fordi Jotun har vært villig til å bruke penger på meg så fortjener de at jeg er lojal. Jeg står i gjeld. Følgelig manglende investering, manglende lojalitet.

Investeringer i meg, øker også min lojalitet.

Det viser at bedriften er villig til å satse på meg og at min utvikling og kunnskap er viktig for bedriften

Ikke gjennomført

Viktig å fåle at bedriften investerer i meg som ansatt

Det går vel på motivasjon i så fall, at den øker for å bidra til Jotu, og man er fylt med mer energi når man kommer fra kurs etter å ha truffet nye folk, lært nye ting osv.

Veldig høy grad

Lojal i snart 38 år

Absolutt ingenting

All large companies do training. So it is not a differentiator for me. Other things are.

Igjen, det blir gjort for lite til at det har en lojalitetseffekt (men det er andre ting i Jotun som gjør det!)

Man setter pris på å bli verdsatt ved at bedriften investerer i kompetanse, noe som fører til økt lojalitet

Etter det jeg har hatt av kompetanseutvikling, så har jeg følt meg verdsatt og har selv verdsatt bedriften mye høyere. Det burde vært mer og oftere.

Min lojalitet er tilnærmet 100%. Det har den alltid vært og vil være i fremtiden også.

Jeg setter pris på kometansehevingen, og føler at bedriften setter pris på meg, ergo øker også min lojalitet.

ÅPNE SVAR (17)



I hvilken grad føler du din verdi som ansatt i bedriften øker etter gjennomført kompetanseutvikling?

Ikke del av rekruttering og karrierestige

Man holder seg oppdatert som medarbeider

Uten deltagelse eller engasjement fra den enkelte i å delta på de "obligatoriske kurs" som tilbys vil medføre at man reduserer sin egen betydning i en kunnskapsbedrift som Jotun. For min del er jeg sikker på at jeg opplever større respekt i etterkant gjennom de kurs jeg har deltatt på.

Ny kompetanse kan gi deg mulighet for nye oppgaver som kan gi deg større "verdi", men verdiøkningen kommer ikke automatisk av gjennomført kompetanseutvikling.

Uten kompetanse utvikling så kan jeg ikke gjøre jobben min.

Føler liten endring.

Har ikke fått tilbud om dette

Ved at bedriften er villig til å satse på meg, føler jeg at min Verdi økes.

Verdi som i at folk resepekterer deg mer eller betaler deg mer er nok ikke til stedet, men den øker ved at jeg blir mer motivert, og blir bedre på å samhandle med kollegaer, lede kollegaer osv.

Den øker i form av at jeg får mer motivasjon og økt kompetanse.

Vi blir også sjekket om verdien av kompetanseutviklingen gjenspeiler seg i hva vi gjør i det daglige.

Lite

Gitt at dette ikke blir fulgt opp, føler ikke jeg at bedriften får stort utbytte av dette.

Det skjer jo ingen endring etter et kurs....

Has been the case earlier

Viktig å henge med. Om man ikke nødvendigvis øker verdien, så vil man fort dette av og være verdiløs hvis man ikke følger med. Dette gjelder ikke minst digitaliseringen.

Jotun er flinke til å tilby kompetanse, men føler vel ikke at det øker min verdi fordi det gjør ingen utslag i form av lønn eller andre ytelser.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad føler du kompetanseutvikling er forankret i organisasjonen?

Ivaretatt på beste måte som en naturlig del i utviklingen av ansatte.

Den er absolutt forankret i organisasjonen

Jotun har bestandig tatt hensyn til og prioritert ansatte som ønsker å utvikle seg og derfor har Jotun dratt stor nytte av en stabil arbeidsstyrke. Tror ikke det er mange arbeidsplasser som i så stor grad legger opp til selvutvikling gjennom alle de ulike kurs som holdes internt og eksternt.

Ser ut til at det generelt er en god og stor forståelse for at opplæring er nødvendig.

Det er en forankring i strategier og visjoner, realiteten innhenter den når det ikke blir tilbud nok eller tiden ikke strekker til.

Det blir brukt mye ressurser på detteområdet. Men som allerede nevnt, videreutvikling av spisskompetanse kan forbedres

Intern ikke verdt Ekstern ganske dårlig

Selv om det er uttalt at man satser høyt på kompetanseheving er man fortsatt avhengig av at overordnet er villig til å satse og ta kostnaden, og det kan være vanskelig

Har jobbet flere steder. Har ikke opplevd noe annet sted slik skreddersydd kompetanseutvikling i form av jotuns interne akademier. Helt tilrettelagt for Jotun.

De fleste jeg snakker med får hva de trenger.

I flere tilfeller møter vi kollegaer fra andre deler av organisasjonen på kurs og kan dele erfaringer og kunnskap på tvers av avdelinger, selskap og landegrenser. Dette anses som en stor fordel i organisasjonen og bidrar til utvikling av felles verdier og muliggjør samhandling på tvers av grenser. Denne måten å forankre verdiskapning i form av ansattes utvikling er godt forankret.

Usikker på mye toppledelsen deltar på kompetanseutvikling

Jotun er flinke på å oppfordre de ansatte til å delta på interne kurs. Opplegget rundt (med det sosiale) og også både hyggelig og nyttig.

Opplever at JGM støtter alle interne kurs

Mitt inntrykk er at dette er høyt på agendaen hos Group Management.

Forankret ved at ledere er åpen for å sende deg på kurs, det er litt mindre forankret ved å tørre å la folk få lederstillinger. De som har dem sitter gjerne i dem og det er lite rotasjon. Og altfor lite forankret blant kollegaer. De fleste synes de har rett til å ringe og maile og smse om små uviktige ting, selvom det er kommunisert at man er på kurs. Jeg savner veldig mye mer respekt for at en kollega er på kurs, og at da kan ting vente.

Godt forankret!

Godt forankret

Gjelder bare for funksjonærer.

Tror det er store forskjeller i de forskjellige selskapene. Så er en jobb å gjøre å få flere til å jobbe med organisasjonsutvikling.

Det har vært jobbet godt og lenge med oppbyggingen av de forskjellige Akademier siden 2010 og dette er godt på plass i organisasjonen.

At man skal tilbys og få lov til å delta på kurs er godt forankret. At man skal gis tid til å få maksimalt utbytte av kurset - både for den ansatte sin del og for Jotun sin del - er i liten grad forankret, og kurs oppleves ofte som en ekstra ting man ikke har tid til heller enn det kompetanseløftet det burde være. I tillegg så opplever jeg at det i liten grad settes krav til at den ansatte og Jotun skal sitte igjen med noe etter kurset, og som sagt over så opplever jeg ikke at dette blir fulgt opp på noe vis.

Strategien til Jotun.

Hva mener dere her? Beklager jeg ikke kan svare, men jeg skjønner ikke.

Indenfor nogle områder, så som ledelse og økonomi, er kompetenceudviklingen forankret. Mens indenfor mit felt er det ikke helt så forankret.

ÅPNE SVAR (21)



I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker din motivasjon?

Spennende å være en del av

Det å mestre noe og ha god kunnskap om ting er absolutt livsviktig for økt motivasjon

Kunnskap motiverer!

Hvis man "får lov" å delta på div. kurs osv for komp.utvikling kan det føre til at man føler seg verdsatt og "med i teamet", som igjen er med på å øke motivasjon

Det vill gjort mye.

For meg er denne type utvikling avgjørende for min motivasjon

Jeg drives av å føle at jeg utvikler meg. Kompetanseutviklingen bidrar veldig til dette.

Det at bedriften er villig til å investere i de ansatte, gjør at motivasjonen økes og lojaliteten til selskapet styrkes.

Den øker absolutt motivasjonen

Bare positivt

Null

. Min motivasjon for jobben er fortsatt på et høyt nivå, men det har ikke noe med kompetanseutviklingen å gjøre. Jeg har desverre har jeg ikke kapasitet til å delta på ytterligere utvikling så det er ikke lenger en motivasjonsfaktor. Min "drive" for Jotun ligger på alle de andre oppgavene jeg fortsatt kan gjennomføre

Jeg motiveres av å utvikle meg og å lære nye ting, derfor er kompetanseutvikling viktig for meg.

Since I have done all available courses in my field. Not much for me personally.

Har du ikke motivasjon så hjelper det ikke med kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er en hygenefaktor og ikke en motivasjonsfaktor (Herzbergs to faktor teori, 1959)

Tar for lite kurs til at det påvirker motivasjonen nevneverdig.

Kompetanseutvikling gir økt motivasjon både til selvutvikling og utvikling til å gjøre en bedre jobb

Det er ikke etablert focus på kompetanseutv, så ikke mulig å svare.

Jeg har alltid vært motivert

Dette henger sammen med mine egne motivasjonsfaktorer hvor kompetanseheving er prioritert nr 1 i min motivasjon.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker ditt nettverk?

Ingen formening

Som nevnt tidligere legger disse kursene opp til at vi ikke bare får opplæring faglig teoretisk og praktisk, men vektlegger i stor grad det sosiale i møte med kollegaer.

Kurs hvor man møtes fysisk er en glimrende sosial arena, som bør utnyttes som en del av gjennomføringen av kurset.

Internt, veldig mye. Eksternt, vel vi har forbedringspunkter

I

Fint å være på kurs sammen med ansatte i andre Jotun selskaper, det bidrar til å knytte kontakter.

å møte mennesker fra andre processer og andre deler av bedriften er viktig for nettverksmygging som er nyttig i min hverdag

Nettverksbygging er en sentral del av Jotun Academy

Veldig mange av kursene har gjort at jeg er blitt kjent med "pingviner" jeg ellers aldri ville ha møtt.

Kanskje ikke god nok til å utnytte mulighetene som er tilstede selv

Selv om jeg gjennom mange år har opparbeidet meg et svært godt nettverk, møter man alltid nye gjennom egen deltagelse eller ved å være trener på noen av programmene.

I veldig stor grad

Svært nyttig, svært bra

De jeg møter på kurs, har jeg sjelden noe å gjøre med senere.

Får kontakt med mange andre pingviner

Ingenting

pga kun intern kompetanseutvikling er dette begrenset

Noen nye ansikt kan man møte på kurs, men dersom de ikke har noe med min daglige jobb eller arbeidsplass å gjøre blir de fort distansert.

Dette kommer nok ann på hvor de er ansatt i systemet

Viktig både internt og eksternt nettverk

Jeg har knyttet internasjonale kontakter som jeg drar nytte av daglig.

My job naturally gains a huge network. But a few courses has strengthened some of the individual relations

her er det stort forbedringspotensiale gjennom f eks "Team sites", Yammer etc

I liten grad.

Nettverket jeg har henger tett sammen med kompetanseutvikling, særlig utenfor egen organisasjon

ÅPNE SVAR (21)



I hvilken grad føler du kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i ditt arbeid?

Det finnes nesten ingen relevante interne kurs for min daglige jobb, bortsett fra Sharepoint kurs ol

En bedrift med medarbeidere med mye kompetanse har et fortrinn

I stor grad. Ville ikke vært så bevisst på egen betydning dersom ikke Jotun hadde fokusert på enkeltindividet og at det er den enkelte som utgjør en forskjell.

Relevant kompetanse gjør deg tryggere i jobben og kan dermed bidra til å øke kvaliteten på det du leverer

Det ville gjort oss mer uavhengig.

Bidrar mer mht å coache andre

Min kompetanse utvikling får jeg bade fra de programmene jeg har vært igjennom, men også ved å følge opp de av mine ansatte som vært gjennom programmer nylig.

Stor grad

Mindre nå enn før, men fremdeles positivt

Kvalitet i arbeidet er nok mer avhengig av hvor nøyaktig og ryddig man er i utgangspunktet.

Lite

Er ikke dette omtrent samme spørsmål som det 2 spørsmål over?

Er ikke direkte spesifikk til arbeidsfeltet.

En svært bidragende faktor til økt kvalitet, men det må jo også kompletteres med praktisk erfaring og opplæring/kompetanseutvikling i spesifikke, faglige oppgaver som generelle kurs ikke dekker.

Innspill utenfra forkastes eller er gode ideer for arbeidet.

All knowledge increased quality

Det lille jeg har tatt av kurs, både internt og eksternt, har vært bra og relevant.

Det er helt avgjørende for å gjøre en god jobb

Det er ikke etablert focus på kompetanseutv, så ikke mulig å svare.

Det begynner å bli vamsleilig å finne nye vinklinger i begrunnelsene mine nå

Særlig bra på teamarbeid slik at samarbeide med assistenter går bra

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad får du anvendt kompetansen som du tilegner deg i bedriften?

Den stadige digitale utviklingen gjør at jeg som ansatt må tilegne meg ny lærdom for å kunne utføre mine oppgaver.

Veldig ofte, kompetanseheving kun i det man trenger for jobben

Gjennom de ulike kurs tilegner en seg mye kompetanse som bidrar til at man blir tryggere på seg selv og ikke minst hvordan man jobber sammen med andre mennesker.

Jeg tilegner meg kompetanse jeg trenger i ikke-formaliserte sammenhenger. Eller at den har vært veldig oppgave spesifikk.

Veldig varierende kvalitet på kompetansebygging. Best ved bruk av eksterne

Det lille jeg får blir anvendt mye.

Tildels bra, noe mer kunne vært forespurt og etterlyst anvendt av leder etter at kurs har vært gjennomført. Viktig at man tar ansvar selv også etter å ha deltatt på kurs å benytte erfaringingen fra kurset til læring.

Min leder gir meg ikke tillit til å utføre mine oppdrag.

Det varierer basert på ens leder hvordan man får anvendt egen kompetanse, men stortsett får jeg anvendt nye metoder eller modeller i min hverdag

Jeg synes det meste har vært veldig nyttig

Dette er veldig mye opp til den enkelte, men kompetansen man tilegner seg/lærer, er godt tilpasset den stilling man har/job man utfører. Det skulle derfor ikke være noen grunn til at man ikke får anvendt kompetansen.

Igjenså syns jeg det er veldig opp til enhver. Du har ansvar for egen læring og for å ta det i bruk.

Hver dag!

Kompetanse utvikling, jobb erfaring og bedrifts kultur henger sammen

Blir ikke oppfordret til noenting.

De interne/eksterne kurs jeg selv har deltatt på har vært nyttige og igjen er det opp til meg hvordan jeg benytter den videre. Ingen begrensinger i stillingen.

Variabelt. Jeg skulle gjerne brukt mer av det jeg lærer, men tiden strekker ikke alltid til.

Opp til meg å innføre

Hektiske dager gjør at man ofte flyter på rutine og erfaring. Ny kompetanse kan være vanskelig å ta i bruk.

Får ingen tilbud om kompetanseutvikling.

I stor grad. Opplæringen er ofte knyttet til behov.

I stor grad. Spesielt vil jeg trekke frem Minet (management in network) som er veldig nyttig. Men som alle kurs er det ikke alltid like lett å nyttegjøre seg verktøy når en kommer hjem og hverdagen tar en..

Opparbeider egen kompetanse, erfaring.

Many approaches are useful. However of the few specific trainings this is more useful.

Det føler jeg i høy grad jeg får anvendt

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad mener du kompetanseavdelingen og/eller ledere i bedriften følger opp deg som ansatt og din utvikling?

Har vært veldig lite i kontakt med kompetanse avd. Har en oppfatning av at de har størst fokus internasjonalt (og er mindre involvert i Norge)

Ingen formening

Veldig bra. Vi har medarbeidersamtaler hvor dette bl.a er på agendaen

Hvem er kompetanseavdelingen her? Oppfølging av meg som ansatt om min utvikling foregår mellom meg om min leder, i den grad det foregår. Men veldig individuelt dette.

Dette er et område som uten tvil kunne vært forbedret. Det blir regnet som en selvfølge at en selv følger opp

Meget avhengig av leder. Hvis leder ikke pusher, så skjer ingenting.

Generelt bra, kunne vært etterspurt mer.

I min avdeling har det vært helt tragisk. Min leder ser bare et fåtall. Samtidig er kompetanse på dette nivå viktig for bedriftens utvikling.

mye av dette er på eget initiativ

Dette varierer nok. Men min leder er flink til å følge opp med obligatoriske KiT m.m.

Oppfølging i etterkant av kurs kan bli bedre

Dette er to-sidig. Kompetanse avdelingen er flinke til å legge til rette for oppfølging, men ledere er ikke på langt nær så flinke. Mye overlates til den enkelte.

Relativt bra i en meget travel hverdag for oss alle.

Dette blir fulgt opp årlig, noen ganger oftere

så der.....

Skjer ikke, klarer ikke engang å gjennomføre medarbeidersamtaler!

Hverdagen tar sitt. Er forøvrig usikker på om kompetanseavdelingen kjenner godt nok til hva slags jobber folk har og av den grunn kan kurstilbudet bli litt smalt og for generelt. Det burde være en site som linker til ulike eksterne kompetansefremmede kurs/seminarer/messer osv.

Kan bare svare for nærmeste leder.

Liten oppfølging direkte fra kompetanseavdelingen med grei oppfølging fra leder. Føler at kompetanseutvikling i stor grad drives av at man selv etterspør og viser at man ønsker det.

Føler at lederen følger meg opp, men ikke kompetanseavdelingen spesifikt, derfor lavere score.

Not a great deal as I am senior in the company. Only Ypod discussions sometimes.

Jeg opplever at det er i stor grad opp til den enkelt å søke / be om kurs og videreutvikling.

Lite, det er helt og holdent opp til meg selv. Og da er det vanskelig å finne tid i en hektisk hverdag.

Følges opp gjennom HR verktøy som Ypod og KIT, og også mer uformelt i det daglige arbeidet

Det har vært alt for lite. Jeg har tatt initiativ til all kompetanseutvikling selv med unntak av en opplæring (i flere deler).

ÅPNE SVAR (17)



I hvilken grad opplever du at bedriften benytter kompetanseutvikling for å tilpasse seg utviklingen som skjer i samfunnet?

Det er viktig for å kunne være en stabil arbeidsplass

I stor grad.

Mesteparten av opplæringen er internt fokusert, og noe delvis markedsorientert. Tilbud om kompetanseutvikling brukes delvis som markedsføring innen rekruttering og Employer Branding.

Usikker på hva som menes med dette.

Her kunne vi nok gjort mer

Her føler jeg at vi mer tilpasser oss hvordan vi er organisert enn hva som skjer i samfunnet.

Syns kompetanseutviklingen er aktuell, men ikke nødvendigvis samfunnsaktuell.

I høy grad

Bedriften "henger med" i utviklingen....

Vi vil ligge i forkant av utviklingen

Det er relativt generell kursing, skal den tilpasses samfunnets utvikling så burde det være fler elementer knyttet til digitalisering, digitale verktøy og ledelse av forskjellige "generasjoner" (Millenials vs 70-talister vs 50-talister) etc.

Jotun streber etter å holde ansatte oppdatert på viktige fagfelt.

Not at all

Konservativt selskap (konservativ bransje), men det blir bedre

I noen grad litt treghet på enkelte områder, henger kanskje sammen med at vi er en stor organisasjon, men opplever også at bedriften klarer å utnytte endringer til å se nye forretningsmuligheter

Noe på digitalisering/skytjenester, men det meste annet mangler. Det grønne skiftet, f.eks. er det alt for lite fokus på. Grønn konkurransekraft burde vært et eget tema i kompetanseutviklingen til bedriften.

I 1930 var Jotun Sandefjords tredje største malingprodusent (merk ikke norges). I dag er vi nr 9 i verden. Dette taler for seg selv.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad opplever du at bedriften driver intern kompetanseutvikling?

Hver gang det kommer en oppgradering blir det holdt intern opplæring.

Har R&D academy samt div. lederutviklingsprogrammer

Som nevnt i første spørsmål så har Jotun et meget variert tilbud av ulike kurser med ulik varighet. Flere av kursene gir muligheter for selvutvikling innenfor presentasjonutvikling, teambuilding, hvordan jobbe med mennesker på tvers av ulike kulturer, marketing etc..

Kunne vært litt mer for "ikke ingeniører"

Gjennom Academy programmene er Jotuns fagområder dekket. For noen akademier er opplæring for stillinger på høyere nivå bedre dekket enn på lavere nivå. Interne undervisningskrefter bidrar til dette også.

Ref forrige kommentar

Tilfeldig og lite strukturert, men forbedret

e-learning courses, twice a year internal seminar, Digital Workplace Training (Office 365)

Se over.

Internt er bedriften bedre, spesielt når nye datasystemer skal innføres.

Komp.utv. som e-learning finnes det mange muligheter For andre typer intern komp.utv. er man avhengig av å bli nominert av en sjef som er med på at dette er fint for deg og er villig til å ta kostnaden det medfører

Det følges opp forskjellig ifra leder til leder, men systemet som det er lagt opp til er bra.

Leder ivaretar bare enkelte i min avdeling.

Fleste interne kurs bygger på aktuelle data og cases fra vår hverdag.

Like ekstern kompetanseutvikling så vidt jeg vet

I alle fall opp til et visst nivå. Og jeg har forstått at høyerenivå kurs er under utarbeidelse innen noen felt. Dette er veldig bra.

Veldig mange interne kurs tilbys. Usikker på hvor nyttig alt er og enda mer hvor godt de som deltar på kurs greier å utnytte det de har lært.

Se forrige svar

Mange interne kurs. Purchasing academy, R&D academy, MiNet etc. med flere trinn for kompetanseutvikling.

Her har vi mye bra, og Competence Development har vært flinke til å utvikle programmer for de fleste funksjoner. Igjen tror jeg det skorter litt på oppfølging av og fra den enkelte og dennes overordnede.

Bedriften har bra internt opplegg der det er lagt opp til at man skal kunne ta kurs

Det er bra til et visst nivå. Når du har tatt f.eks. to kurs innenfor et området så er det litt stopp. Hvis du da jobber 10-20 år i bedriften så blir det en del år med "tørke". Eg. ikke muligheter på intern kompetanseutvikling på samme måte. Du får det eventuelt gjennom å bytte jobb internt.

Absolutt!

Bra internt opplegg

Samme som over.

ÅPNE SVAR (14)



I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for formell, intern opplæring (kurs, klasseromsundervisning, etc.)?

Veldig bra

Se tidligere svar

Man er fortsatt avhengig av sjefens positive holdning og oppfattelse av at dette er til fordel for det daglige arbeidet du gjør

I liten grad for min avdeling. Dette er min leders ansvar.

Jeg føler at dette har en høy prioritet, men av og til må ting prioriteres annerledes, og da er det trening det går utover.

Vi får ta kurs, men har du tatt de 3-4 tilgjengelig så kan det bli år hvor man ikke får noe kurs pga. man har tatt alt som er. I en bedrift med folk som jobber i 10-20-30-40 år så kan det dermed bli stagnasjon.

Bra

Lite utover akademiene.

Det legges til rette ved at kurs tilbys og at man får lov til å dra på dem. Men det settes ikke av tid til forberedelser før kurs, mellom kursrunder og til implementering etter kurs.

For noen grupper er det mange tilbud.

Noe undervisning, men ikke i veldig stort omfang.

It's very much there for younger staff. But maybe too much up to the direct line manager.

Det trodde jeg jeg hadde svart på i en tidligere seksjon

Veldig bra. Jotun bruker store ressurser på dette. Helt nødvendig for å overleve i fremtiden.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for kompetanseoverføring blant de ansatte?

Vi har alt for lite tid til dette i vår avdeling.

godt tilbud, inkludert mobilitet mellom land

Veldig individuelt i avdelingene

Vi har mange møteplasser som bl.a - Jammer i Jotun hvor kunnskap og info blir delt. I tillegg har vi mulighet for å jobbe i et globalt nettverk der vi kan danne faggrupperinger og vi har live-fora hvor man kan delta ved å melde seg på via nettverket

Er begrenset av: formell organisering, manglende uformelle arenaer for læring og ubrukte muligheter for læring i jobbsituasjonen. (Rotasjon, fungering, undervise ...etc.)

Har sett noen eksempler ifm. pensjoner som ikke er helt heldige

Mangler gode arenaer for kompetanseoverføring mellom ansatte satt i system. Det kan tidvis være noe tilfeldig hvordan denne overføringen gjennomføres.

Er ikke alltid like gode til dette, men vi er en stor bedrift som vanskeliggjør dette.

I liten grad for min avdeling.

Her kunne vi blitt bedre

Synes vi har god erfaringsutveksling i avd

Min kommentar her er først og fremst rettet mot situasjoner hvor folk enten slutter eller pensjonerer seg. Vi bruker ikke nok tid til å sørge for god overlap, og her er det vel kostnadene som styrer mer enn viljen.

Vi har litt for mye å gjøre, så man rekker aldri helt å hjelpe alle man kan hjelpe, men vi spør jo hverandre om råd når det er muligheter for det.

Bra

Tiltak som Teach-me-Tuesdays som Performance Coatings driver, er supert!

Svaret gjelder Jotun. I min avdeling er svaret "1"

Veldig , men på forskjellige nivåer

Føler at det er mye å gå på mtp kompetanseoverføring når noen slutter.

Bedriften snakker varmt om dette, men kulturforskjeller er en utfordring - ha rkun erfaring fra FoU

Det er liten tid til kompetanseoverføring, det er lite kartlegging av nøkkelpersoner som bør overføre sin kompetanse og det er ofte lite villighet til å lære. Det er mange folk i bedriften som har vært her lenge og som er "ferdig utlært", spesielt dersom det er en yngre person som har prøvd noe nytt og anderledes.

Er nok veldig varierende fra avdeling til avdeling. Virker ikke være fokus lenger opp i ledelsen.

Den ene lærer fra den andre. Ikke kurs for alt.

"Ekspertene" innen et fagfelt bruker ofte en del tid på opplæring av andre.

Oppfordrer til å presentere når man har vært på kurs

Her kunne vi nok ha blitt mye bedre, men folk er opptatt med sitt og hverdagene sine. Lav prioritet og få tilrettelagte arenaer der dette er mulig.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for læring gjennom erfaringsoverføring?

Veldig bra

Som nevnt så deles kunnskap i praksis i møte med mennesker og gjennom vårt digitale nettverk

I den grad det skjer er det enkeltpersoner som sørger for det. Kan ikke se at "Bedriften" har noe systematikk rundt det.

Veldig varierende i forskjellige avdelinger

Tror her det er store forskjeller på ulike deler av organisasjonen.

Liten overlapp i stillingsoverføringer

Dårlig. Mye kunnskap går tapt når folk slutter.

I liten grad for min avdeling.

Det er ikke mye om referansegrupper eller samhandlingsgrupper på tvers i organisasjonen selvom dette begynner å få større fokus nå

Her kunne vi blitt bedre

Det er dessverre litt lite erfaringsoverføring. Det er mange høyt kompetente mennesker her, men det er lite utveksling av erfaringer mellom de ulike avdelingene.

Dette skjer først og fremst gjennom samarbeidsprosjekter, men vi er ikke gode nok. Samarbeid på tvers av segmenter med fokus på felles utfordringer burde vært mer prioritert.

Det er i grunn opp til gode ledere, og heldigvis har jeg de siste årene hatt noen av dem.

Svært bra

I Performance Coatings er det alt for lite fokus på coaching.

Svaret gjelder Jotun. I min avdeling er svaret "1"

Tenker mye nytt, men det blir nye ting og standardisering mer og mer

Tildels, noe bedre enn for 20 år siden

Bedriften setter av tid til opplæring.

Ofte blir man ansatt i en stilling til en som har sluttet. Dokumentasjon fra tidligere arbeid kan være litt vag, og man må finne opp hjulet litt på nytt.

Jobber godt i team

For lite intern erfaringsutveksling. Som regel enveis kommunikasjon fra ledelsen.

Time and resources challenge for both teacher and student.

Variere sikkert fra avdeling til avdeling, men mye skjer gjennom daglig samarbeid og uformelle møter.

Ikke flinke nok til overlapping i forbindelse med overgang til annen stilling / pensjonering.

ÅPNE SVAR (20)



I hvilken grad opplever du at bedriften legger til rette for læring gjennom å utføre arbeid?

Veldig bra

Kan bli bedre. Spesielt når det gjelder produktopplæring. I hvertfall innenfor den enkeltes ansvarsområde er det viktig at man vet fordelene og begrensninger med aktuelle produkter/programmer

Til en viss grad gjennom flere og mer fleksible muligheter for mobilitet. Eller veldig avhengig av leder.

det er stort sett den eneste måten jeg kan tilegne meg kunnskap

Det er den mest brukte læringsmetoden, få en utfordring, løs den og lær av det.

Får fort veldig mye ansvar

I liten grad.

automatisert governance og policing er et område som kunne vært tatt i bruk for å forebygge gjentakende feil

Veldig mye er basert på "on the job training", men det er vel ikke alltid at den enkelte leder er flink nok til å legge føringer. Min oppfatning er at noen er gode, mens andre overlater nyansatte mer til seg selv.

Litt pysette på å gi unge folk ansvar. Det sies i taler av toppsjefene og HR, men det utføres ytterst sjelden. De lederne som sitter på ansvaret har vanskelig for å gi det fra seg.

Svært bra

Får mye ansvar og frihet

Mye bedre enn tidligere. Alle ingeniører i Lab.miljø må i dag jobbe praktisk før de får mye assistent hjelp.

Filosofien til Jotun oppleves i stor grad til å være etter "learning by doing" modellen.

Utydelig formulert.

Gode muligheter for å prøve seg fram selv og gjøre egne erfaringer.

This is the main method. There are many support functions to help.

Dette ble noen grad gjort da jeg begynte i Jotun, men lenge siden nå

Opplever at den største styrken bedriften har til opplæring ligger i dette - Jeg opplever kolleger og nærmeste leder som svært hjelpsomme når det kommer til å svare på spørsmål, dele informasjon og komme med tips og tricks. Det er i denne uformelle læringen jeg føler jeg lærer mest, og hvor bedriften yter best. Oppgavene jeg får har hele veien hatt baktanker om at jeg tilegner med nyttig informasjon gjennom å gjøre dem - meget bra stort læringsutbytte.

I stor grad, særlig på områdene HMS, lean og mer effektive arbeidsformer

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad opplever du at bedriften tilbyr kompetanseutvikling?

Då antar vi att 6 er det beste...

Jotun A/S har ulike akademier for flere segmenter og bransjer, slik at de ansatte er ivaretatt..

Veldig bra på internkursing, noe mindre eksternt.

Bedriften tilbyr kompetanseheving, men det opp til den ansatte selv og melde interesse til nærmeste leder.

Undertegnede opplever at Jotun har et meget variert tilbud når det gjelder kurser og aktiviteter som bidrar til å gi økt kompetanse

Bra ! Får støtte fra nermeste leder til kursing og utdanning

Stort utvalg av kompetansehevende tilbud innenfor Jotunrelevante funksjoner og kompetanseområder gjennom Academy programmer og digital learning. Noe gjennom deltakelse på eksterne seminarer o.l. Lite gjennom ekstern utdanning som gir formel kompetanse.

jeg syntes bedriften/Avdelingen kunne vært mye flinkere på kompetanseutvikling gjennom bl. annet kursing

Ikke alle som ser vitsen med å tillegge mer kompetanse

Vi har veldig gode utviklingsmuligheter innen de fleste avdelinger. Men vi kunne nok vært bedre innenfor videreutvikling av teknisk personell med høy kompetanse.

Litt tilfeldig og i veldig liten graf

English Live courses

Bedriften har programmer for utvikling internt, men kunne godt hatt bedre ordninger for støtte til videreutdanning eksternt.

Sjelden at bedriften tilbyr kompetanseutvikling, men dersom man selv finner noe som er nyttig/relevant er bedriften som regel positiv til det. Man må selv finne og argumentere for det.

Mye opplæring fra leverandører, men også muligheter for andre typer opplæring.

Det sjekkes på hver yPod behov for opplæring og det følges opp via regelmessige KIT samtaler.

strukturert system med akademier innenfor mange fagområder. Fokus på annen trening i tillegg.

Jotun har stor fokus på kompetanseutvikling og støtter ansatte i egenutvikling i stor grad.

Mange kurs man kan melde seg på , bli nominert til. og ikke minst stor frihet i forhold til å være med på nettverk, konferanser og annet utenfor jobben

Vi har mulighet til å reise på relevante kurs og konferanser

Jeg får stor støtte av bedriften til karriere utvikling

Synes Jotun er gode mht kursing innenfor mange områder I tillegg kan en få støtte til ekstern utdanning som Master

Gode muligheter til å selv be om kurs/konferanser etc. for kompetanseutvikling.

Vi gjør mye bra gjennom Competence Development og "on the job training", men jeg tror vi kan bli enda bedre, spesielt på oppfølging etter trening. Jeg savner også tilbud utenfor Jotuns egne tilbud, dvs. mer eksterne muligheter for de ansatte.

I starten er det flere gode kurs men for personer som har vært noen år i bedriften er det mindre interne kurs, er litt forskjellig fra område til område.

ÅPNE SVAR (19)



I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften bidrar til tilhørighet?

Det kommer an på avdelingen. Det er enkelte avdelinger hvor man har personer som er fornøyd med det de kan og mener de kan utføre jobben uten kompetanseheving.

Som nevnt er det gjennom opplæring/kursing man møter så mange interessante og hyggelige kollegaer. Dette øker ens eget nettverk samt bidrar til å binde oss sammen som kollegaer/venner

I den grad det gjør det, er det nok særlig i fysiske møter. Man blir kjent med andra ansatt og man tilegner seg ny informasjon og bedre forståelse om Jotun

Oftre treffer man de same folkene - veldig regions spesifikt.

At bedriften satser på utvikling av medarbeiderne kan gi større følelse av lojalitet for mange og dermed også større tilhørighet

Selvstendige folk vil gi en bedre tilhørighet og anerkjennelse.

Det at bedriften er villig til å investere i deg, gjør jo også at man selv er mer interessert i å investere i bedriften (gjennom godt arbeid og gode holdninger)

Det bygges nye nettverk, både i selve treningen, men også samarbeid over grenser og segmenter etter trening.

Mest ift å møte mennesker på tvers av organisasjonen.

Absolutt

Lite

Jeg ser jo at det dannes nettverk i etterkant at ansatte har vært på kurs/etterutdanning sammen. Dette skaper tilhørighet.

Gir litt mer kunnskap om resten av bedriften, og dermed noe økt tilhørighet

Kurs som går over flere dagen knytter deltakerne sammen. Dette samholdet tas med ut av kurslokalene og varer i mange år og over hele verden. :)

Kurs bidrar til større nettverk og dermed økt tilhørighet

Her er det nok slik at mangel på kompetanse skaper utenforskap!

Det er mange ting som fører til tilhørighet i Jotun, men kompetanseutvikling er kanskje ikke en av dem.

Kurstilbudene er gode og dermed også populære

Ingen tvil. Viktig å være et lite men viktig tannhjul, ikke en fjernstyrt hammer.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad opplever du at kompetanseutvikling i bedriften gir bedriften et konkurransefortrinn i arbeidsmarkedet?

Det er klart at det blir et konkurransefortrinn med kvalifiserte medarbeidere

Økt kunnskap som igjen gjør en mer trygg og inngir mer tillit i møte med mennesker

I og med at jobbsøkere er opptatt av utviklingsmuligheter så er det helt klart det.

Vi sitter på enorm intern kompetanse som få er oss forunt

Jotun utvikler kun ledere som allerede er leder - med andre ord, talenter utvikles ikke med mindre dems posisjon endrer seg og de får direkte rapporteringslinjer. Organisasjonens ønske om flere/ynge ledere står i kontrast til dagens policy fra Competence Development. Den yngre generasjon ønsker seg ofte muligheten til utdannelse utenfor dagens kompetanseutvikling, noe Jotun ikke støtter.

I form av større nettverk blant ansatte som medfører større kompetanse i organisasjonen - det er lettere å kontakte kolleger for faglige diskusjoner

Gode teknologer gir et stort fortrinn. Dette er Jotun på vei til å bygge ned nå.

Vi skal ha de beste produktene/tjenestene, men også de mest kompetente ansatte

En del av kursene jeg har vært på er malingspesifikke. Men noen av kursene går mer på "personlighetsutvikling". De er gir nok et konkurransefortrinn

Jeg tror Jotun har blitt betraktelig mer interessant som arbeidsgiver de siste 10 årene. Dette gjelder ikke bare kompetanseutviklingen, men også byggingen av merkevaren Jotun.

Det ER et konkurransefortrinn, men det er vanskelig å forstå fra utsiden hva Jotun faktisk tilbyr.

Stort konkurransefortrinn

Alltid positivt

Har mange kurs i forbedringsarbeid som også hjelper til med økt produktivitet.

Usikker på hvor godt kjent dette er for de som evt vil søke jobb i Jotun

Godt kvalifiserte ansatte gir uten tvil konkurransefortrinn.

Det er for gamelt og dårlig mye av det som er... Jeg tror også at kompetanseheving kan skje mye mer effektivt og smartere enn det gjøres i dag

Det er viktig å ikke sove i timen på mitt arbeidsfelt, men være med å vise vei, ergo det er utrolig viktig å vite det siste som rører seg i markedet.

Knowledge is power !

Mer kompetanse --> lettere utført jobb/mer forståelse --> bedre ansatte

Kan ikke svare her

Kan ikke se at Jotun er unik på dette feltet, og dermed ingen konkurransefortrinn.

Avgjørende for suksess og det å være attraktiv i arbeidsmarkedet

om det hadde vært komp.utv, hadde det gitt et fortrinn.

Kompetanseutvikling er utrolig viktig for bedriften, og det satses alt for lite på det.

ÅPNE SVAR (25)



I hvilken grad opplever du at kompetanseutviklingen i bedriften er organisasjonsspesifikk?

Ingen formening om dette

Litt usikker på om dere mener Jotun som en organisasjon eller i forhold enkelt-avdelinger? I mine 27 år som ansatt i Jotun har jeg sett og opplevd en meget stor grad av frihet til å velge mellom de mange ulike kurser som tilbys enten det er i egen organisasjon/avdeling eller utenfor denne.

For akademiene og lokale initiativ helt klart. Også gjennom segmentspesifikke tiltak. Lederopplæring ved management programmene; i liten grad.

Avhengig av avdeling og leder

Jeg opplever det veldig organisasjonsspesifikk. Forskning og utvikling avdelinger får mye kompetanseutvikling, operasjon får lite. Jeg mener det ville vært bra for bedriften om Forskning og utvikling også fikk kompetanse i opplæring/videreformidling av kunnskap, slik at operasjon kan produsere nyutvikling best mulig.

Det er en blanding av organisasjonsspesifikk og generell ledelses utvikling.

Jeg ser at andre avdelinger får tilbud.

Stor del av opplæringsmaterialet er egenutviklet og eller basert på interne prosesser

Det er jo gjerne kurs innen ulike retninger, f.eks. R&D. Men noen av kursene kan tas på tvers av fagfelt. Det er også mange nyttige, tverrfaglige e-learning's

Kan få kurs innenfor andre området en innenfor eget område, men bør være noe relevant for eget område

Syns alt som læres gjennom kurs og ulike jobber kan overføres både til eksterne jobber, men også til livet privat, selvom det er "brandet" med Jotun og Jotuns verdier, men de verdiene er fine å ha med seg uansett.

Absolutt!

Oppleveres som svært organisasjons spesifikk

Forskjellige kompetanseutvikling i henhold til hvilken del av bedriften , men også mange som er generelle.

Litt usikker på hva dere mener her, men kompetanseutviklingen er tilpasset ulike funksjoner

Ingen sjans for avnesament.

Litt usikker på hva dere mener her.

Spesielt for R&D er den spesifikk (malingskjemi/produkter) - salgs-, innkjøp- fininas-, HR- ledelsesutvikling mer generell

Da jeg jobbet på lab var de reletavnte kursene for meg nødvendigvis veldig Jotun spesifikke, men etter at jeg byttet stilling er de relevante kursene mye mer generelle i forhold til utvikling av meg som person.

For alle fagfelt

Hva mener dere med dette? At bedriften kun tilbyr kompetanseheving i eget fagområde? I så tilfelle svarer jeg 6.

Kjenner ikke til hva andre avdelinger gjør

Mange av kursene jeg har deltatt på er relevant for Jotun og andre bedrifter.

Training corporately is to a great extent general even though targeted at Jotun specific.

Mye er generell kompetanse som ikke nødvendigvis er knyttet til Jotun

Vedlegg C Kritisk kvalitativt intervju

Gjennom våre funn som ble gjort etter i prosessen rundt den kvalitative intervjuet og den kvantitative spørreundersøkelsen har vi ønsket å få kommentarer fra intervjuobjektene på noen av våre funn, i håp om å høyne dybden i drøftingen vår gjennom at refleksjon fra de som jobber med tematikken kompetanseheving til daglig.

Følgende spørsmål ble valgt ut og sendt per mail til intervjuobjektene:

Dere vil nå få presentert 2 av tematikkene som drøftingen av vår oppgave tar for seg. 4 spørsmål vil bli presentert, med der tilliggende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Hensikten med spørsmålene som følger er at vi ønsker at dere skal *reflektere rundt tematikken og resultatet*. Metoden som oppgaven vår belager seg på, ønsker at dere gjennom spørsmålene vi stiller og tematikken, potensielt skal åpne opp nye sider som vi gjennom vår forskning enda ikke har sett.

Signaleffekt:

1. Basert på følgende resultat fra de ansatte, hvor over 60% føler at kompetanseutvikling i stor / svært stor grad er forankret i organisasjonen (Jotun), hvor viktig vil du si at denne opplevelsen rundt kompetanseheving er i Jotun og er dette en viktig del av *holdningen* til Jotun Competence?

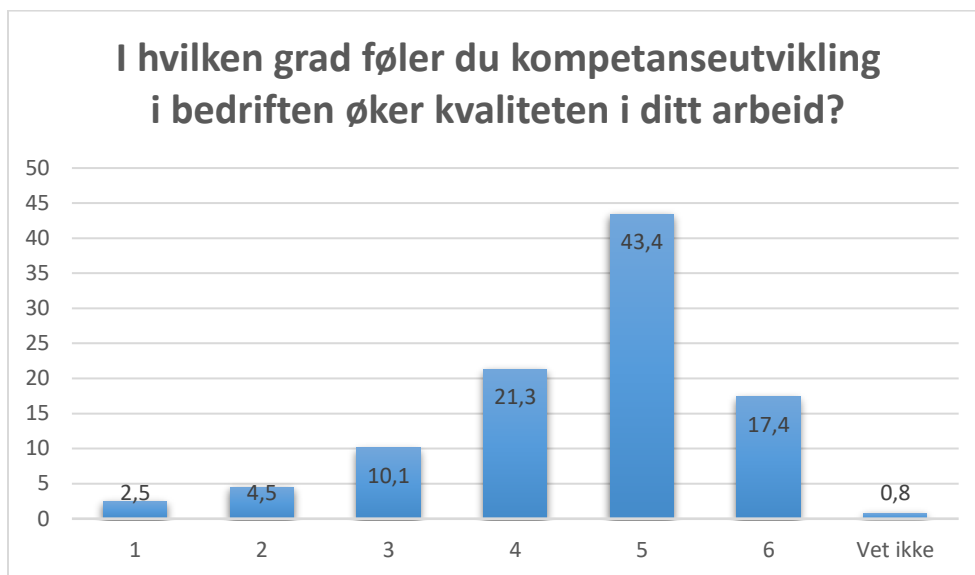


2. Basert på følgende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelsen, hvor over 60% av de ansatte føler i stor / svært stor grad at lojaliteten til bedriften øker etter gjennomført kompetanseheving. Fra ditt ståsted, hva er det i gjennomføringen av kompetanseutviklende tiltak som bidrar til denne *lojalitets* økningen?

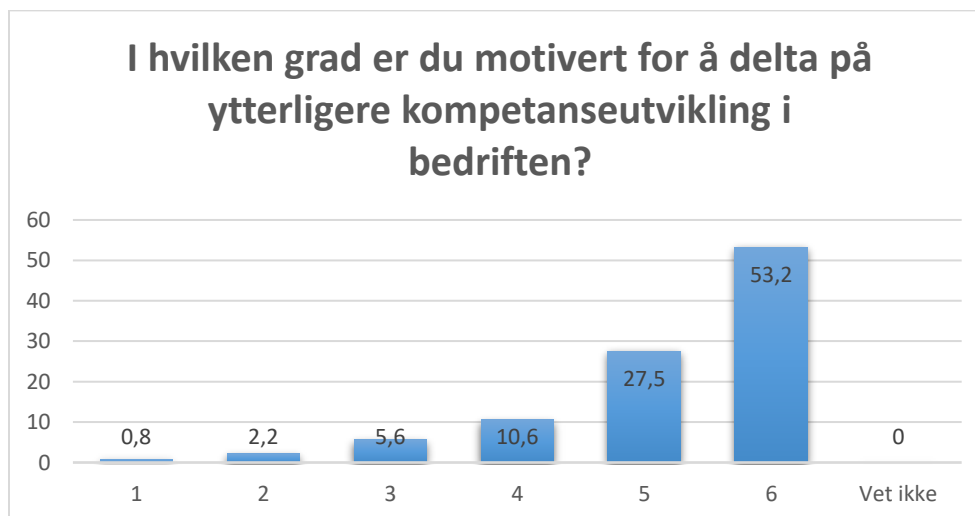


Utbytte:

- Basert på følgende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelse, hvor over 80% av de ansatte føler i noen / svært stor grad at kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i deres arbeid. Fra ditt ståsted, hva er sammenhengen mellom økt kvalitet i arbeidet og nye *ferdigheter* hos de ansatte?



- Basert på følgende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelsen, hvor over 90% av de ansatte i stor / svært stor grad er *motivert* til ytterligere kompetanseheving fra bedriften. Fra ditt ståsted, hva er de viktigste grunnene til at de ansatte opplever denne motivasjonen?



Transkribering Kritisk Kvalitativt Intervju, CMD, DLM

Signaleffekt:

1. Basert på følgende resultat fra de ansatte, hvor over 60% føler at kompetanseutvikling i stor / svært stor grad er forankret i organisasjonen (Jotun), hvor viktig vil du si at denne opplevelsen rundt kompetanseheving er i Jotun og er dette en viktig del av *holdningen* til Jotun Competence? Kompetanseutvikling er grundig forankret og en viktig del av holdningen vår. Dette kan bekreftes ved at:
 - Morten Fon i 20017 etablerte en egen Kompetanseutviklings-avdeling, som rapporterer direkte til konsernledelsen 2-3 ganger i året (Competence Board).
 - Kompetanseutvikling er et etablert fagfelt i Jotun verden over. Hver region har egen Kompetanseutviklingssjef, og lokale selskaper har egen kompetanseansvarlig.
 - All Jotun-selskaper har sertifiserte trenere innenfor bl.a. ledelse, salg etc.
 - Alle Jotun-selskaper blir målt 2 ganger per år på sine kompetanseutviklings-aktiviteter (gjennom Business Review).
 - Alle ledere målt på i hvilken grad de ansatte blir utviklet (gjennom Medarbeiderundersøkelser).
 - De ansattes utviklingsmuligheter er en viktig del av Jotuns employer branding.

Jotun buker mye ressurser på kompetanseutvikling, derfor er det godt å se at de ansatte også opplever dette. Som en arbeidsgiver er det også viktig at vi oppleves som dette slik at vi fremstår som attraktive for både ansatte og ift. rekrutering. Vi i kompetanseavdelingen jobber hardt for at kompetansehevingstilbudet skal være så godt som mulig og at de ansatte ser på det som et privilegie å delta.

2. Basert på følgende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelsen, hvor over 60% av de ansatte føler i stor / svært stor grad at lojaliteten til bedriften øker etter gjennomført kompetanseheving. Fra ditt ståsted, hva er det i gjennomføringen av kompetanseutviklende tiltak som bidrar til denne *lojalitets* økningen?

Årsaken til at kompetanseutviklings-aktivitetene vår bidrar til å styrke lojaliteten blant ansatte er at:

- Representanter fra topp- og lokal ledelse alltid stiller opp og presenterer Jotuns verdier, strategi, og forretningsmål- og utfordringer.
- De ansatte får anledning til å bygge nettverk, bli kjent med andre kulturer, dette øker forståelsen for at Jotun er en bedrift med mange muligheter der det går an å 'vokse'
- De ansatte føler seg verdsatt når de blir satset på og investert i.

Det viser at bedriften er villig til å investere i de ansatte, som gir lojalitet. Kompetanseheving i Jotun er veldig sosialt og kulturbærende, som også skaper samhold og lojalitet. Hvis kompetansehevingen oppleves som god, vil man ha mer, og folk blir værende. Kompetanseheving er også en viktig faktor i karriereutviklingen i Jotun, som også gir ansatte en grunn til å bli.

Utbytte:

1. Basert på følgende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelse, hvor over 80% av de ansatte føler i noen / svært stor grad at kompetanseutvikling i bedriften øker kvaliteten i deres arbeid. Fra ditt ståsted, hva er sammenhengen mellom økt *kvalitet* i arbeidet og nye *ferdigheter* hos de ansatte?

I Jotun er kompetanseutviklings-aktivitetene i stor grad utviklet og formidlet internt. De fleste tiltakene utvikles på konsern- og regions-basis og deretter 'gitt' videre til de lokale selskapene. Dette skaper felles forståelse og raskere implementering av ny kompetanse. Dette bidrar til at Jotun kan få til større endringer på kort tid, noe som er en stor styrke for et globalt selskap som Jotun.

Kompetanseheving kan gi økt kvalitet i arbeidet uten at det innebærer å lære seg nye ferdigheter. For eksempel ved at en kjemiker kan lære seg å bli flinkere på å forske på maling. Men, hvis kjemikeren lærer seg å bedre kommunisere med sine kollegaer, vil denne nye ferdigheten kunne gi en økt kvalitet i arbeidet. Altså, nye ferdigheter kan gi økt kvalitet i arbeidet, men ikke nødvendigvis omvendt.

Et annet viktig aspekt er å holde seg oppdatert. Ingen jobber eller fagområder er foruten utvikling. Derfor er man avhengig av å lære seg nye ferdigheter for å opprettholde kvalitet i arbeidet.

2. Basert på følgende resultat fra den kvantitative spørreundersøkelsen, hvor over 90% av de ansatte i stor / svært stor grad er *motivert* til ytterligere kompetanseheving fra bedriften. Fra ditt ståsted, hva er de viktigste grunnene til at de ansatte opplever denne motivasjonen?

De viktigste grunner til at våre ansatte er motivert for ytterligere kompetanseutvikling er:

- Jotun et globalt selskap, med mange utviklingsmuligheter for de ansatte.
- Våre ansatte blir lenge i Jotun, vårt mantra er 'hire for life', fordi erfarne medarbeidere er meget verdifulle, hvis de har riktig, oppdatert kompetanse.
- Vi oppfordrer våre til å 'bytte beite' med jevne mellomrom og å få erfaring fra flere funksjoner. Dette krever stadig påfyll av ny kompetanse.
- De etablerte Jotun Academy-kursene våre har høy kvalitet og det gir status for de ansatte å ha dette på CV'en.

Jeg tolker det som at dette viser at de ansatte er fornøyde med kompetansehevingen og ønsker mer, både faglig og sosialt. Kompetanseheving er også et avbrekk i hverdagen og i noen tilfeller innebærer også reising, som jeg tror mange setter pris på.

Jeg tror også det viser at vi har en arbeidsstyrke som verdsetter kompetanseheving og er opptatt av å utvikle seg selv. Økt kompetanse vil også kunne øke muligheten for karriereutvikling som også er viktig for de fleste.

Introduction to Group Competence Development



Agenda

- Introduction to Competence Development
- Jotun Academy
- Digital Learning
- Team Development
- Mobilising learning



Agenda

- **Introduction to Competence Development**
- Jotun Academy
- Digital Learning
- Team Development
- Mobilising learning





The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn.



Continuous learning is not just a nice-to-have extra for quality of life. Today it is vital for survival.

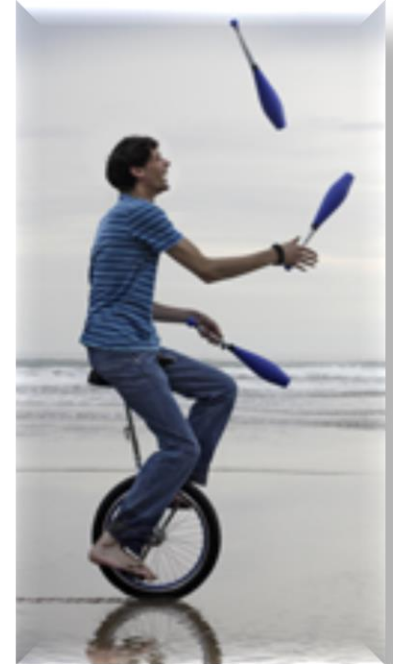


What is Competence?

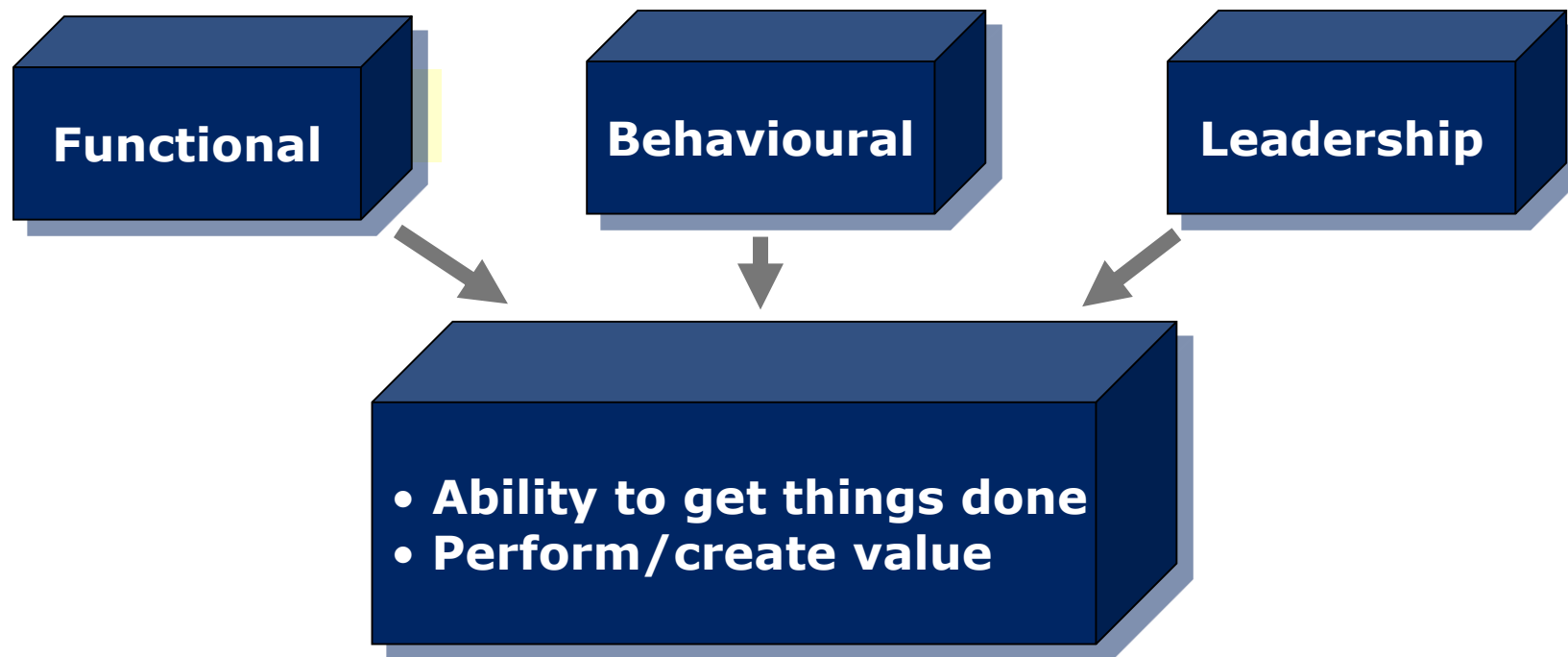
A combination of Knowledge, Skills and Attitude.

All 3 must be present to obtain full effect:

1. Knowledge = taught
2. Skills = trained/experienced
3. Attitude = willing to, able to, dare to



3 main Areas of Competence



Bus driver - competence needs



Functional skills

- Drivers license, class D
- Traffic regulations
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Behavioural

- Trustful
- Punctual
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Bus driver - competence needs



Functional skills

- Drivers license, class D
- Traffic regulations
- Language (Norwegian, English)
- First aid
- Geography, local map
- Technical insight
engine, ticket-issuing machine...)
- The Working Environment Act

Behavioural

- Trustful
- Punctual
- Responsible
- Customer oriented
- Independent
- Diplomatic
- Cooperative

Group Competence Development

Our reach



JOTUN - ACADEMY

DIGITAL - LEARNING

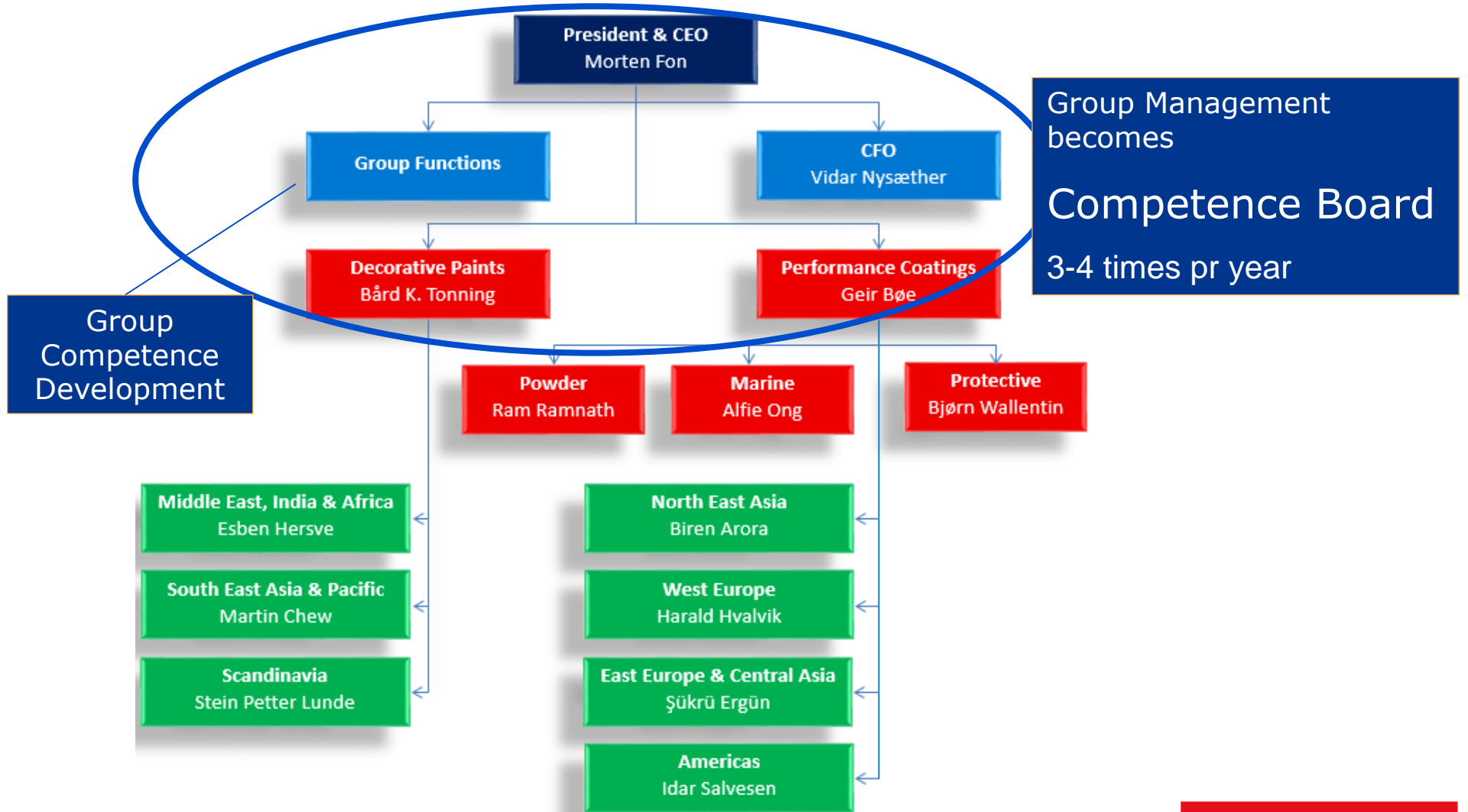
TEAM - DEVELOPMENT

General strategy

To develop penguins through:

1. Jotun Academy, a vital resource for building competence within key business areas, and strengthening Jotun's culture
2. Digital Learning, a set of digital tools, making use of technology to build competence at the point-of-work and at the pace of change
3. Team Development, workshops and tools, to enhance the effectiveness of workgroups.

To secure high performance in line with Jotun's Group strategy.



Agenda

- Introduction to Competence Development
- **Jotun Academy**
- Digital Learning
- Team Development
- Mobilising learning
- Sales Academy & Shape of Result



Jotun Academy

the "Penguinising" tool

- Local, regional and global presence
- Strong Management support and presence
- Founded on Jotun values and Business Principles
- Reach 8000 penguins thru Learning Gateway
- Share best practice across company, segment & profession
- Enhancing Jotun Brand & Corporate Identity
- Academy Forum - aligning best practice
- 360 certified internal trainers
- External training partners 'penguinised'



HUMAN RESOURCES	MARKETING	SALES	PURCHASING	RESEARCH & DEVELOPMENT	OPERATIONS & HSEQ	TECHNICAL SALES SUPPORT	FINANCE	MANAGEMENT	STAND-ALONE
●●●	●	●●●●●	●●●●●	●●	●●●●●●	●●●●	●●	●●●●●●●	●●
01 HR Basics Introduction to Human Resources	01 JMA Marketing Academy	01 SFT1 Sales Force Training 1	01 JPA1 Introduction to Purchasing	01 RDA1 R&D Academy Level 1	01 OPT* Operator Production Training	01 Team 1 level 1 Technical Sales Support Academy	01 JIF Introduction to Finance	01 BMT Basic Management Training	01 PSP Presentation Skills Program
02 JRC Jotun Recruitment Certification		02 CSA Customer Service Academy	02 JPA2 Category Management Raw Materials	02 RDA2 R&D Academy Level 2	02 OLT Operator Logistics Training	02 Team 1 level 2 Technical Sales Support Academy	02 CMT Credit Manager Training	02 MiNeT Management in Networks	02 PMT Project Man. Training
03 JEC Job Evaluation Certification		03 SFT2 Intermediate Sales Force Training	03 JPA3 Indirect Materials		03 QCT* Quality Control Lab. Training	03 Team 1 Adv. Technical Sales Support Academy Advanced Modules		03 IMIJ Intermediate Management Training	
		04 NFS Negotiations For Sales	04 JPA4 Negotiations		04 PET Process Engineer Training	04 FROSIO Coating Advisor Certification		04 AMT Advanced Management Training	
		05 SMT Sales Management Training	05 JPA5 Operational Purchasing		05 OIT Operations Intermediate Training			05 JIMP Senior Management Training	
					06 OMT Operations Management Training			06 JIMP Alumni Senior Management Training, level 2	
								07 CMI Company Manager Intro. Training	

Jotun Academy Calendar

Below you find date, venue and responsible for scheduled Academy training programs.

Published: 10/26/2016 12:00 AM Modified: 3/23/2017 8:30 AM

Click on the arrows to sort or filter per column:

Training	Region	Dates	Year	Country	Contact person
AMT	AM/SCA	May 31-June 2	2017	Norway	Grete Kjølstad
AMT	EECA/WE	May 3-5	2017	Spain	Karl-Henrik Burud
AMT	MEIA	March 7-9	2017	UAE	Helle V. Ertsås
AMT	NEA	June 27-29	2017	China	Grete Kjølstad
BMT	SCA	January 24	2017	Norway	Anne Gro Mayca
BMT	SEAP	July 19-21	2017	Cambodia	Theara De
BMT	SCA	April 4-6	2017	Norway	Anne Gro Mayca
BMT	AM	May 2-4	2017	Brazil	Hilde Bettum
BMT	MEIA	May 2-4	2017	Dubai	Bilal Chishti
BMT/TQP	Global	May 22-26	2017	Dubai	Bilal Chishti

Main supplier of Management & Sales training

9 Global Office Hubs

320+ Global FT Consultants

30+ years thought leadership



● TeleTech Consulting Global Hubs
● TeleTech Consulting Spoke Offices



Management Academy portfolio

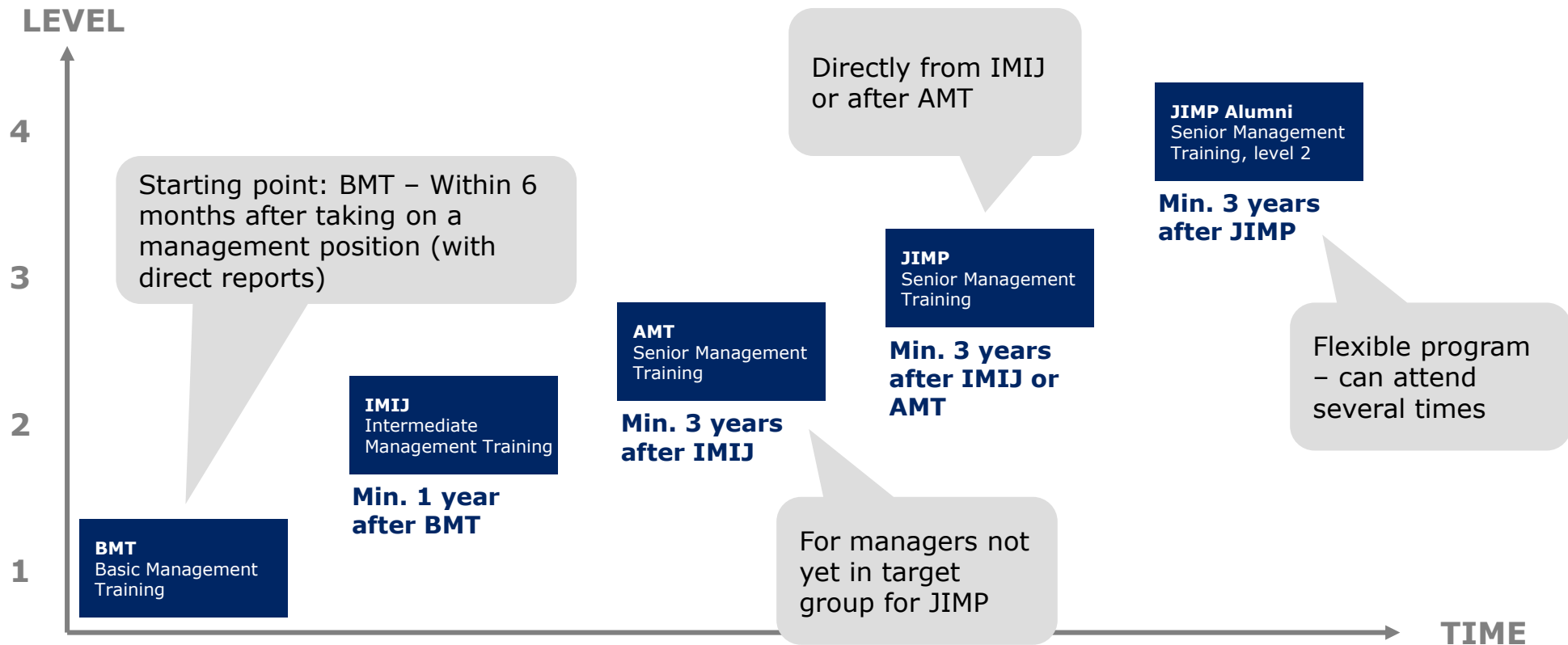
Develop leadership competence, share knowledge and experience, and strengthen the network between managers

Target groups

- **BMT**
 - Newly appointed managers within 6 months after taking on a management position
- **MiNet**
 - Managers in network, without direct reports
- **IMIJ**
 - Managers with direct reports, accomplished BMT and minimum 2-3 years experience as a manager in Jotun
- **AMT**
 - Experienced managers with an ambition and attitude of further career development in Jotun (not yet candidate for JIMP)
- **JIMP**
 - Senior Managers with an ambition and attitude of further career development in Jotun
- **JIMP Alumni**
 - Managers who have been through the previous JIMP (2009 or previous) or similar internal program
- **CMI**
 - Newly appointed Company Managers

- 01 BMT
Basic Management Training
- 02 MiNET
Management in Networks
- 03 IMIJ
Intermediate Management Training
- 04 AMT
Advanced Management Training
- 05 JIMP
Senior Management Training
- 06 JIMP Alumni
Senior Management Training, level 2
- 07 CMI
Company Manager Intro. Training

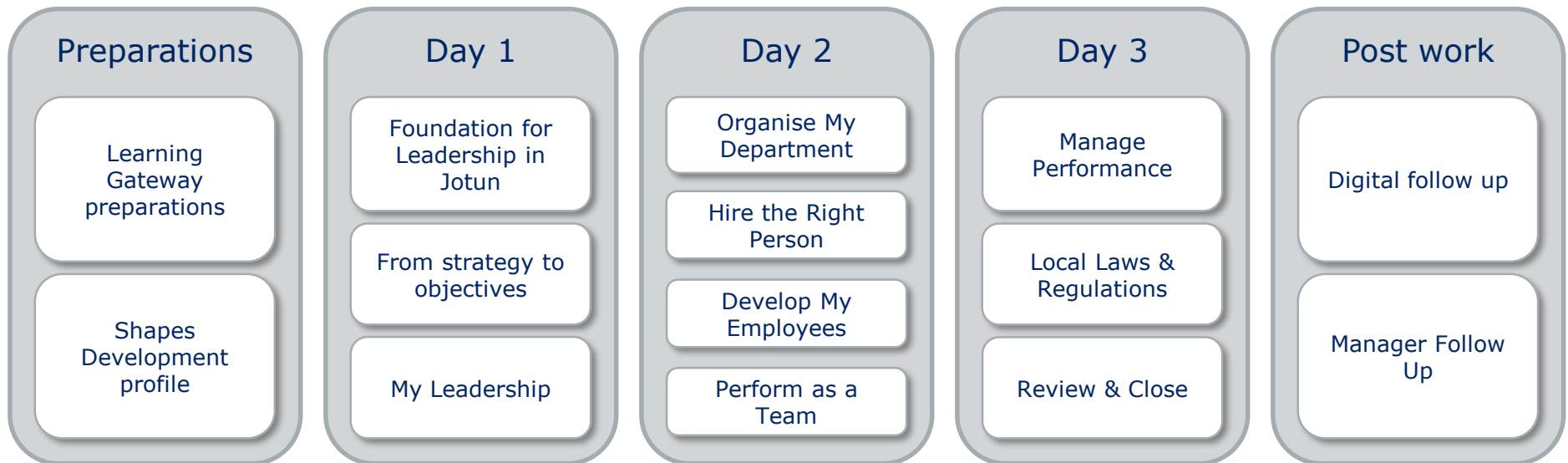
Management Academy – recommended progress



BMT

Basic Management Training

- Local training delivered by certified internal BMT trainers, max. 12 delegates in each class
- Target group: All newly appointed managers within 6 months after taking on the position
- Training format: 1 session of 3 days



Sales Academy portfolio

SALES



01 SFT1

Intro. to Sales
Force Training

02 CSA

Customer Service
Academy

03 SFT2

Intermediate
Sales Force
Training

04 NFS

Negotiations
For Sales

05 SMT

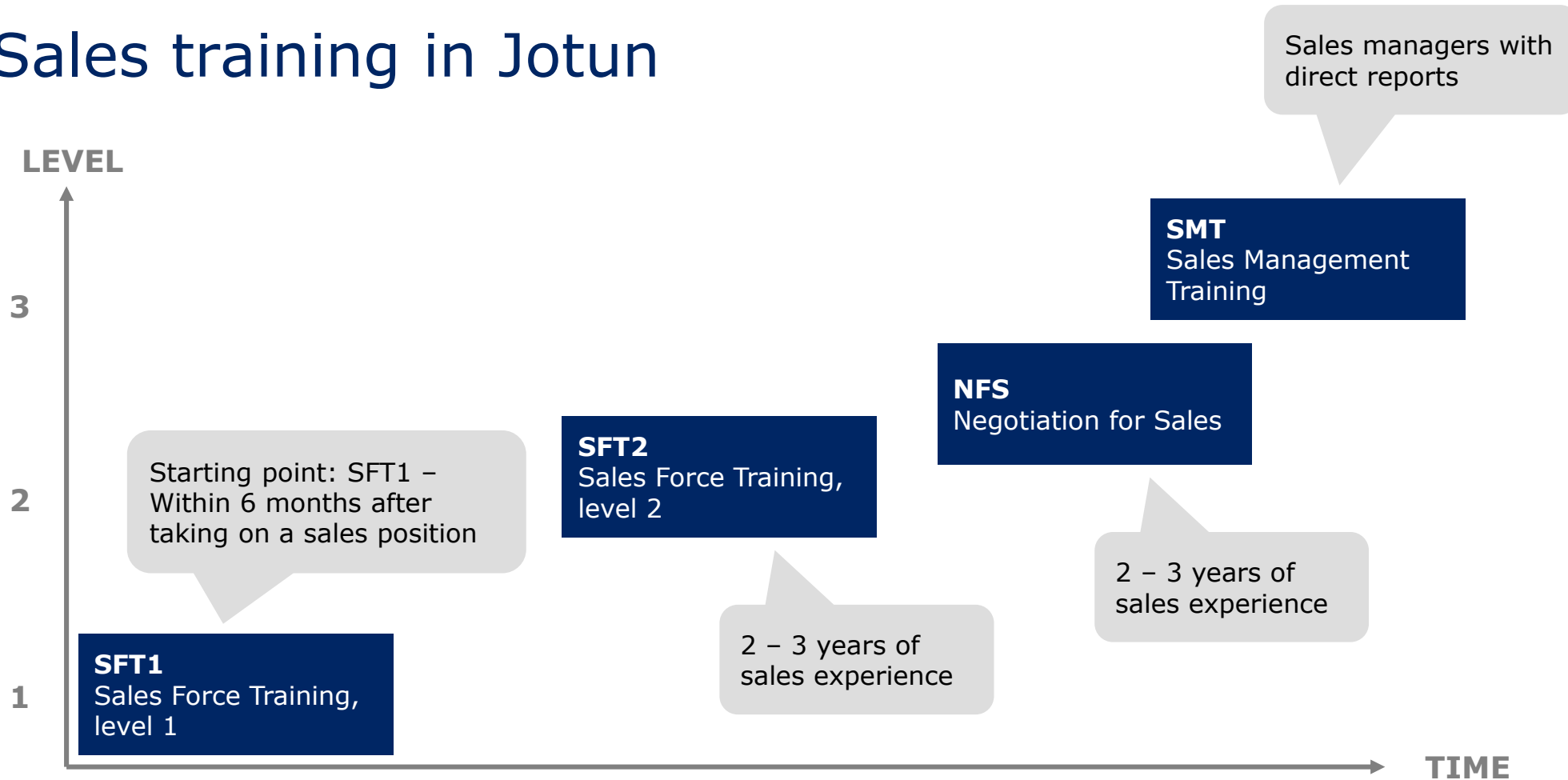
Sales
Management
Training

To develop the best sales force in the business

Target group

- SMT
 - Sales Managers, General Managers and other Managers related to sales management
- NFS
 - Senior Sales people that are routinely involved in negotiations with customers
- SFT2
 - Experienced sales executives that the company wants to develop further
- CSA
 - CSD employees and Sales & Supply chain involved in the CS process
- SFT1
 - All new employees in sales

Sales training in Jotun



Agenda

- Introduction to Competence Development
- Jotun Academy
- **Digital Learning**
- Team Development
- Mobilising learning
- Sales Academy & Shape of Result



What can we learn from the industry

Digital Disruption has already happened!

Digital Disruption is using technology to transform the way we run our business, and the way we interact with colleagues, customers and suppliers

Right now digital forces are reshaping almost every industry.

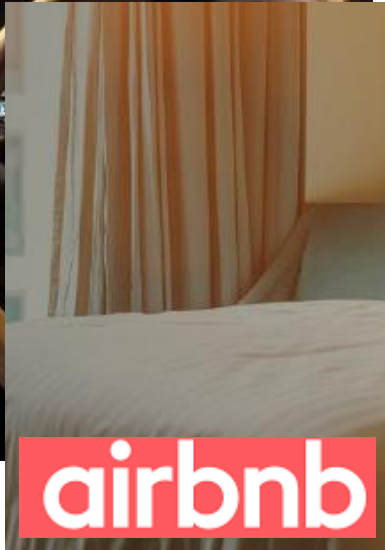
Digital Disruption is not an IT project, it's the future of business!

It requires:

- Widespread collaboration across all units
- That we rethink the way we operate and how we bring competitive advantage to Jotun.



The world's largest taxi
owns no taxis...



The largest accommodation
owns no real estate.



The most popular network
creates no content



The world's largest cinema house
owns no cinemas...

Digital Disruption in Jotun

Yammer

Skype

Team sites

**Online
language
training (EF)**

**Video
Learning
Studio**

Screencasting

Nanolearning

Digital Learning

We reach nearly 8.000 penguins online, via

We reach nearly **8 000** penguins online



Learning Gateway

- eLearning portal
- >200 courses



EF English Live

- virtual English training



Nano Learning

- bitesized learning



Culture Wizard

- culture awareness portal

Other support tools

- HRMS Training Centre
 - tracking competence development
- Analyzer
 - survey/evaluation

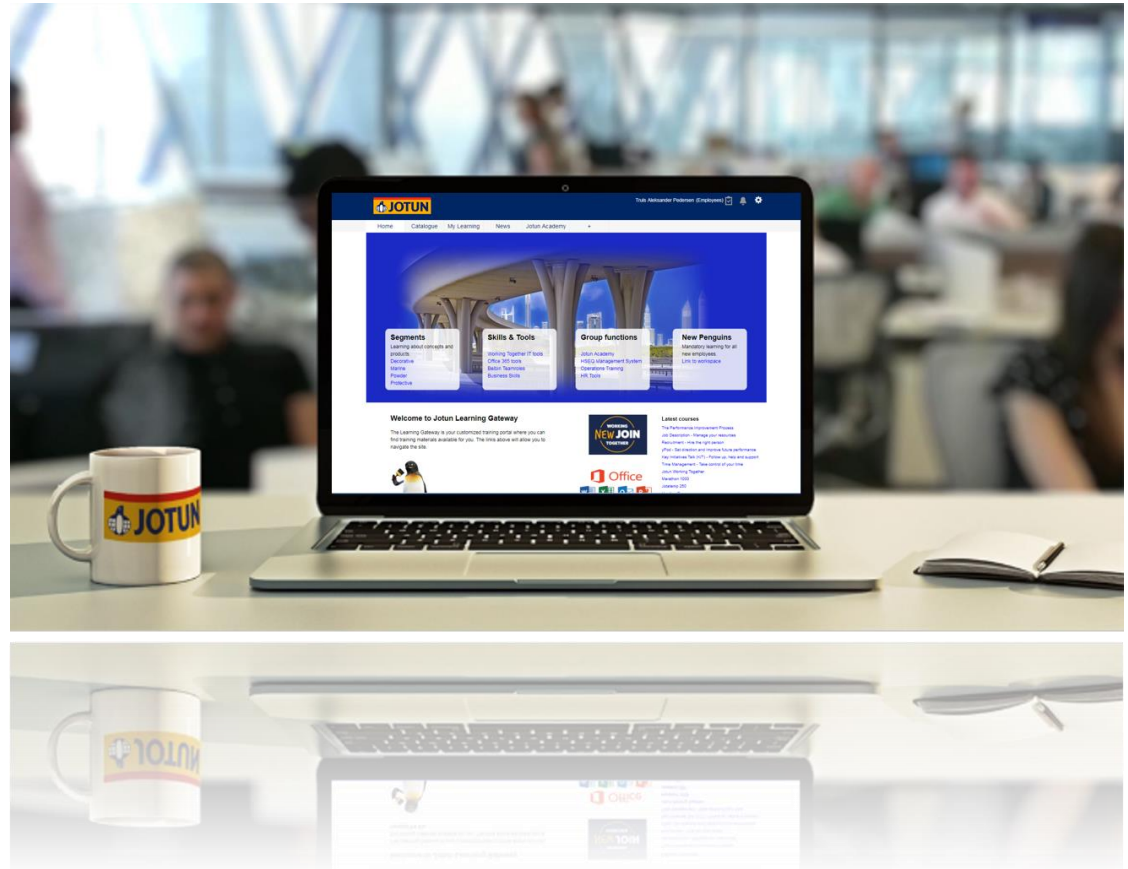
Learning Gateway in 2017

The e-Learning portal for every Jotun employee world wide

Key figures 2017

Total Jotun users	7.734
Total customer users	2.612
Number of courses	423
Courses completed	12.623
New courses	6++

- The Performance Improvement Process
- Job Description - Manage your resources
- Recruitment - Hire the right person
- yPod - Set direction and Improve future performance
- Key Initiatives Talk (KIT) - Follow up, help and support
- Time Management - Take control of your time





NanoLearning 2016-2017

Unique «@jotun» users = 9481

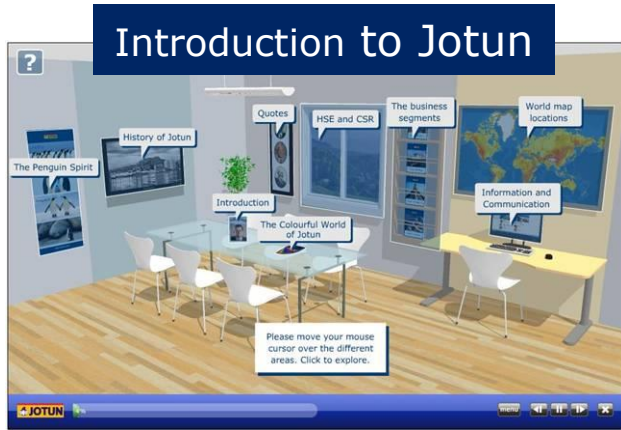
	2016	2017
Created schedule plans	41	84
Sum of all started lessons	225251	103144
Sum of all completed lessons	221987	100201

Top 3 schedule plans 2016-2017

2016	2017
- Jotun Working Together – Hovedløp = 107424	- Jotun IT Security Awareness – Jotun = 44873
- Jotun IT Security Awareness – Jotun = 95637	- Jotun Kampanje Fokus = 12910
- Jotun Working Together CRM – Hovedløp = 5154	- Anti-corrupction (new) = 11932



Examples of courses



Corporate Responsibility



Product courses

What is competition law and why does competition law exist?



Competition law exists in order to ensure free and fair competition. Competition law therefore forbids conduct that destroys the free market.

Most countries have competition laws. The core principles are basically the same in most countries, as well as in recommendations from OECD, UN, EU and US.

There are two basic rules in most countries:

- Anti-competitive agreements and practices between companies are illegal
- It is illegal to abuse a dominant position in a market

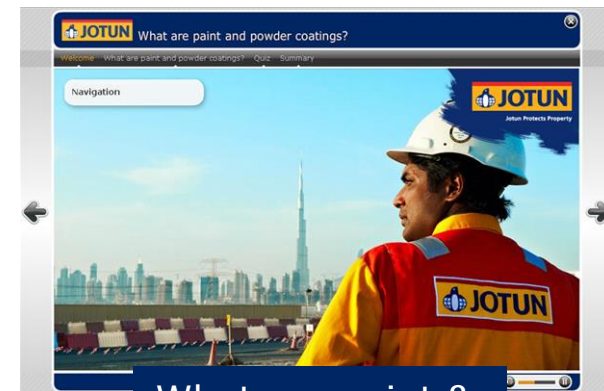
Jotun believes in fair trade and free competition. We therefore adhere to competition law in all our operations.



Behaviour in Competition



Basic Finance in Jotun



What are paint & powder coatings?



Nano-learning

Bitesized learning

Short and targeted lessons distributed over time to make you remember and act on your learns.

Scheduling a New Meeting

To schedule a new meeting in Outlook:

1. Click the **Calendar** icon at the bottom left in Outlook.
2. In the **Home** tab, click **New Meeting**.
3. Select **New Meeting**. If you want Outlook to invite all the people whose calendar you are viewing, select **New Meeting With All**.



Continues on the next page ...

EF English Live

English language training on Learning Gateway

- A combination of traditional eLearning and personal follow-up by English teachers, delivered by EF (Education First)
- Students start with a test giving a recommended study level (16 levels altogether)
- The participants have access to the course for exactly 1 year from the first time they log on
- Very good feedback on the course!
- Main challenge for the participant: Prioritize the studies / block time in calendar...
- New reporting access to local HR
- Starting up 3 classes every year (in January, May and September)



Agenda

- Introduction to Competence Development
- Jotun Academy
- Digital Learning
- **Team Development**
- Mobilising learning
- Sales Academy & Shape of Result



Team Development

Purpose

To help increase productivity, quality and provide support for each team member.
Team workshops and tools available:



Belbin Team Roles

A 360-degree feedback tool to help develop high performing teams, raise self-awareness and increase personal effectiveness.

Business Behaviour Styles

To help relate, communicate, influence and motivate others creating successful relationships with customers, prospects, colleagues, subordinates and managers.

Culture Wizard

A digital learning resource platform covering several aspects of cultural implications in a job situation.

How many nationalities in Jotun?

86

High performing companies are **four times** as likely to have highly effective global skills development programs



What is culture?

The way that a group of people solves problems and reconciles dilemmas in response to 3 universal issues.

Culture dictates:

1. what we pay attention to
2. how we act, and
3. what we value

Fons Trompenaars
Riding the Waves of Culture



3 levels of culture in Jotun

Corporate

Professional

National



3 levels of National Culture

Visible

- Food
- Clothes
- Language
- Behaviour

Invisible

- Values
- Norms
- Customs
- Beliefs

Core

- Religious ideas
- History
- Landscape
- Heroes
- Mythology



**Why is cultural awareness
important in business?**

Business Implication of culture

- Attitudes towards work
- Communication styles & meeting styles
- Interaction between leader & direct reports
- Ways of giving & receiving feedback
- Views of gender-appropriate behaviour
- Approaches to conflict resolution
- Socializing among colleagues
- Motivators of behaviour

Cultural awareness important in business

To:

- Adjust your expectations
- Modify your attitudes & actions
- Enhance your chance for success

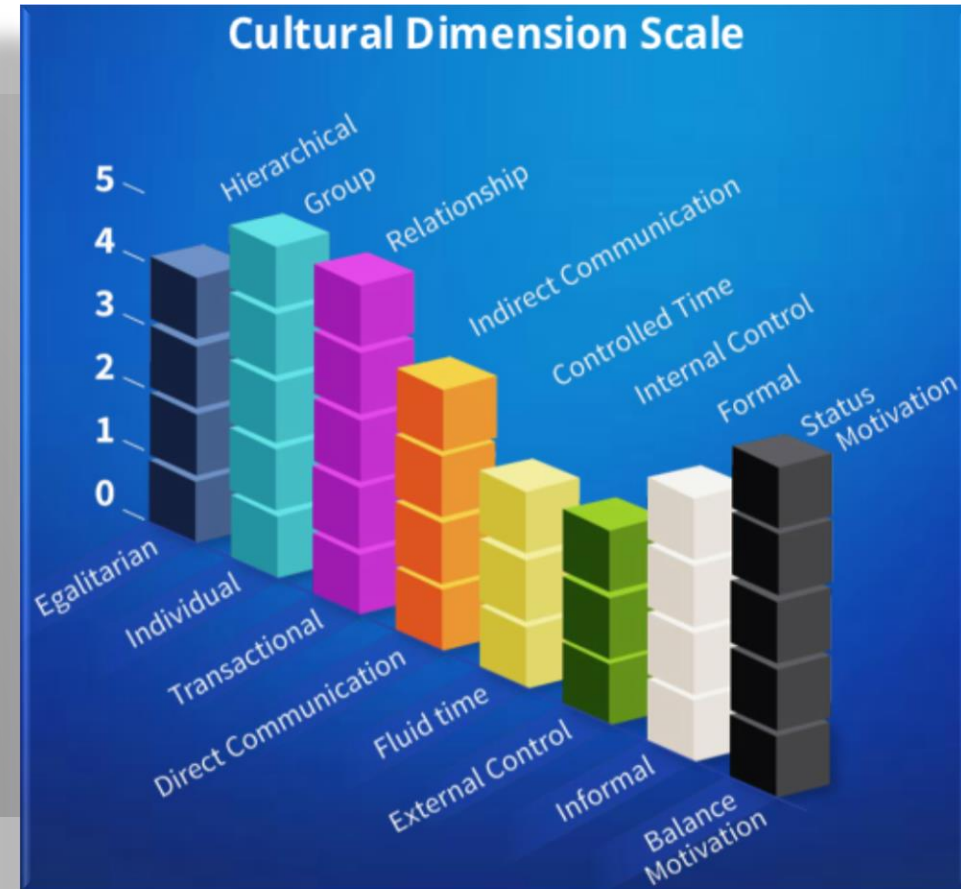
How do cultural values appear in the workplace?

Cultural Values

1. Hierarchy
2. Group
3. Relationships
4. Communication
5. Time
6. Control
7. Formality
8. Motivation

Impacts

- ▶ Degrees of empowerment
- ▶ How decisions are made
- ▶ How trust is established
- ▶ Delivery of message
- ▶ Priorities
- ▶ Risk tolerance, change
- ▶ Degrees of respect
- ▶ Work – life balance



Culture calculator as basis



Culture Wizard



Hello

EXPLORE

Home

[What can we help](#)

Home

[Introduction to Culture >](#)

[Team Effectiveness >](#)

[MiNet Learning Resources >](#)

[Country-Specific Information >](#)

[Global Leadership >](#)

[Working & Living Abroad >](#)

[WorkingWith >](#)

[Admin Dashboard >](#)

Media Library

Photo Gallery

Featured Question

CultureWizard Mobile App

Help

Introduction to Culture >

COURSES

Global Mindset Course

Gain insights and skills to successfully work with colleagues from different backgrounds and cultures.

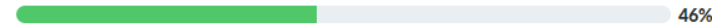


1 Hr 8 Min

[Go >](#)

Cultural Awareness Course

Learn about culture, how to recognize cultural behaviors and navigate global business with this interactive culture course.



39 Min

[Go >](#)

TOOLS

Culture Calculator

Graphically compare your personal preferences with other cultures a on how to bridge cultural differences you might face.

[VISITED](#)

[Go >](#)

Global Mindset Resources

Access articles, videos, webinars, games and other content related to mindset.

[Go >](#)



COUNTRY PROFILES

Select a Different Country/Region

Welcome Anders Hemsøe

United Arab Emirates ▾

United Arab Emirates Home

- ▶ Culture Overview
- ▶ Country Overview
- ▶ Social Etiquette
- ▶ Communication
- ▶ Business Protocol
- ▶ Business Meetings
- ▶ Management Styles
- ▶ Safety & Security

My Data



UNITED ARAB EMIRATES

BRIEF OVERVIEW

The United Arab Emirates (UAE) is a federation of seven independent Arab emirates (Abu Dhabi, Ajman, Ras al-Khaimah, Ajman, Umm al-Qaiwain, Dubai, and Fujairah) on the southeast of the Arabian Peninsula. Each emirate has its own ruler (a sheikh). In the UAE, the federal government is responsible for defense, foreign relations, and housing. Most of the federal government's income comes from Abu Dhabi and Dubai, the largest and richest of the emirates. In exchange for their largesse, they hold the most important Cabinet posts. Ajman, Fujairah, and Umm al-Qaiwain are not self-supporting and receive substantial subsidies from the federal government.

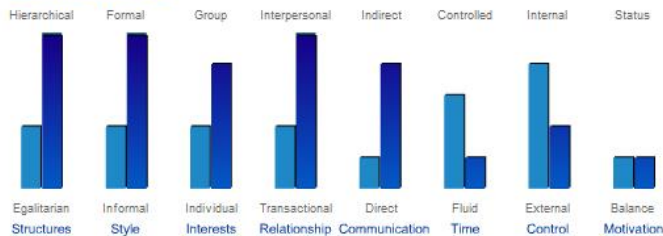
Due to its diversified economy, the UAE is not unsettled by the drop in oil prices.

Businesspeople will discover that each emirate has a different approach to business. Dubai is the most liberal of the Arab Gulf Countries.



- E-mail
- Print
- Save to My Data

CULTURE PROFILE



Click the links or graphs above for more detailed information.

Print Chart

GUIDE: ■ Norway ■ United Arab Emir



[Click to Enlarge.](#)

LOCAL TIME

ABU DHABI
Fri, Feb 13, 2015
3:50 PM

NEWS

Gulf News
The Economist

LOCAL WEATHER

ABU DHABI
63F
17C

Sunny
Clear

CURRENCY CONVERTER

From
Norway Kroner ▾
1
To
United Arab Emir ▾
0,476398

CULTURE TIPS

[Click here](#) for tips on crossing cultures.

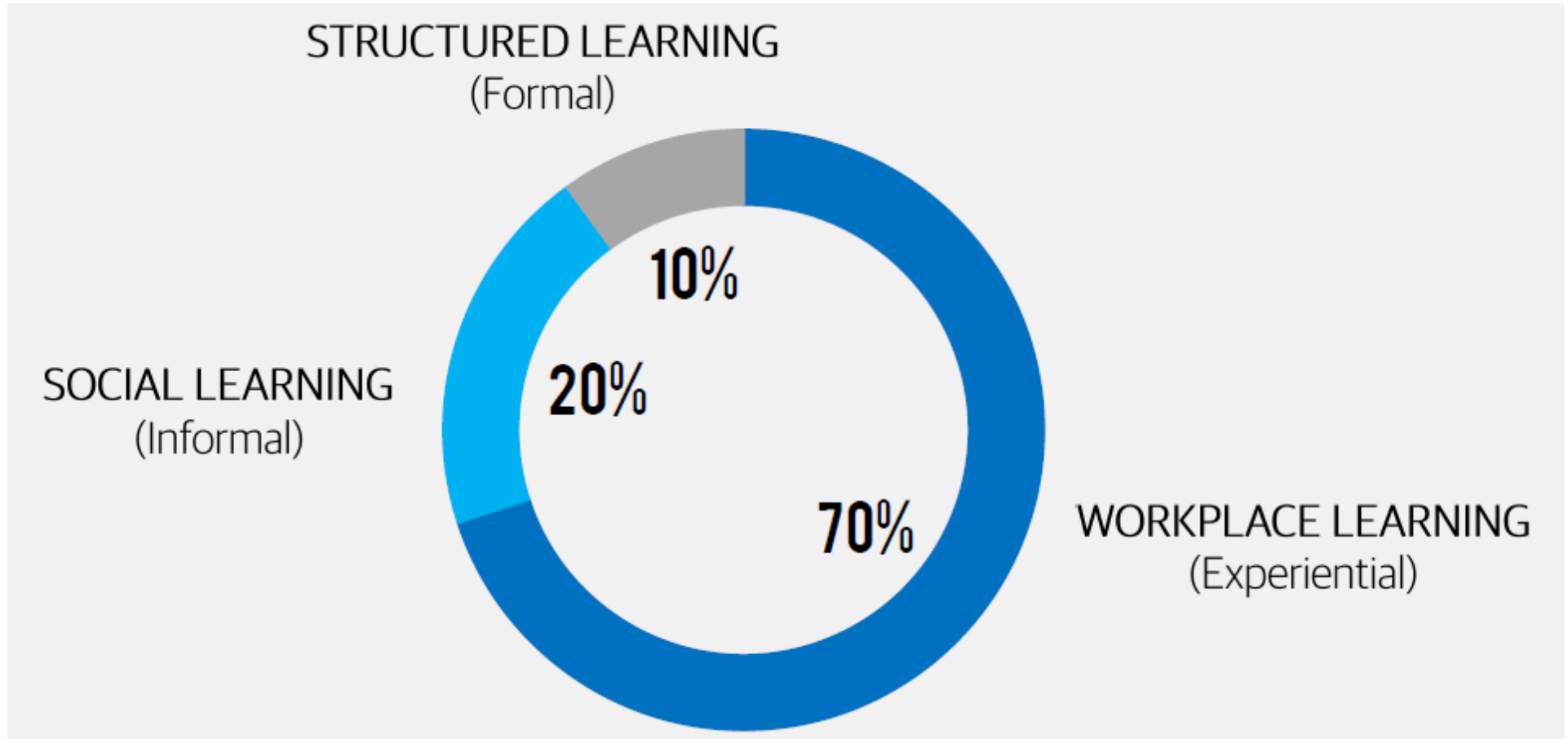
Country profiles

Agenda

- Introduction to Competence Development
- Jotun Academy
- Digital Learning
- Team Development
- **Mobilising learning**

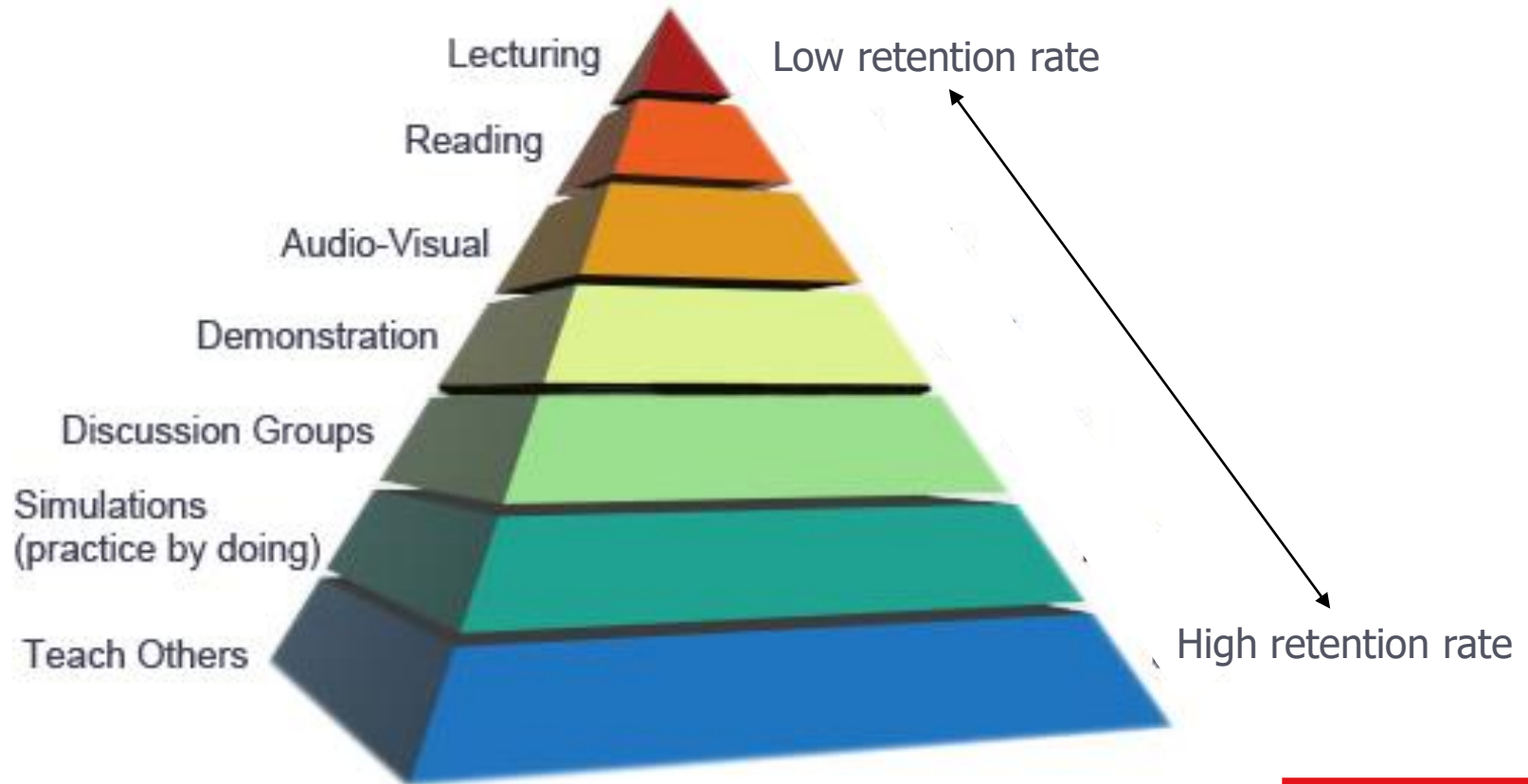


How do people learn?



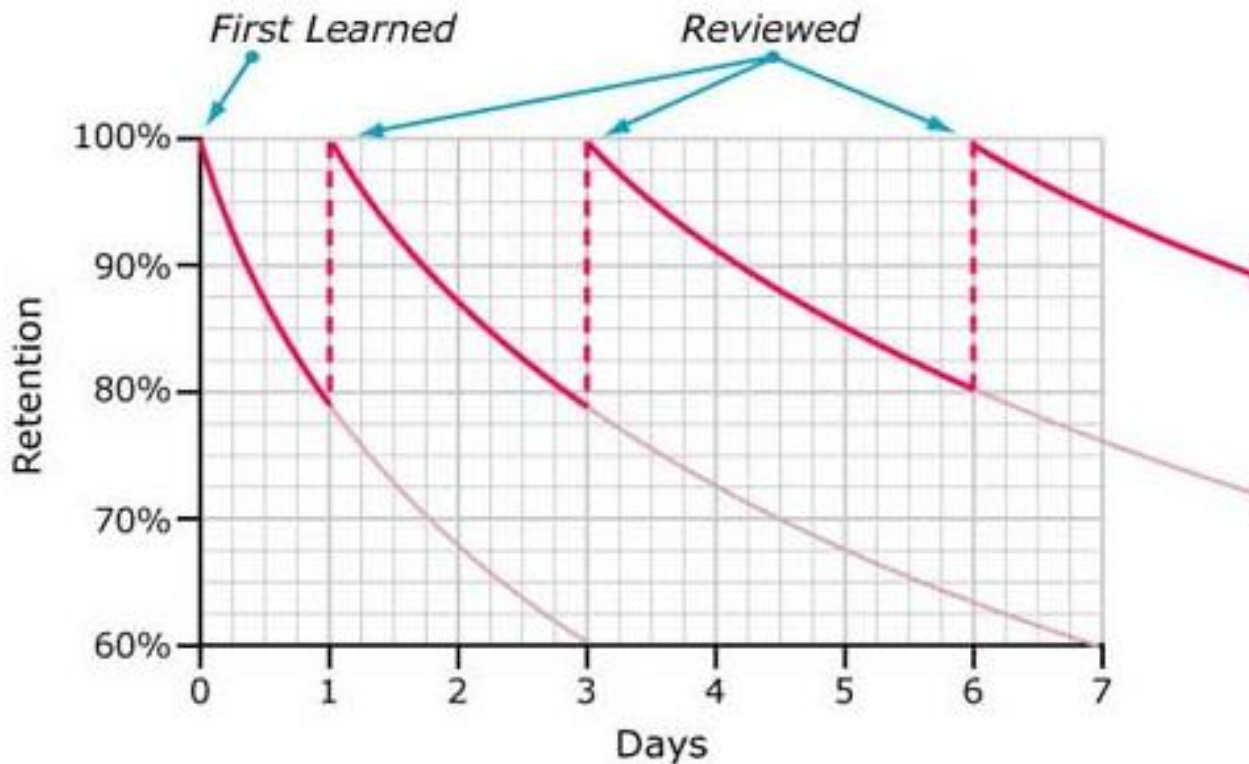
The Learning Pyramid

Average learning retention rates



* Source: National training Laboratories, Maine

Developing workforce talent – an on going effort



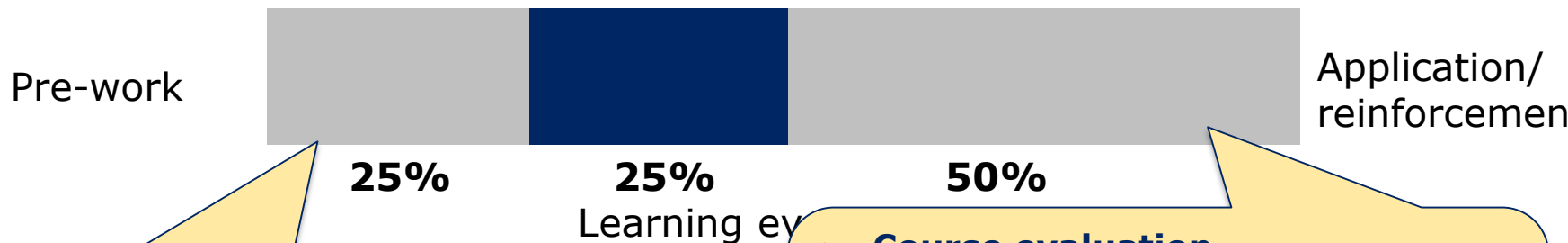
* Source: Ebbinghaus Forgetting Curve

From Developing to Mobilising Competence

Typical learning delivery



Ideal learning delivery



- **Preparation work**
 - Elearning, nano-lessons etc.
- **360° pre-assessment**
- **Development contract**
- **Awareness mail for Managers**

- **Course evaluation**
- **Content Self test**
- **Post work (elearn, nano-lessons)**
- **Learning goals**
- **Follow-up KIT with Manager**
- **360° post assessment**

Research on learning transfer

We must create continuous learning environments to maximise learning transfer:

- Support from Managers and peers
- Manager's input before and follow up after training
- Understand the benefits

Involving the Manager at an early stage –

- Encourages recognition for the efforts of the learners,
- Demonstrates organisational support
- Builds career potential



Training doesn't change behaviour – we need to **practice** the new skill until it becomes a new **habit**

Thanks for the attention!





JOTUN

Jotun Protects Property