

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310 Navn på kandidat: Renate Nyborg Eikrem og
Winnie Christiansen Næss

"Vi" og "dem" - en studie om læringskultur blant trafikklærere

Dato: 02.09.2019

Totalt antall sider: 87

Innhold

Forord.....	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
2 Teori.....	5
2.1 Ledelse	6
2.1.1 Ledelse versus styring.....	7
2.1.2 Leder versus sjef	8
2.2 Kunnskapsleder - det å lede kunnskapsutvikling.....	10
2.3 Organisasjonskultur	10
2.4 Læringskultur og kunnskapsutvikling.....	14
2.4.1 Læring og kompetansedeling.....	17
2.4.2 Læringsarena og praksisfellesskap	21
3 Metode	24
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	24
3.2 En kvalitativ studie	25
3.3 Datainnsamling og analyse	26
3.3.1 Utvalg.....	26
3.3.2 Intervju.....	31
3.3.3 Intervjuguide	32
3.3.4 Gjennomføring.....	33
3.3.4 Transkribering.....	34
3.3.5 Analyse	34
3.4 Etske perspektiver.....	36
3.5 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og gyldighet i studien	37

4	Empiri og analyse	39
4.1	Hvordan utøves ledelse ved Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole?.....	39
4.1.1	Hvordan utøves ledelse i Lady trafikkskole?.....	40
4.1.2	Hvordan utøves ledelse i Landstrykeren trafikkskole?.....	43
4.2	Hvordan tilrettelegges det for læring i Lady trafikkskole og i Landstrykeren trafikkskole?.....	47
4.2.1	Hvordan tilrettelegges det for læring i Lady trafikkskole?.....	47
4.2.2	Hvordan tilrettelegges det for læring i Landstrykeren trafikkskole?	51
5	Drøfting.....	55
5.1	Organisasjonskultur	55
5.2	Lederstil	57
5.3	«Vi» og «dem».....	59
5.4	Kunnskapsdeling.....	60
5.5	Læringsarenaer og praksisfellesskap	62
5.6	Familiebedrift og relasjoner	65
6	Oppsummering.....	68
7	Konklusjon.....	71
	Litteraturliste.....	72
	Vedlegg.....	75
	Informasjonsbrev/samtykkeerklæring.....	76
	Intervjuguide	77
	Godkjennelse fra NSD	79

Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet på et erfaringsbasert masterstudium i Kunnskapsledelse ved Nord universitet, og er skrevet av en kjemiingeniør og en pedagog. Vi synes det er viktig å få frem at kunnskapen vi sitter igjen med etter dette arbeidet omhandler mye mer enn formålet med selve masteroppgaven. Med to ulike utgangspunkt og ulikt arbeidstempo, har fokuset endret seg i takt med vår utvikling, både faglig og som gruppe. I tråd med vårt sosialkonstruktivistiske perspektiv har vi hatt mange gode diskusjoner. Vi har vært på en reise gjennom ulike faser. I tidlig fase vurderte vi å forske på kvinner i mannsdominert miljø. Vi nevner dette fordi dette var den fellesnevneren som bandt oss sammen og som var i fokus da vi utviklet vår intervjuguide. Det er også viktig å poengtere at dette fokuset forsvant raskt, da de vi snakket med i trafikkskolebransjen avkreftet vår oppfattelse av at dette er et mannsdominert miljø. Dette har vært med på å forme resultatet av vår undersøkelse.

Oppgaven har gitt oss mulighet til å kombinere store deler av kunnskapen studiet har gitt. Gjennom studiene og samlingene ved Nord universitet har vi fått møte gode forelesere og kunnskapsrike medstudenter som har bidratt til et godt læringsmiljø.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende og utviklende. Vi vil takke våre informanter som har stilt opp i intervju og latt oss forske på deres tanker, meninger og refleksjoner. Trafikklærere får normalt betalt for timene de underviser, og tiden de benyttet i samtale med oss var derfor ikke betalt arbeidstid. Dette var noe vi oppdaget tidlig under intervjuene og det gjorde det ekstra spesielt for oss at våre informanter ønsket å delta i vår forskning. Tusen takk.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Hege Eggen Børve, ved Nord universitet for tydelige, konstruktive og oppmuntrende tilbakemeldinger gjennom oppgaveskrivingen, og for å ha vært tålmodig med oss på vår kronglete vei til målet og alltid geleidet oss videre på rett kurs.

Ettersom begge har jobb ved siden av studiet, har det vært av stor betydning å ha støtte fra gode samarbeidspartnere. Ikke minst har støtte fra familien betydd mye. Vi vil derfor benytte anledning til å takke familie, venner og kollegaer, for å ha backet oss slik at vi har klart å komme i mål.

Sammendrag

I denne masteroppgaven forsøker vi å belyse hvordan ledere utfører sin praksis i trafikkskolen med tanke på tilrettelegging for kunnskapsutvikling blant trafikklærere. Hvordan vi snakker om og til hverandre i en organisasjon kan ha stor betydning for hvordan vi samhandler, noe som har gitt tittelen til denne oppgaven som er «vi» og «dem»- en studie om læringskultur blant trafikklærere, og har kommet fram til følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har ledelse for tilrettelegging av læringskultur?»

Vår hensikt er å belyse likheter og ulikheter ved to skoler i lys av våre forskningsspørsmål som er;

- *Hvordan utøves ledelse?*
- *Hvordan tilrettelegges det for læring?*

Vi har valgt intervju som forskningsmetode. Tilsammen har vi intervjuet åtte informanter som representerer både ledelse og trafikklærere ved to trafikkskoler. Intervjuene ga oss både retning og innsikt i hvilken betydning ledelsespraksisen har for læringskulturen.

Vi satte søkelyset på lederstiler og teorier som belyser områder rundt ledelse versus styring. I tillegg har vi brukt ulike læringsteorier og teorier som belyser hvordan en kan frigjøre taus kunnskap. Vi har også viet en del plass til Schein sin teori om organisasjonskultur, da vi antar at organisasjonskulturen danner grunnlaget for og styrer læringskulturen.

Vi har gjennom empiri og analyse funnet flere faktorer på hvilken betydning ledelse har for tilrettelegging av læringskultur. Vi fant ved den ene trafikkskolen en leder med høy grad av demokratisk lederstil, dette ga medarbeiderne store muligheter for medbestemmelse og utforming av egen arbeidsplass. Denne lederen har også stort fokus på å kunne legge til rette for at kunnskap skal kunne deles i praksisfellesskap. Ved den andre trafikkskolen fant vi en leder med høy grad av autoritær lederstil. Dette gir medarbeiderne mindre muligheter for medbestemmelse og påvirkning på egen arbeidsplass. Denne lederens fokus er å fylle opp arbeidsplanene til trafikklærerne og legge til rette for at trafikklærerne skal kunne dele kunnskap gjennom småpratene.

1 Innledning

I denne masteroppgaven vil vi se på hvordan ledere utfører sin praksis i trafikkskolen med tanke på tilrettelegging for kunnskapsutvikling blant trafikklærerne. Dette fordi vi ønsker å se på hvordan læring foregår blant ansatte og hvordan man som leder kan tilrettelegge for læring i trafikkskoler, som ofte kan være små organisasjoner.

I litteratursøk på begrep som organisasjonskultur, læringskultur og ledelse finner vi mye litteratur og teorier. Vi la til trafikkskole som søkebegrep og valgte å bruke norske søkeord. Dette fordi trafikkopplæringen i Norge er spesielt tilrettelagt norske forhold. Resultatet ble da betydelig mindre, men finner også da en del litteratur, foruten pån begrepet læringskultur blant trafikklærere. De funnene vi har gjort av litteratur på læringskultur, sees ofte i sammenheng med elevenes læringsmiljø og didaktikk i skolen. I tidligere forskning innenfor trafikkskolebransjen og læringskultur, ser vi at forskningen også her har det pedagogiske fokuset i forhold til undervisningsopplegget og til elevene i trafikkskolen. Dette er et annet fokus enn vårt, fordi undervisning er produktet trafikkskolen leverer. Vårt fokus er rettet mot læring og kunnskapsutvikling blant trafikklærerne.

Før vi går videre til problemstillingen vår, ønsker vi å presentere bakgrunnen for hvorfor vi finner kunnskapsutvikling og læring blant ansatte i trafikkskolen så viktig og interessant.

1.1 Bakgrunn

Dagens samfunn er i kontinuerlig utvikling og de teknologiske endringene går stadig raskere. Trafikkbildet blir i våre øyne også stadig mer komplekst. Samfunnet blir stadig mer elektrifisert med stillegående el-biler, raske el-sykler og, det siste nye, el-sparkesykler som har skapt en del farlige situasjoner i trafikkbildet. Som mødre, bestemødre og medtrafikanter er vi opptatt av en trafikkopplæring som gjør at våre barn kan ferdes trygt i trafikken. I 2018 var det 108 drepte i trafikken i Norge (Vegvesen, 2019). Trafikksikkerhet gjelder hver enkelt av oss, «ingen har noen å miste».

Utgangspunktet for alt trafikksikkerhetsarbeid i Norge er «Nullvisjonen». Denne ble vedtatt av Stortinget i 2002. Det er visjonen om ingen drepte eller hardt skadde i vegtrafikken. I

gjeldende Nasjonal transportplan (NTP) 2018 – 2029, finner vi at dette betyr at transportsystemet, transportmidlene og regelverket skal utformes slik at det fremmer trafikksikker atferd hos trafikantene. Samtidig skal den bidra til, i størst mulig grad, at menneskelige feilhandlinger ikke fører til alvorlige skader. Trafikksikkerheten forbedres blant annet gjennom målrettet arbeid med holdninger, og styrking av kompetanse hos trafikantene. Systematisk trafikkopplæring i barnehage, grunnskole og videregående skole, er viktig forebyggende arbeid for å lære barn og unge trygg trafikkatferd (Meld. St. 40, 2015–2016).

Med bakgrunn i NTP har aktuelle myndigheter og interesseorganisasjoner innen trafikksikkerhetsarbeidet utarbeidet *Nasjonal tiltaksplan for trafikksikkerhet på veg 2018–2021*. Denne tiltaksplanen beskriver 136 tiltak som de aktuelle myndighetene og interesseorganisasjoner forplikter seg til å gjennomføre. Tiltakene gjelder både trafikantatferd, kjøretøy og infrastruktur. I planen er det lagt til grunn at trafikkopplæring er en del av en livslang læringsprosess. Trafikkopplæringen er også et viktig forebyggende tiltak i trafikksikkerhetsarbeidet.

For oss er det en selvfølgelighet at befolkningen, og spesielt våre barn, skal kunne ferdes trygt i trafikken som myke trafikanter, og at de skal bli trygge sjåfører etterhvert som de vokser opp og tar i bruk ulike kjøretøy.

I samfunnsdebatten tematiseres det stadig hvordan vi skal kunne være sjåfører i fremtidens biler. En sentral aktør i trafikksikkerhetsarbeidet er trafikkskolene. Trafikkskolene er en sentral aktør fordi de står for mesteparten av føreropplæringen av nye, unge og eldre trafikanter. Det er omlag 1000 trafikkskoler i Norge, som er bundet av flere lover og forskrifter. Trafikkopplæringsforskriften sier at trafikkskolene må være godkjent av regionvegkontoret. For å få godkjenning, må trafikkskolen fremlegge dokumentasjon for godkjent faglig leder og undervisningspersonell.

En faglig leders oppgaver i trafikkskolen er nedfelt i trafikkopplæringsforskriften § 6-15. Forskriften sier blant annet at faglig leder er ansvarlig for at trafikkskolen drives i samsvar med gjeldende regelverk, og skal blant annet veilede og kontrollere alle lærere som han er ansvarlig for. I tillegg sier forskriften at faglig leder skal sørge for at undervisningspersonalet får nødvendig faglig utvikling. Han skal også sørge for utarbeidelse, gjennomføring,

vedlikehold av undervisningsopplegget, samtidig som han skal evaluere undervisningen som blir gitt ved trafikkskolen.

Trafikklæreren skal til enhver tid kunne gi oppdatert faglig undervisning for å skape trygge og sikre sjåførere med god førerkompetanse. Det er viktig å kunne holde seg faglig oppdatert for å holde tritt med utviklingen, kunnskap er blitt “den ~~nye~~ nye oljen“. Livslang læring er et begrep som stadig dukker opp i vårt kunnskapssamfunn. For at en trafikkskole skal innfri forventningene som stilles fra samfunnet, må den derfor være tilpasningsdyktig, utviklingsorientert og endringsvillig.

Når en trafikklærer tilbringer mye av arbeidstiden sin ute i bil sammen med elev, og mindre tid sammen med kollegaer, mener vi at tilrettelegging for læringsarenaer, hvor det kan skje kunnskapsdeling, er avgjørende for kunnskapsutviklingen i selve trafikkskolen. Grunnlaget for kunnskapsutvikling skjer blant annet med bakgrunn i organisasjonskulturen. Vår erfaring forteller oss at trafikkskolene ofte er små bedrifter med få ansatte. Derfor antar vi at ledelsen har stor mulighet for å påvirke organisasjonskulturen slik at den preges av kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling blant ansatte. Av den grunn vil vi derfor også vie litt plass for å se nærmere på organisasjonskulturen.

Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole er to trafikkskoler som i kraft av sitt samfunnsmandat driver trafikkopplæring med tanke på holdningsskapende arbeid og «Nullvisjonen». De har et stort ansvar i forhold til å holde seg oppdatert på det siste nye i et stadig mer komplekst trafikkbilde. Med bakgrunn i dette ville vi se nærmere på ledelsens betydning for hvordan læring skjer blant trafikklærerne i trafikkskolene. Trafikkskolene vil vi presentere nærmere under metodekapittelet. Ved hjelp av disse to trafikkskolene vil vi belyse likheter og ulikheter for å svare på følgende problemstilling:

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hvilken betydning har ledelse for tilrettelegging av læringskultur?

For å kunne belyse denne problemstillingen trenger vi informasjon både fra ledere og ansatte, dette for å få flere perspektiv for å belyse vår problemstilling. Vi har derfor utledet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan utøves ledelse i Lady trafikkskole og i Landstrykeren trafikkskole?
2. Hvordan tilrettelegges det for læring i Lady trafikkskole og i Landstrykeren trafikkskole?

Vi mener at vår masteroppgave vil kunne være et bidrag til debatten om ledelsens betydning for læring og kunnskapsutvikling i en bedrift. Med bakgrunn i denne tilnærmingen har vi valgt å fokusere på koblingen mellom ledelsespraksis og læringskultur i trafikkskolene. Vi antar at med kunnskapsdeling som norm så vil trafikkskolene være bedre ruste til å håndtere nye teknologiske utvinninger, stadige endringer i trafikken, krav fra sentralt hold og samtidig være konkurransedyktige i et tøft marked der det er stor kamp om kundene.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi belyse vårt teoretiske utgangspunkt for oppgaven. Problemstillingen innebærer at fokuset rettes mot ledelsespraksis og læringskultur. For å se på begrepet ledelse presenterer vi teori rundt ledelse versus styring, og på kunnskapsledelse. Denne teorien er relevant for oppgaven med tanke på hvordan ledelse utøves og hvilke elementer som kan påvirke tilrettelegging for kunnskapsdeling i Lady trafikkskole og i Landstrykeren trafikkskole.

I denne oppgaven skiller vi lite i bruken av begrepene organisasjon og bedrift. Vi ser på Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole som to organisasjoner som også kan omtales som bedrifter. Som vi forstår det så skal en bedrift tjene penger mens en organisasjon ikke nødvendigvis har et økonomisk formål. Når vi bruker begrepet bedrift har vi trafikkskolene spesielt i tankene. Når vi bruker organisasjonsbegrepet tenker vi både generelt, men også på de to trafikkskolene.

For å forstå hvorfor organisasjoner velger å ta de valg de gjør, kan et innblikk i organisasjonskulturen gi oss et teoretisk bakteppe for å kunne analysere trafikkskolene, da med tanke på læringskulturen som er en del av organisasjonskulturen. Vi velger derfor å gi plass til organisasjonskultur fordi vi mener at små bedrifter også kan bruke organisasjonskulturen som et styringsredskap. Organisasjonskultur er, på samme måte som organisasjonsstrukturen, et fenomen som favner alle ansatte i en bedrift Schein (2010) og Filstad Jakobsen (2010) hevder at organisasjonskulturen danner grunnlaget for læringskulturen.

For å kunne si noe om læringskulturen, må vi finne ut hvordan og hvor trafikklærerne lærer i bedriften. Vi presenterer derfor teori om hvordan kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling skjer og hvor i bedriften læring kan foregå.

For å kunne forstå, forklare og forbedre forholdene en arbeider innenfor, er det viktig å kunne ha kunnskap om organisasjonen en jobber i (Irgens, 2007). Vi har valgt å følge Jacobsen og Thorsvik (2007:13) sin definisjon på organisasjon som sier at en organisasjon er;

«et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål»

Det er flere trekk som er felles for alle organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Blant annet at menneskene i organisasjonen samhandler for å nå felles mål og løser oppgaver sammen. I tillegg har organisasjonene en formell struktur, kultur og noen uformelle maktforhold, samtidig som organisasjonene inngår i en kontekst. Organisasjonsstrukturen gir retningslinjer og grenser for hvordan ansatte i organisasjonen bør opptre. En organisasjon kan blant annet rekruttere personer som «*passer inn*», noe som kan ha stor betydning i små bedrifter og familiebedrifter, der man jobber tett og er avhengig av hverandre. Ved å sosialisere arbeidstakere slik at de tilegner seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser, vil de ansatte kunne føle lojalitet og tilhørighet til organisasjonen. Dette vil igjen kunne føre til at de ansatte handler på organisasjonens vegne. Jo sterke sosialiseringen er, desto mindre behov har man for å styre de ansatte.

Vi mener at det er viktig å se på lederrollen og hvilken betydning denne kan ha for hvordan ledelsen tilrettelegger for læringskulturen. Vi ser derfor først på ledelse og ledelsesstiler for å bedre kunne forstå hvordan lederne i de to trafikkskolene utfører ledelse på.

2.1 Ledelse

Ser vi ledelse i et historisk perspektiv, ser vi at på 1930- og -40 tallet sa man at gode ledere ikke kan skapes, men fødes. Denne tankegangen kom forøvrig tilbake igjen på 70-tallet. 50-tallet var tiåret da fokuset var på hva lederne gjorde for å oppnå suksess. Sluttet av 70-tallet var man opptatt av hvordan lederne «*handle*» for å få motiverte og dedikerte medarbeidere (Hislop, 2013).

Det finnes utallige definisjoner på ledelse, og hva som vektlegges varierer (Hislop, 2013). Vi har valgt å følge forståelsen på ledelse som bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet, slik at organisasjonen når sine mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Der ledelse er å påvirke mennesker direkte, gjennom blant annet samtaler, forskjellige former for ordrer og direktiver, eller ved å støtte og inspirere ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Lady og Landstrykeren trafikkskole er små bedrifter der ledelsen kan legge til rette for ansatte sånn at de kan få mulighet for å arbeide effektivt mot et felles mål. Ledelse utøves i alle yrker som omhandler noe mer enn å utføre rene repeterende oppgaver på en mekanisk måte (Irgens, 2016). Vi vil nå se nærmere på hvordan ledelse utføres innen forskjellige lederstiler.

2.1.1 Ledelse versus styring

Vi vil i dette kapitlet se på teori fra Hislop og Irgens på hvordan de forstår de ulike begrepene. Igjennom deres forståelse av begrepene vil vi kunne få en retning i hva som er likheter og ulikheter mellom ledelse (leadership) og styring (management). Man skiller mellom begrepene «management» og «leadership» (Hislop, 2013). På norsk blir begge disse begrepene oversatt til ledelse, men ved hjelp av assosiasjoner skiller vi mellom «ledelse» og «styring» (Irgens (2007)).

Når vi ser forklaringene på ulikheten mellom «leadership» og «micro management», har «leadership» fokus på de lange linjer og involverer gjerne medarbeiderne i å utforme strategier for bedriften (Hislop, 2013). Dette i motsetning til “management” som har en mer operasjonell rolle, med noe mer kortsiktige mål for hva de ansatte skal oppnå. Målene kan ofte være satt uten en dialog med de ansatte. Ved «leadership» velger en mer motiverende innfallsvinkel til oppfølging av medarbeiderne, og inspirerer de til å utvikle nye måter å håndtere arbeidsoppgavene på. Her utfordres gjerne de ansatte til å utforske hvordan ideer kan settes ut i ny handling. «Management» verdsetter definerte måter å jobbe med oppgaver på og belønner gjerne dem som føyer seg etter «management» sin oppskrift for hvordan mål oppnås. På denne måten bidrar «management» til at kulturen, verdiene og strukturen i organisasjonen forsterkes eller sementeres. På den andre siden stimulerer «leadership» til at kulturen, verdiene og strukturen blir dynamiske fordi medarbeiderne utvikler nye ideer og justerer arbeidsmåter. «Leadership» tilrettelegger således for kunnskaping i tråd med visjoner og verdier i organisasjonen, som de ansatte har et eierskap til (Hislop, 2013).

For å skille mellom begrepene styring og ledelse er det med utgangspunkt i assosiasjoner rundt begrepene ledelse versus styring (Irgens (2007)). Med begrepet styring kan det gis uttrykk for et mekanisk syn, man styrer maskiner, systemer, politikk og soldater, mens ledelse derimot kan gi uttrykk for et organisk syn, hvor man leder mennesker og organisasjoner. Styring gir assosiasjoner til dirigering, kontroll, kommando og enveisinformasjon. På den andre siden gir ledelse assosiasjoner til gjensidig relasjon, tillit, delegering og toveiskommunikasjon. Med styring blir målene konkrete og målbare, gjerne absolutte. Virksomheten programmeres gjennom styringssystemer og kunnskapen kan deles gjennom informasjon, i blant annet dokumenter. Med ledelse blir derimot målet

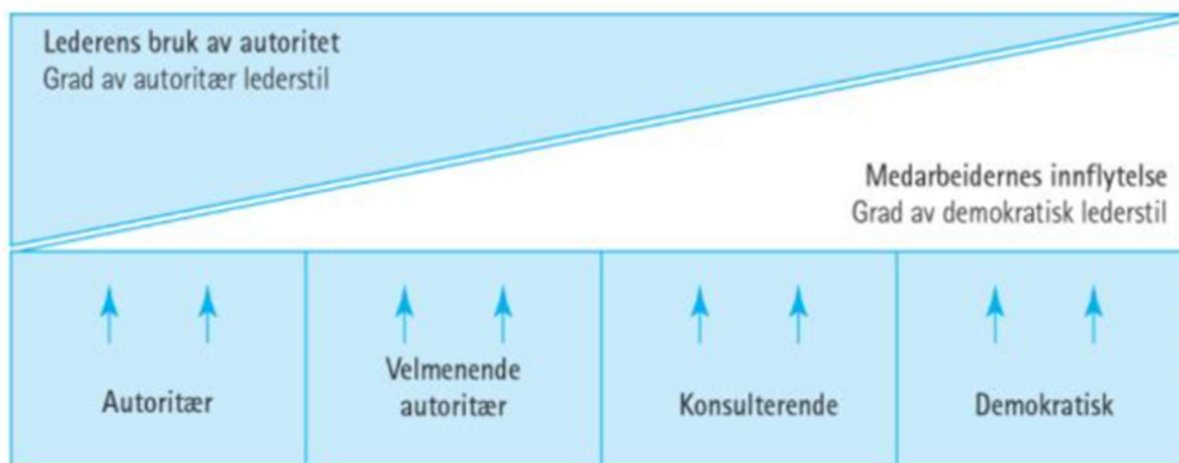
retningsgivende og virksomheten omskapes gjennom kontinuerlig læring, og kunnskapen skapes gjennom fortolknings- og kommunikasjonsprosesser.

2.1.2 Leder versus sjef

En del litteratur som omhandler ledelse og organisasjonskultur argumenterer for at visse lederstiler og organisasjonskulturer kan underbygge og fasilitere læringskulturen (Hislop, 2013). Vi vil derfor belyse to lederstiler, autoritær- og demokratisk lederstil, som kan være med å påvirke læringskulturen i organisasjonen.

Via flere empiriske studier har man identifisert disse to grunnleggende lederstiler (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En leder kan oppnå høy ytelse hos en gruppe ansatte ved å utøve en lederstil som er enten demokratisk og relasjonsorientert, eller autoritær og oppgaveorientert. En demokratisk leder forsøker aktivt å skape relasjoner til sine underordnede ved å være oppmerksom, støttende o.l., og ved å la de ansatte bli involvert i beslutninger knyttet til arbeidet deres. En demokratisk leder søker å drøfte problemer og konsultere sine ansatte i vanskelige spørsmål. En autoritær leder, derimot, er opptatt av å strukturere sin egen og de ansattes roller for å effektivt nå formelle mål, som for eksempel ved å fordele oppgaver og sette tidsfrister. De tar selvstendige avgjørelser uten å trekke med inn de ansatte. Kommunikasjonen med de ansatte er ofte preget av ordre.

Disse to lederstilene kombineres gjerne og utøves sjeldent som rene lederstiler (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dermed kan man se en rekke lederstiler med ulik grad av medvirkning fra de ansatte, se fig 1.



Figur 1: Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det som skiller de autoritære lederne fra de demokratiske er hvordan lederne har evne og vilje til å delegere beslutningsmyndighet og ta dem med på beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En autoritær leder tar gjerne beslutninger selv for å bekjentgjøre dem for de ansatte. En demokratisk leder delegerer dette til de ansatte og oppmuntrer til å ta del i utformingen av egen arbeidsplass. Mellom disse ytterpunktene finner vi en rekke varianter av demokratiske og autoritære lederstiler. En påstand som har vært omstridt er at demokratiske ledere er mer effektive enn autoritære. Teori vi belyser senere i denne oppgaven angående grad av medbestemmelse, forteller at ansatte som får ta del i avgjørelser angående deres arbeidshverdag, støtter denne påstanden om at fornøyde medarbeidere kan bidra til å øke effektiviteten.

Nå har vi sett på teori om ledere versus sjef som sier at ledere er genuint opptatt av hva folk tenker, mener, hvordan menneskene samhandler med omgivelsene og i jobben sin (Alvesson, 2002). Mens sjefer er de som får ting gjort gjennom andre ved tradisjonell planlegging av aktiviteter, organisering, overvåking og kontroll. Dette uten å bekymre seg for mye om hva som foregår i hodene til folk. I følge Alvesson (2002) sin forståelse jobber sjefer med prosesser, mens ledere jobber med mennesker.

Vi har til nå vist til ulikheter mellom styring og ledelse. Det man kan si om fellestrekkene er at de begge dreier seg om virkemidler for å kanalisere ansattes atferd og andre organisatoriske ressurser for å oppnå best mulig resultater (Irgens og Wennes, 2014).

2.2 Kunnskapsleder - det å lede kunnskapsutvikling

Når arbeidstakerne innehar sitt eget sett av kunnskaper og ferdigheter, kan de selv velge om og hvordan de skal anvende disse i en arbeidssammenheng (Nordhaug, 2002). Med bakgrunn i vårt utgangspunkt, hvor vi skal utforske hvilken betydning ledelse har for læringskultur er det vesentlig at vi også belyser teori som omhandler ledelse og læringskultur.

Kunnskapslederens viktigste rolle er å tilrettelegge for hver enkel profesjonell for læring, noe som i sin tur kan ha en rolle for organisasjonens konkurransevnen og ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Fokuset vil være å overføre individuell kunnskap over til organisatorisk kunnskap, og hvordan man best mulig kan skape og dele kunnskapen i organisasjonen, samt hvordan forvalte og ta vare på ervervet kunnskap . I vår oppgave retter vi fokus på ledelsens betydning for læringskultur. Vi har så langt i vår teoridel sett på ulike lederstiler og å lede for kunnskapsutvikling. For at vi skal kunne belyse hva dette har av betydning for læringskulturen, må vi forstå hvorfor bedriften oppfører seg som de gjør. Vi må derfor fokusere på mer enn de formelle og offisielle sidene av organisasjonen (Irgens, 2007), det er her begrepet organisasjonskultur kommer inn i bildet fordi organisasjonskultur er et fenomen som favner alle ansatte i en bedrift (Schein, 2010).

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen vokser frem gjennom grunnleggende verdier, normer, artefakter. Det er selve organisasjonskulturen som vil danne grunnlaget for, og være styrende for en læringskultur (Filstad Jakobsen, 2010). Derfor velger vi å utforske dette før vi fokuserer nærmere på læringskulturen.

Hovedgrunnen til å utforske organisasjonskulturen ligger i tidligere studiers antakelser om at kultur kan være en avgjørende faktor for bedriftens suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Vi merker oss at kritikken til denne forskningen går på at de har en utilstrekkelig definisjon av kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det organisasjonskulturen likevel kan si noe om er blant annet hvordan det fungerer mellom ledelse og ansatte, mellom ansatte, og hvorvidt de ansatte føler tilhørighet, motivasjon og engasjementet. Organisasjonskulturen er en viktig faktor for å forklare hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Om vi analyserer dynamikken som ligger i organisasjonskulturen vil det være til nytte for oss i forståelsen av fenomener både på organisasjonsnivå og individnivå (Schein, 2010). Med dette som bakgrunnsteppe vil vi belyse noen teoretiske og analytiske aspekt ved organisasjonskultur.

Vi har valgt å presentere Schein sin definisjon på organisasjonskultur;

“Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene”

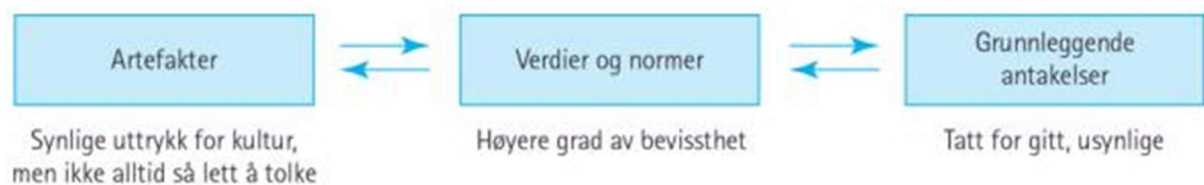
Schein (2010:7)

Organisasjonskultur blir også forklart som opplevelse, tanker og meninger som er felles for flere mennesker i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det teoretikere har til felles er at de beskriver organisasjonskulturen som interne prosesser i organisasjonen. Samtidig legger de ulik vekt på de kulturelle elementene og i hvor stor grad kulturen preger organisasjonen, om organisasjonen er preget av en enhetlig og helhetlig kultur og typiske kjennetegn ved kultur. Organisasjonskulturen er enkelt sagt «*sånn gjør vi det (ikke) hos oss*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Gotvassli, 2015). Organisasjonskultur kan betraktes som “organisasjonens lim” som bidrar til stabilitet og tilhørighet, samtidig styrker man organisasjonens kontinuitet og konsistens gjennom et klart sett av verdier det er bred enighet om (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Kjernen av organisasjonskulturen er betraktet som et mønster av grunnleggende antakelser som blir tatt for gitt av grupper innen enhver organisasjon. «Sannheter» som det ikke blir satt spørsmål ved og som er usynlige. Disse antakelsene eller sannhetene kan man studere, selv om en ikke alltid selv er klar over eller oppmerksom på dem. Schein (2010) identifiserer sju dimensjoner for å skille ulike kulturer med tanke på disse grunnleggende antakelser. Den første dimensjonen er hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes. Den andre er hvilket syn man har på menneskets handlinger og den tredje hvordan organisasjonen kommer frem til «sannheter». Fjerde dimensjon er hvordan organisasjonen betrakter tid og femte hvilke antakelser man har om menneskelig natur. De to siste dimensjonene er hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker og hvilket syn man har på konflikt. Et eksempel

på syn leder har på relasjoner er måten leder omtaler seg selv og sine medarbeidere. Begrep som «vi» og «dem» vil kunne si oss noe om ledernes holdninger og relasjoner til de ansatte. Ved å kombinere de ulike dimensjonene, vil man kunne finne flere ulike typer kulturer innad i bedriften og hvilke grunnleggende antakelser som karakteriserer kulturrene. De ulike typer kulturrene man kan finne i bedriften utgjør selve organisasjonskulturen.

Ved å se på sammenhengen og få innsikt i kulturens tre nivåer: Artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser, vil en kunne få en forståelse av (egen) organisasjonskulturen (Schein, 2010), se figur 2.



Figur 2: *Kulturelle nivå i organisasjon* (Jakobsen og Thorsvik, 2007)

Artefakter, som en del av organisasjonens kulturelle nivå, er det vi kan observere i kulturen som blant annet innredning, kleskode og måten å snakke på i organisasjonen (Jakobsen og Thorsvik, 2007). De uttrykker de underliggende kulturelementene; grunnleggende antakelsene, verdiene og normene. Artefakter er hva individene sier, gjør og fysiske gjenstander i organisasjonen. Artefakter må tolkes. Når artefakter tolkes, vil de fremstå som symbol som formidler informasjon om de underliggende kulturelementene. Artefakter må tolkes i relasjon til den sosiale sammenhengen de kommer til uttrykk. Det er først når de tolkes og gis mening at de virker som symbol og man kan forstå hva de betyr. I en organisasjon så har symboler fire sentrale funksjoner; de påvirker tenkning og atferd hos de ansatte i forhold til verdier og normer og reflekterer organisasjonskulturen, symbolene gjør det enklere å dele erfaringer ansatte i mellom og gjør det klarere hva organisasjonen står for utad. Symbolene er bedriftens byggeklosser som kan gi oss kunnskap og formening om hva en organisasjon står for. Artefakter har også en instrumentell side som kan brukes for å få løst en oppgave, som for eksempel ved at en ansatt får belønning for å ha gjort en god jobb, men dette kan også være et symbol der bedriften signaliserer organisasjonens verdier om at sånn ønsker vi at alle ansatte skal jobbe.

De grunnleggende antakelser, som vi har en høyere grad av bevissthet om, gir seg uttrykk i våre verdier og normer (Schein, 2010). Verdier sier noe om hva som er ønskelig og som man vil ivareta og fremme. Man antar at det er en tett sammenheng mellom grunnleggende antakelser og verdier. Argyris og Schön (i Jacobsen og Thorsvik, 2007) problematiserer denne antakelsen da de mener at det kan være misforhold mellom hva man sier og hva man gjør. Normer er uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i forskjellige situasjoner og hva som er upassende (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Den enkelte i organisasjonen forventes å følge normene. Normer varierer fra organisasjon til organisasjon og mellom forskjellige kulturer. Hva som forventes påvirkes også av nasjonal kultur og regulering. I alle organisasjoner har man både formelle og uformelle normer. De formelle normene er det som vises i regelverk, rutiner og etiske standarder, mens uformelle normer er regler som blir satt av de ansatte og som, hvis de ikke følges, får konsekvenser i form av sanksjoner fra andre ansatte.

For at en kultur skal utvikle seg må gruppen av individer ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer (Schein, 2010). De må ha hatt mulighet til å løse problemene og opplevd effekten av løsningene. I tillegg må de også ha tatt inn nye medlemmer og sosialisert de nye medlemmene inn i gruppens måte å fungere på. Dette betyr at kultur er noe som utvikles over tid.

Mange teoretikere innen feltet organisasjonskultur er opptatt av tillit og vektlegger at den er en avgjørende forutsetning for å skape en sterk organisasjonskultur.

«Jo, sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte»

(Jacobsen og Thorsvik, 2007:116).

I en sterk organisasjonskultur er det stor tillit mellom ledelse og ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Tillit betyr å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet. Ved å vise tillit til noen våger man å gi uttrykk for usikkerhet for noe, eller å fortelle om ømtålige ting. Tillit utvikles i relasjoner ved å gjøre og å oppleve ting sammen, for deretter å reflektere og snakke om det. Tillit mellom leder og ansatte er selve fundamentet i effektiv ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I en organisasjonskultur med stor tillit til de ansatte, er det en forventning om at de vil handle i samsvar med virksomhetens normer og verdier

(Jacobsen og Thorsvik, 2007). I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) så er tilliten grunnlag for økt handlefrihet for de ansatte og fører til en mer fleksibel organisasjonen.

Når en organisasjonskultur fungerer godt er den forutsigbar for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det innebærer at ledelsen lettere kan bruke kulturen som et styringsredskap. Organisasjonskulturen er med på å styre atferd og til å holde en organisasjon sammen ved felles strategi. Ved at alle nivå i organisasjonen arbeider sammen for felles mål og felles vei mot målet, vil man kunne få en sterk organisasjonskultur. Sterk kultur i en organisasjon skaper samhold og motivasjon og bidrar til kunnskapsutvikling og derfor bidrar til at en bedrift lykkes med å nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Samtidig kan dårlig organisasjonskultur ødelegge et arbeidsmiljø, hindre utvikling og personlig vekst og derfor ha stor innvirkning på hvordan en virksomhet fungerer.

Vi har i denne delen av oppgaven vist at organisasjonskulturen vokser frem gjennom grunnleggende verdier, normer, artefakter. Organisasjonskultur er et fenomen som favner vidt og består gjerne av flere ulike typer kulturer innad i bedriften.

Frem til nå har vi belyst ledelsesstiler og i tillegg har vi vist hvordan vi kan utforske bedriftens organisasjonskultur for å få større forståelse for ulike fenomener både på organisasjons- og individnivå. Vi har vist at en organisasjonskultur består av flere typer kulturer. Samtidig har vi belyst at organisasjonskulturen vil kunne være styrende for læringskulturen (Filstad Jakobsen, 2010), som vi nå vil belyse nærmere.

2.4 Læringskultur og kunnskapsutvikling

En organisasjonskultur som fremmer læringskultur kjennetegnes med å ha kunnskapsdeling som norm (Hislop, 2013; Filstad Jakobsen, 2010). I tillegg består organisasjonskulturen som fremmer læringskultur, av ansatte med en felles identitetsfølelse, stor tillit og respekt for hverandre og organisasjonsprosesser som er rettfærdige. I dette ligger det også at ansatte har stor tillit og forpliktelse til ledelsen (Hislop, 2013; Filstad Jakobsen, 2010).

En bedrift vil være tjent med personalpolitikk som klarer å motivere de ansatte til å yte ekstra for bedriften (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Forskning på personalpolitikk viser at blant

forhold som motiverer ansatte er stor grad av desentralisering av myndighet ved at ledelsen gir fra seg makt og kontroll, hyppig bruk av selvstyrte grupper og medbestemmelse i beslutningsprosesser. Sentralt i dette er muligheten for i stor grad bestemme over egen arbeidssituasjon. En større utbredelse av denne formen for ledelse vil kunne resultere i bedre kvalitet og konkurranseevne.

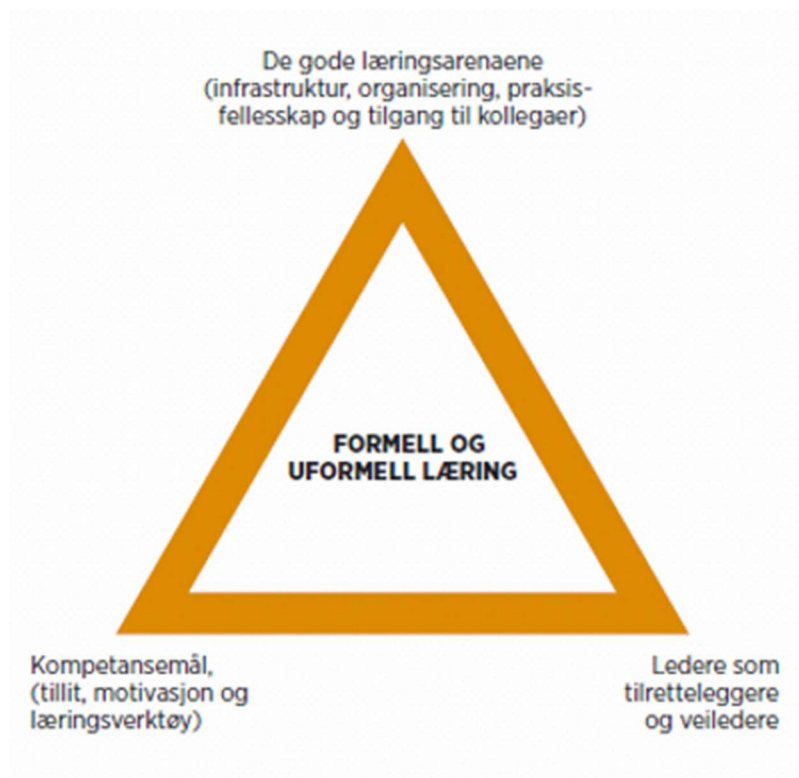
I organisasjoner der kunnskap er en kritisk konkurransefaktor, vil det å forvalte kunnskapsutvikling og kunnskapservervelse på en best mulig måte, være avgjørende for organisasjonens suksess eller overlevelsessevne (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kunnskapsutvikling dreier seg om aktørenes evne til å forholde seg til ny informasjon, nye situasjoner, kontekster og hendelser (Gotvassli, 2015). Det vil i stadig større grad være konkurranse om å få tak i de best kvalifiserte personene med de kunnskaper og ferdigheter bedriften har behov for (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Kunnskapsutvikling skjer på ulike nivå i organisasjonen både individuelt og i organisasjonen (von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2016). Kunnskap kan ikke ledes, men skapes og ledere må derfor støtte kunnskapsutvikling i stedet for å kontrollere den.

En grunn til at hva folk gjør er viktig for kulturen, er at det har innvirkning på samhandlingen i en organisasjon (Alvesson, 2002). Arbeidsinnhold og arbeidsprosesser er ofte relatert til spesielle samhandlingsprosesser noe som er viktig for utvikling av delte meninger. Om en bedrift lykkes med kunnskapsutvikling avhenger derfor av hvordan ansatte i organisasjonen forholder seg til hverandre i prosessen (von Krogh m.fl., 2016).

Filstad Jakobsen (2010) presenterer i sin figur forhold som hun mener er avgjørende for utvikling av en sterk læringskultur, se figur 3.



Figur 3: *Læringskultur* (Filstad Jakobsen, 2010)

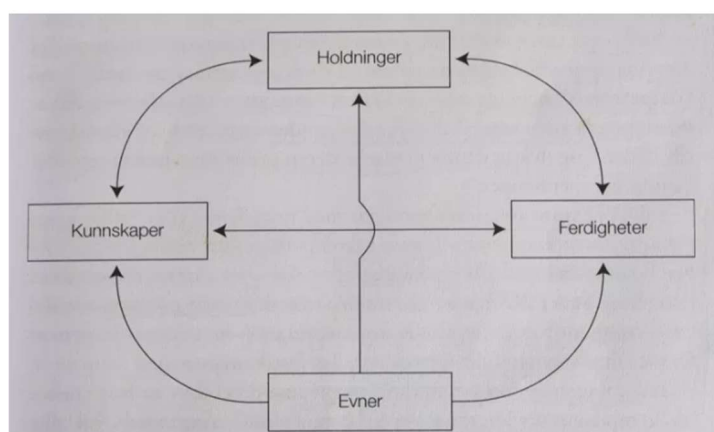
Figuren er en illustrasjon på hvordan en kan etablere en sterk læringskultur i organisasjonen. Det bør være en grunnleggende og felles forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse er i organisasjonen (Filstad Jakobsen, 2010). Det er avgjørende å ha denne felles forståelsen forankret i bedriften. Videre viser figur 3 at lederne må kunne lede og tilrettelegge for læring. Ut i fra et ledelsesperspektiv må fokus på læring ha en hensikt og et mål. Filstad Jakobsen (2010) anbefaler at man setter kunnskapsmål som kontinuerlig evalueres. I tillegg må gode læringsarena identifiseres, det være seg formelle og uformelle grupper og praksisfellesskap.

Filstad Jakobsen (2010) har vist noen suksesskriterier for sterk læringskultur. Vi er fokusert på å finne hvilken betydning lederne har for læringskultur, og vi har måtte gjøre noen avgrensninger. Når vi videre snakker om læringskultur i organisasjonen, så omtaler vi en organisasjon som har kontinuerlig fokus på læring og kunnskapsutvikling, som en integrert og etablert praksis på arbeid (Filstad Jakobsen, 2010). Vi vil derfor belyse hva som ligger i formell og uformell læring, kunnskapsdeling, læringsarena og praksisfellesskap. Vi mener dette er teori som er nødvendig for at vi senere i oppgaven skal kunne si noe om kunnskapsutvikling og læringskulturen i trafikkskolene.

2.4.1 Læring og kompetansedeling

Det finnes mange ulike læringsteorier om hvordan vi lærer. Når vi bruker begrepet læring i denne masteroppgaven støtter vi oss til Linda Lai (2017) sin forståelse for læring. Hun sier at man har oppnådd læring når tilegnelse av ny eller endret kompetanse gir varig endring hos en persons atferdspotensial. Med andre ord så skjer læring når vi utvikler vår kompetanse slik at vi endrer atferden.

Kompetanse begrepet favner mer enn kunnskap, i kompetanse ligger også ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2017). Dette er komponenter som glir over i hverandre, se figur 4.



Figur 4: *Sammenhengen mellom ulike kompetansekompener (Lai, 2017)*

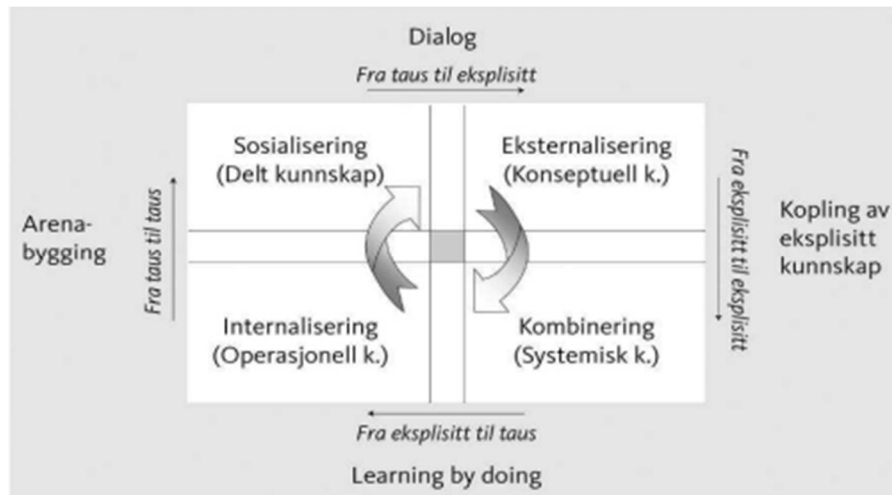
I og med at vi ser på læringskulturen, vil vi i denne omgangen la være å skille noe vesentlig mellom disse ulike kompetansekompenerne. Teoretikere vi har referert til bruker begrepene kompetanse og kunnskap om hverandre. Det betyr at når vi i vår oppgave skal se på læring og læringsbegrepet, mener vi at vi ser etter ny eller endret kompetanse som øker sannsynligheten for at nye atferdsmønstre kan observeres (Lai, 2017). Læring er en kognitiv og sosial prosess som kan foregå på ulike måter. Vi har læring ved hjelp av forsterkning og læring i bedriften vil da skje ved hjelp av belønningssystemer som har til hensikt å motivere medarbeiderne til å yte i tråd med bedriftens behov og mål. Læring kan skje om en har en indre motivasjon. I en bedrift vil dette vises gjennom medarbeidere som har innsikt i at nye kunnskaper og ferdigheter vil komme til nytte i nåværende og fremtidige oppgaver. Disse medarbeiderne kan også øyne kompetanseutvikling med tanke på økt sannsynlighet for karrieremessig avansement (Lai, 2017). Flesteparten som skal ta førerkort i dag har observert sine foresatte i hvordan de kjører bil, så observasjon er også en viktig måte å lære på. Læring

gjennom observasjon skjer bevisst og ubevisst også i bedrifter (Lai, 2017). Nyutdannede trafikklærere kan observere mer erfarne trafikklærere for å lære, eller medarbeidere som er i roller som en ønsker å tre inn i. I en bedrift skjer det mye læring gjennom dialog og diskusjon (Lai, 2017). Med læring gjennom dialog forstår vi at man har som mål å utvikle større innsikt og forståelse gjennom gjensidig respekt. Med læring gjennom diskusjon forstår vi at det er gjennom selve argumentasjonsprosessen, med ulike kolleger, en lærer. Da ved hjelp av å vurdere både egne og andres argumenter på en kritisk måte.

I en bedrift kan læring oppstå både individuelt og i en organisatorisk kontekst. I praksis vil ulike former for å lære kunne forekomme samtidig og derfor virke forsterkende (Lai, 2017). Noen ganger lærer vi uten at vi vet det, såkalt implisitt læring. Et eksempel på dette er små barn som lærer språk (Lai, 2017). Denne form for læring resulterer i det som er implisitt kompetanse, som det sjelden reflekteres over og som det er vanskelig å sette ord på, vi kaller dette taus kunnskap.

Man skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap (von Krogh m.fl., 2016). Eksplisitt kunnskap lar seg dokumentere både skriftlig og muntlig. Den finner vi blant annet i tegninger og permer (Gotvassli, 2015). Dette kan være i form av arbeidsinstrukser, maler, tegninger eller andre skriftlige eller muntlige beskrivelser. Eksplisitt kunnskap er altså håndgripelig og kan gjøres tilgjengelig for alle. Den blir sett på som universell og tilgjengeligheten er allmenn.

Taus kunnskap ble introdusert av Polanyi (Gotvassli, 2015), da med forståelsen av at vi kan mer enn det vi kan fortelle. Taus kunnskap kan ikke uttrykkes gjennom språket, men er personlig, kontekstspesifikk og ofte forankret i erfaringer, verdier og emosjoner. Derfor er taus kunnskap problematisk å dokumentere og formidle til andre (von Krogh m.fl., 2016). Taus kunnskap kan være kompetanse som vi ikke klarer å beskrive, men som vi gjør uten å tenke oss om (Irgens, 2007). Har vi en gang lært å sykle vil vi ikke tenkte over hvordan vi klarer å holde balansen på sykkelen.



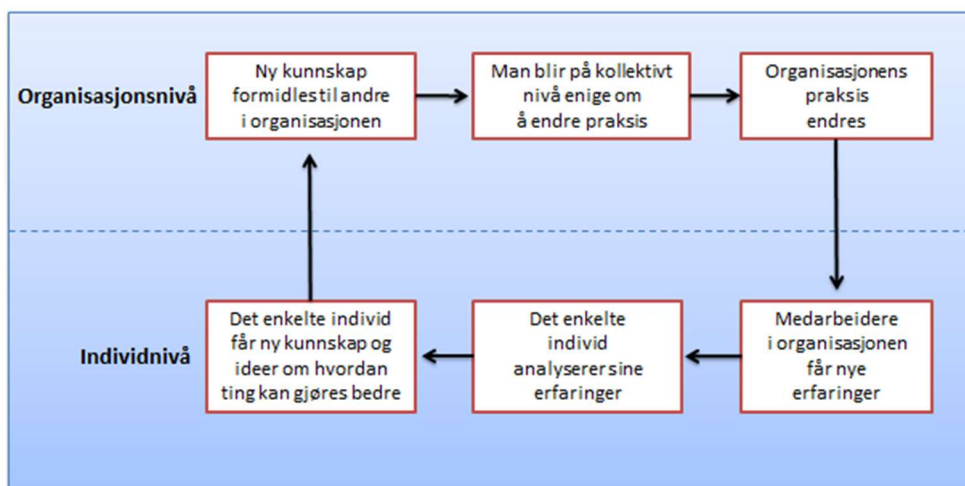
Figur 5: SEKI-modellen, hentet fra Irgens (2007:60)

SEKI-modellen viser kunnskapsutviklingen i en spiralbevegelse over tid. Modellen er tenkt å kunne ligge til grunn for å bli mer bevisst på hvordan en kan utvikle og dele kunnskap på jobb på en best mulig måte (Irgens, 2007). SEKI er etter forbokstavene i de fire fasene i kvadrantene. En starter sosialisering prosessen ved å få tak i de gode praksisene i fellesskapet. Disse kan ofte være tause. Da må man dele kunnskap i praksis for i neste omgang forsøke å sette ord på denne. Det betyr at en går fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, dette gjør en i eksternaliseringsprosessen (å uttrykke taus kunnskap til en forståelig form) som fører til uttalt kunnskap. Kombinering betyr at man tar i bruk den uttalte kunnskapen som beskrives gjennom ulike kvalitetssystem, eksempelvis rutiner, standarder, evalueringssystemer, må denne kunnskapen utvides, settes i større sammenheng og systematiseres. Etter at dette kvalitetssystemet har fungert en stund, kan det hende at man har automatisert kunnskapen, og at man har utviklet ny kunnskap gjennom «Learning by doing». Man trenger ikke lengre å slå opp i permene for å se hva prosedyrene sier. Kunnskapen er nå operasjonalisert (Irgens, 2007). Dette er et bilde på at kunnskapsutviklingen foregår som en spiral.

I en sterk læringskultur har en hele tiden fokus på læring og kunnskapsutvikling som en del av organisasjonens virksomhet (Filstad Jakobsen, 2010). Når vi snakker om læring skiller vi gjerne mellom formell og uformell læring. Uformell læring er implisitt og finner sted uten at den lærende har spesifikke læringsmål (Lai, 2017). Uformell læring er det vi kan kalle for hverdagslæring eller erfaringslæring (Moxnes, 98 referert i Lai,17). Når vi snakker om

planlagte læringstiltak, enten i form av utdanning, kurs eller i form av bedriftsinterne utviklingstiltak, snakker vi om formell læring.

Når en hele tiden har fokus på læring og kunnskapsutvikling i bedriften vil det kunne bli en sammenheng mellom læring på individnivå og på organisasjonsnivå, se figur 6.



Figur 6: *Lærings sirkel - sammenheng mellom læring på individnivå - og organisasjonsnivå* (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Figur 6 viser at når en medarbeider får ny kunnskap som han eller hun er i stand til å formidle til andre i organisasjonen, kan en oppnå kollektiv læring som igjen fører til at man kan endre praksis. Det er dette som ligger til grunn for organisatorisk læring.

Uformell læring er viktig i ulike læringsarenaer (Filstad Jacobsen, 2010). Kunnskap om uformell læring er nødvendig for å få en forståelse av hva som faktisk skjer på arbeidsplassen og for lettere å tilrettelegge for kunnskapsutvikling. Mangelen på tid og ressurser er ofte ett av problemene når man ønsker å tilrettelegge for uformell læring. For å etablere en sterk læringskultur må derfor organisasjonen kontinuerlig bruke tid og ressurser på kunnskapsutviklende prosesser.

En annen utfordring man må kunne forvente når en holder på med læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner, er at noen vil forsøke å hindre at læring skjer, spesielt om de forventer at dette kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det kan være at de forsøker å skjule informasjon,

og bare formidle deler av informasjonen en har, eller en kan rett og slett forsøke å forhindre at informasjon får praktisk betydning for utviklingen i organisasjonen.

Om en organisasjonskultur eller en læringskultur er sterk så innebærer det at medlemmene i organisasjonen ikke nødvendigvis er klar over hva som styrer deres handlinger (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Det kan føre til at personer som jobber tett sammen over tid utvikler en viss konformitet. De utvikler samme måte å se verden på, samme normer og verdier (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Hvis denne gruppen mottar informasjon som antyder at det som er gjort er feil eller lite effektivt, vil denne gruppen reagere med motstand. Slike grupper kan virke hemmende på læring, fordi istedenfor å lære av sine feil, bruker de alle ressurser på å bevise at de tross alt hadde rett, og dette til tross for at omverdenen har «bevist» at gruppens handlinger var feil (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Dette er et eksempel på at enhetlige kulturer ofte kan virke negativt inn på en organisasjons evne til å lære.

2.4.2 Læringsarena og praksisfellesskap

For å få til effektiv kunnskapsutvikling er det viktig å skape en kunnskapshjelpende kontekst, *ba* (von Krogh m.fl., 2016). Ordet «*ba*» er japansk og betyr «plass». En kunnskapshjelpende kontekst i en organisasjon kan være fysisk, virtuell eller mental. Å skape *ba* kan gjøres ved å legge til rette for felles møtesteder, for å utvikle gode relasjoner og en læringskultur der de ansatte kan tilegne seg og dele kunnskap. *Ba* bli ofte definert som nettverk av samhandling. Det er noen retningslinjer som ligger til grunn for å skape *ba*. Dette er blant annet tillit, frihet under ansvar og gjensidig støtte i miljøet (Gotvassli, 2015). En støttende organisasjonskultur og strategisk tenkning vil være med til å skape det rette *ba* for kunnskaping, da dette er basert på omsorg og tillit i organisasjonen (von Krogh m.fl., 2016). Gode relasjoner gjør det enklere for de ansatte å kunne dele taus kunnskap med hverandre. For å kunne dele kunnskap fritt må man være åpen og kunne stole på hverandre.

Filstad Jakobsen (2010) hevder at den viktigste læringsarenaen er der læring utvikles ved at man praktiserer og reflekterer sammen over det praktiske arbeidet, noe som er avgjørende for å dele taus kunnskap. Og praktiserer sammen ved å observere anvendelsen av ulike kunnskaper er sentralt i en sterk læringskultur. Dette skyldes i hovedsak at mesteparten av kunnskapen er taus og kompetanse om å anvende kunnskap er en kontinuerlig prosess. Ofte er det en utfordring at medarbeidere ikke er tilgjengelige for hverandre. Det er derfor viktig å kartlegge

tilgangen til de viktigste læringsarenaene sånn at man får tilgang til kollegaer, som er den viktigste kunnskapskildene (Filstad Jakobsen, 2010).

Læring gjennom praktisering og refleksjon over praksis er den viktigste læringsarenaen (Filstad Jakobsen, 2010), læring skjer med andre ord i praksisfellesskap.

«Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly»

(wenger-trayner, 2019).

Praksisfellesskap er selvorganiserte og har ikke behov for å bli styrt (Wenger, 1998).

Praksisfellesskap er aktiviteter i organisasjonen som utgjør den sosiale strukturen av organisatorisk læring. Det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen er viktig fordi det er her diskusjoner oppstår og mening skapes. Ledelsen kan tilrettelegge for praksisfellesskap ved å skape arena for å møtes, gi anledning for de ansatte for å gjøre ting sammen og gi dem rom til å ta initiativ.

Innenfor et praksisfellesskap deler alle samme interessefelt og medlemmene deltar i felles aktiviteter og diskusjoner, hjelper hverandre og deler informasjon (Wenger, 1998; Irgens og Wennes, 2014). Et praksisfellesskap er ikke bare et interessefellesskap. Medlemmene av et praksisfellesskap utvikler et delt repertoar av ressurser som erfaringer, historier, verktøy og måter å ta opp tilbakevendende problemer.

Som nevnt tidligere i teorien om ledelse og læring, er det viktig at ledelsen tilrettelegger for kunnskapsutvikling. Selv om praksisfellesskap ofte har stor autonomi er det viktig at leder veileder og oppmuntrer sånn at fokuset på kunnskapsutvikling hele tiden blir opprettholdt (von Krogh m.fl., 2016).

En organisasjon bør etablere kunnskapsmål ved å ha en kunnskapsvisjon for hele organisasjonen (Filstad Jakobsen, 2010). Dette fører til kunnskapsmål på strategiske og avdelingsnivå noe som resulterer i individuelle kunnskapsmål for hver enkelt ansatt.

Kunnskapsdeling mellom ansatte fordrer tilretteleggelse og mål for samarbeidet. All kunnskap er ikke nødvendigvis nyttig. Kunnskapsmål vil derfor kunne synliggjøre hvor man trenger påfyll og hva type kunnskap som mangler eller som må utvikles og deles. Målene bør

derfor kontinuerlig evalueres og vurderes i forhold til vigtige læringsarenaer og krav til kunnskap fremover i tid.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive og begrunne valg av metodisk tilnærming for å besvare oppgavens problemstilling. Først i kapitlet begrunner vi valg av forskningsdesign, valg av metode, utvalg og innsamling av datamateriale. Deretter beskriver vi prosessen med bearbeiding og analysen av datamaterialet før vi avslutningsvis belyser forskningsetiske perspektiver og oppgavens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Valg av metode i et konkret forskningsprosjekt danner basis for identifisering av vitenskapsteoretiske syn. For oss har det vært viktig å reflektere over vitenskapsteoretiske perspektiver for å tydeliggjøre vår forståelse koblet til epistemologiske og ontologiske spørsmål. Epistemologiske problemstillinger er knyttet til kunnskapssyn som legges til grunn for forskningen. Det går et skille blant de forskerne som mener at ved å bruke naturvitenskapelige undersøkelsesmetoder kan observere og måle virkeligheten og at dette samsvarer med virkeligheten, og de som mener at den verden vi lever i må fortolkes og at den sjeldent er slik den fremstår (Johannessen, Tuft og Christoffersen., 2016). Vi hører til sistnevnte gruppe og mener at vi har med oss våre antakelser inn i forskningen og at vi må fortolke dataene fra intervjuene i den kontekst de er framsatt. I kvalitativ forskningsmetode vil epistemologi altså også dreie seg om forholdet mellom forskeren og deltakerne (Postholm, 2011). I et sosialkonstruktivistisk perspektiv er det relasjonene og ikke individet som står i fokus. Verden konstrueres i samhandling med andre. Vårt syn på ledelse er at ledelse konstrueres kontinuerlig gjennom sosiale handling og utsagn. Med det mener vi at det ledere gjør, og hvordan arbeidstakere rundt reagerer på det, er med på å definere hva ledelse skal være (Andreassen, Irgens, Skaalvik, 2009). Med et sosialkonstruktivistisk perspektiv betrakter man ledelse som et fenomen, nærmere bestemt så tar vi ikke ledelse for gitt. Hver leder har sin måte å utføre ledelse på i sin kontekst.

«Hvordan vi oppfatter verden» er ontologi, selve ordet ontologi betyr «*læren om det værende*» (Justesen og Mik-Meyer, 2017:14). Med ontologiske tilnærminger forsøker en å gi svar på hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut (Johannessen m.fl., 2016). Ontologiske

problemstillinger omhandler ens virkelighetsforståelse (Justesen og Mik-Meyer, 2017). Vår forståelse av verden innebærer at verden er noe som skapes.

Sett i lys av at vårt forskningstema handler om hvordan kunnskapsdeling skjer i relasjon mellom aktører på arbeidsplassen, og vårt valg om en kvalitativ metode vil vi kunne si at vårt ontologiske ståsted er innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektivet. Innenfor dette perspektivet betraktes virkeligheten som noe som konstrueres og skapes i fellesskap (Justesen og Mik-Meyer, 2017). Vår forståelse er at mennesker er sosiale vesener og sammen konstruerer vi våre virkelighetsforståelser, som for eksempel gjennom språklig interaksjon mellom mennesker (Tjora, 2018).

Når vi tar et sosialkonstruktivistisk perspektiv i vårt arbeid, er forholdet mellom forskeren og de som blir forsket på, av stor betydning for de resultatene vi kommer frem til. Det er samspillet mellom intervjuer og informant som vil danne den nye kunnskapen. I noen tilfeller flyter praten godt mellom partene i en samtale, andre ganger blir samtalen mer stakkato, og den ene parten må kanskje styre samtalen mer enn den andre. I våre intervjusituasjoner fikk vi oppleve ulik flyt på samtalene under intervjusituasjonen. Noen informanter holdt fin flyt i samtalen selv, i tillegg til at de delte mange tanker og refleksjoner rundt tema. Noen informanter kunne kanskje ta styringen så mye at vi måtte presse inn våre spørsmål. Andre informanter var mer tilbakeholden og da måtte intervjuer stille flere spørsmål. Dette er noen eksempler på hvordan samspillet mellom forsker og informant kan være med på å styre både innhold i samtalene, stemningen i rommet og hvilke refleksjoner vi som forskere gjør oss underveis i intervjuet og i etterkant av intervjuet.

3.2 En kvalitativ studie

I kvalitativ forskning er man genuint opptatt av å prøve å forstå hvordan personene og individene formes, og hvordan sosial orden oppstår (Tjora, 2018). Det betyr at informasjonen som blir samlet inn omhandler menneskelige erfaringer og fortolkninger. Forskere er også mennesker og kvalitative forskere har en tilnærming til sin forskning med utgangspunkt i et verdenssyn (Postholm, 2011). Det betyr at forskerens antakelse og syn på verden er med på å styre forskningen.

Et krav til presentasjon av all forskning er redegjørelse for blant annet hvordan undersøkelsen er gjort, hvilke valg som er tatt til hvilke tidspunkt, hvordan deltakere er rekruttert, hvilke problemer som har oppstått, hva slags teorier som har vært benyttet (Tjora, 2018). Slik redegjørelse er med på å gjøre forskningen vår transparent. Dette har betydning for forskningens kvalitet. Andre indikatorer på kvalitet i kvalitativ forskning er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2018). Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, mens pålitelighet handler om hvorvidt vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse. Uten at dette er styrt av politiske, personlige eller andre faktorer som det ikke er redegjort for. Generaliserbarheten er knyttet til undersøkelsens relevans og gyldighet utover de tilfellene som er undersøkt. Metode skal si noe om hvilke fremgangsmåter som brukes for å kartlegge virkeligheten (Johannesen m.fl., 2016).

Med utgangspunkt i vårt vitenskapelig ståsted og problemstilling har vi valgt kvalitativ metode ved å gjennomføre intervjuer. Denne måten å hente ut data på er egnet fordi gjennom intervju vil en kunne få omfattende og fyldig informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin situasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver informantene har på de tema som blir tatt opp i intervjusituasjonen (Thagaard, 2016).

3.3 Datainnsamling og analyse

Samtidig som prosessen med innhenting av godkjenning fra NSD, ble intervjuguide utarbeidet og arbeidet med å rekruttere informanter fra trafikkskolebransjen, startet. Vi vil nå presentere hvordan vi arbeidet med å rekrutteringen. Deretter vil vi presentere de to trafikkskolene samt informantene, for til slutt å beskrive arbeidet som ble gjort i forbindelse med intervjuene.

3.3.1 Utvalg

Utvalget av informanter ble gjort på grunnlag av vår opprinnelige problemstilling som var å se på kvinnelige ledere på mannsdominerte arbeidsplasser og var basert på en antakelse om at trafikkskolen var en mannsdominert arbeidsplass. Når vi startet arbeidet med å finne ut hvilke informanter som kunne passe, for at vi skulle kunne besvare vår problemstilling, utarbeidet vi

noen kriterier for utvalget. Utvalgskriteriene var å finne minimum et par trafikkskoler med kvinnelige ledere og som hadde trafikklærere av begge kjønn representert blant lærerne. Dette for å kunne få både et ledelsesperspektiv og et perspektiv fra trafikklærerne.

Vi foretok et hensiktsmessig utvalg fordi vi ville gjennomføre intervju av personer som vi mente ville gi oss mest mulig fyldig beskrivelse fra informantene for å besvare problemstillingen vår (Johannesen m.fl., 2016). Vår hensikt var ikke å speile samfunnet ved å foreta et representativt utvalg for å kunne generalisere resultatene våre. Informantene ble valgt ut fra egenskaper som kunne være relevante for problemstillingen (Thagaard, 2003). Utvalget ble gjort ved at vi først gjorde oss kjent med utvalget av trafikkskoler på nettsidene til trafikkskolene, for deretter å velge ut aktuelle skoler vi ønsket å kontakte.

Proessen med å finne informanter startet med at vi tok en ringerunde til 6 aktuelle trafikkskoler som passet til våre kriterier. Disse hadde omtrent lik størrelse og kjønnsbalanse. Telefonsamtalene ble fulgt opp med påfølgende e-poster. Siden det viste seg å være vanskelig å få med trafikkskoler med kvinnelige ledere, endte vi opp med å få innpass på to trafikkskoler; Lady trafikkskole med kvinnelig leder og Landstrykeren trafikkskole med mannlig leder. Vi fant ut at dette måtte vi ta til vår fordel og fant muligheten for å kunne se på trafikkskolenes likheter og ulikheter.

Vi intervjuet til sammen åtte kvinnelige og mannlige trafikklærere inkludert deres ledere. Den ene trafikkskolen hadde en kvinnelig leder, mens den andre skolen hadde to mannlige ledere. Under selve intervjuene oppdaget vi at begge trafikkskolene er familiebedrifter, noe som ikke var tilsiktet ei heller et tema til å begynne med. Det som kom frem under intervjuene av innhold og stemning, kan ha påvirket oss underveis i intervjuene og pågående analysearbeid.

Det kan diskuteres om åtte informanter er tilstrekkelig for å få belyst vår problemstilling. Vi hadde ved Lady trafikkskole intervju med alle ansatte, dette gjør at vi har fått både trafikklærerne sitt perspektiv og lederen sitt perspektiv. Ved Landstrykeren trafikkskole snakket vi med flere ledere eller trafikklærere med ekstra ansvar. Dette gjør at vi har belyst problemstillingen ut fra et lederperspektiv ved den ene skolen, og vi har både leder og trafikklærerne sine perspektiv fra den andre skolen. Dette har vært med på å styre vårt fokus i hovedsak mot lederne sine betraktninger.

For å beskrive våre informanter nærmere vil vi nå gi en kontekstbeskrivelse av de to trafikkskolene. Vi har valg å kalle trafikkskolene for Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole. Vi har ingen hensikt til å sammenligne Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole med tegneseriefigurene i Disney. Vi valgte navnene for å at vi lettere skulle kunne holde trafikkskolene avskilt fra hverandre, og den første ulikheten vi fokuserte på var ledernes kjønn.

Lady trafikkskole



Lady trafikkskole er et AS og tilbyr føreropplæring på moped, motorsykkkel og personbil. Trafikkskolen har et styre, eier, daglig leder, faglig leder, trafikklærere og kontorpersonell.

Lady trafikkskole er en familiebedrift der eier og daglig leder er gift. Daglig leder har også funksjon som faglig leder og trafikklærer. Bedriften er sentralt plassert i en liten by med et innbyggertall på mellom 20.000 - 25.000 innbyggere. Det er et tosifret antall andre trafikkskoler i samme by. Trafikkskolen ligger i et område av byen hvor det er en kort spasertur til neste trafikkskole. Det er «steinhard» konkurranse mellom trafikkskolene og hvis en trafikkskole kommer på noe smart forteller daglig leder at de vil holde dette for seg selv, «...vi vil ikke gi noen andre fortrinn fremfor oss...».

Vårt første møte med Lady trafikkskole var deres nettsider som er en enkel nettside, med lite grafikk og bilder. Under intervjuene kommer det frem at det er en av trafikklærerne som bruker av sin fritid til å drifte denne siden. På nettsidene er det enkelt å finne kurs, pris, navn på hvem som jobber der med mer.

Lady trafikkskole har tilsammen 5 ansatte; fire heltidsansatte trafikklærere, to menn og to kvinner, samt en kontormedarbeider i redusert stilling. To av trafikklærerne er samboere. Trafikklærerne får lønn etter antall produserte timer, noe som betyr at de får betalt for de timene de benytter med elever i bil og klasserom.

Daglig leder forteller at hennes arbeidsoppgaver omfatter, i tillegg til ledelsesoppgaver, å være trafikklærer og da med færre elever enn de øvrige. Det vil si at hun er tillagt arbeidsoppgaver i alle ledd i organisasjonen. Hun har utdanning innenfor ledelse samt ettårig trafikklærerutdanning fra Statens trafikklærerskole. Hun har 35-års erfaring som trafikklærer ved samme skole.

De øvrige trafikklærerne har bachelorgrad innen trafikkpedagogisk arbeid. En av trafikklærerne er i tillegg faglig leder på motorsykkel. Deres arbeidserfaring som trafikklærere varierer fra 12 til 4 år.

I tabell A presenterer vi informantene for Lady trafikkskole med hva slags rolle de har, hva slags utdanning de har og tilslutt hvor mange år de har arbeidet ved trafikkskolen.

Tabell A: Informantene ved Lady trafikkskole.

	Trafikklærer 1	Trafikklærer 2	Trafikklærer 3	Trafikklærer 4
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig leder • Faglig leder personbil • Trafikklærer personbil 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig leder motorsykkel • Trafikklærer personbil og MC 	<ul style="list-style-type: none"> • Trafikklærer personbil og MC 	<ul style="list-style-type: none"> • Trafikklærer personbil
Utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Ett-årig trafikklærerutd. • Etter og videreutd. innen styrearbeid 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor trafikkpedagogikk • Faglig leder • Påbygging til MC 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor innen trafikk • Påbygging til MC 	<ul style="list-style-type: none"> • Høgskolekandidat trafikklærerutd.
Erfaring	<ul style="list-style-type: none"> • 35 år 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 år 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 år 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 år

Landstrykeren trafikkskole



Landstrykeren trafikkskole er et AS og har et styre som består av eier, som har flere roller i bedriften. Han er også daglig leder og faglig leder, men har få oppgaver tilknyttet denne rollen som faglig leder.. Eieren, som har sin trafikkklærerutdanning fra tidlig 70-tall og har jobbet i trafikkklæreryrket i 46 år, er daglig leder og faglig leder på tunge kjøretøy. I tillegg har trafikkskolen faglig leder, trafikkklærere og kontorpersonell. Landstrykeren trafikkskole er også en familiebedrift. Både sønn og svigerdatter er ansatt i bedriften. Sønnen, eller “Junior”, som eieren betegner han (heretter junior), er faglig leder for personbil. Junior har sitt daglige virke ved “tungbilavdelingen”, og har, ifølge seg selv, alt av utdanning en kan få ved trafikkklærerutdanningen samt noe økonomiutdannelse fra BI. Junior har logistikkansvar for trafikkklærerne og forteller at det kan svinge mellom 8 til 14 trafikkklærere som er ute og kjører til enhver tid. Ut fra eierens beskrivelse av svigerdatteren får vi inntrykk av at hun er leder ved avdeling for personbil. Dette er noe hun tilbakeviser. Hun sier bestemt at det er Junior som er daglig leder ved avdelingen.

Bedriften har to fysisk adskilte avdelinger lokalisert i samme by. Det er flere trafikkskoler i samme by, hvilket betyr at det er en rekke aktører som konkurrerer i samme marked. Landstrykeren trafikkskole sine nettsider er fargerike med fin grafikk. Eier forteller oss at de nesten ikke bruker penger på reklame. Den ene avdelingen tilbyr føreropplæring på personbil og traktor, mens den andre avdelingen tilbyr føreropplæring på lastebil og buss (tunge kjøretøy). I og med at trafikkskolen tilbyr føreropplæring for tunge kjøretøy, har de kunder både lokalt og nasjonalt. Ved begge avdelingene er det ansatt en kontormedarbeider.

Avdelingen, som har opplæring på personbil og traktor, har fire trafikklærere, to menn og to kvinner med 2-årig trafikklærerutdanning som høgskolekandidater. Alle trafikklærerne har fastlønn og gode pensjonsavtaler. Trafikkskolens faste trafikklærere har lang fartstid i yrket. I tillegg har bedriften ha en rekke trafikklærere med et mer fleksibelt ansettelsesforhold, dette for å kunne følge svingningene i markedet.

I tabell B presenterer vi informantene for Landstrykeren trafikkskole med hva slags rolle de har, hva slags utdanning de har og tilslutt hvor mange år de har arbeidet ved trafikkskolen.

Tabell B: Informantene ved Landstrykeren trafikkskole.

	Trafikklærer 1	Trafikklærer 2	Trafikklærer 3	Trafikklærer 4
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig leder • Faglig leder tung bil 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig leder personbil, traktor og tung bil • Trafikklærer tung bil og traktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Uformell daglig leder personbil • Trafikklærer personbil 	<ul style="list-style-type: none"> • Trafikklærer personbil og traktor
Utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Ett-årig trafikklærerutd. • Instuktøreksamen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor innen trafikk • Faglig leder • Påbygging traktor • Økonomiutd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Høgskolekandidat trafikklærerutd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Høgskolekandidat trafikklærerutd. • Påbygging traktor
Erfaring	<ul style="list-style-type: none"> • 46 år 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 år 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 år 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 år

Når vi ser på Landstrykeren trafikkskole sine nettsider er de fargerike og har fin grafikk. Denne siden er designet og drevet av et reklamebyrå. Eier forteller oss at de nesten ikke bruker penger på reklame, dette er noe som flere av våre informanter også sier.

3.3.2 Intervju

Intervju er den mest brukte metoden for å hente inn data i kvalitativ forskning (Thagaard, 2016; Tjora, 2018; Johannessen m.fl., 2016). Tidlig i prosessen var vi skjønt enige om at vi ønsket å gå i dybden av et fenomen, i tillegg hadde vi erfaringer med intervjusituasjon fra tidligere, noe som følte litt trygt. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer fordi vi

ønsket å utforske nyanser i opplevelser og erfaringer fra informantens livsverden (Tjora, 2018). Ved semistrukturert intervju kunne vi stille åpne spørsmål i tilknytning til bestemte tema som vi ønsket besvart i forhold til problemstillingen vi hadde i utgangspunktet.

Temaene i intervjuguiden var arbeidsmiljø, kjønnsbalanse og ledelse. Målet var å få fyldige og mest mulig detaljerte beskrivelser uten å måtte følge intervjuguiden slavisk og heller få tak i informantenes definisjoner og tanker rundt våre tema, og forhåpentligvis ønske å reflektere sammen med oss.

Vi fant det hensiktsmessig å gjennomføre semistrukturerte intervju med utgangspunkt i intervjuguiden der vi hadde kategorisert tema på forhånd. På denne måten sikret vi oss at alle informanter ble spurt om det samme. Samtidig kunne vi hoppe litt mellom spørsmålene og be informantene utdype og komme med eksempler, og reflektere sammen med oss over temaene i intervjuguiden. Ulempen med dette var at analysearbeidet ble litt mer krevende i og med vi måtte gjennomgå hvert intervju i sin helhet for ikke å miste viktig informasjon der informanten og vi hadde hoppet mellom spørsmålene.

3.3.3 Intervjuguide

I arbeidet med å utforme intervjuguide tok vi utgangspunkt i relevante intervjuguider som allerede var benyttet i andre masteroppgaver for å utarbeide vår forholdsvis strukturerte guide. Med bakgrunn i problemstillingen og våre forskningsspørsmål ble intervjuguiden oppdelt i innledning, tre tema med underspørsmål og avslutning (Johannesen m.fl., 2010). Vi startet med spørsmål om navn, alder og stilling og ba dem fortelle litt om hvorfor de hadde valgt å bli trafikklærere og hvor lenge de hadde jobbet i bransjen. Spørsmålene var laget med tanke på å bli kjent med informantene og for å ufarliggjøre situasjonen (Tjora, 2013).

Videre i intervjuet gikk vi nærmere inn på temaene våre med spørsmålene som for eksempel; «Opplever du at...», «Hvordan vil du beskrive...», «På hvilken måte...», for å kartlegge informantenes meninger og tanker rundt disse. Siste del av intervjuet besto av spørsmål for å avrunde intervjuet. Vi spurte informantene om hvordan det var å reflektere over spørsmålene og om de ønsket å tilføye noe, eller om det var noe de følte de ikke hadde fått fortalt. Tilslutt spurte vi om vi kunne ta kontakt om det var noe vi hadde behov for å få utdypet.

3.3.4 Gjennomføring

I god tid før intervjuene ble det sendt ut informasjonsbrev og samtykkeerklæring til daglig leder, som igjen formidlet dette til informantene. Vi gjorde avtale med de daglige lederne om når vi kunne foreta intervjuene, noe vi senere måtte tilpasse i forhold til et par informanter. Vi avtalte med de daglige lederne at vi skulle møtes på trafikkskolen. Dette fordi det ble foreslått av daglig leder. Samtidig har våre tidligere erfaringer med intervjusituasjoner vist oss at det å bli intervjuet et kjent sted, kan være med på å gjøre intervjusituasjonen for informanten så komfortabel og tryggende som mulig. I tillegg så vi det som hensiktsmessig å kunne få se på lokalene, da vi mente at dette kanskje kunne være relevant for vår forskning. Ulempen med å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen var at noen av intervjuene ble avbrutt av andre ansatte som hadde behov for å snakke med våre informanter, likevel har vi ikke inntrykk av at dette fikk konsekvenser for svarene informantene ga. Vi var nøye med å gjenta spørsmålet som vi hadde startet med før avbrytelsen.

Vi intervjuet til sammen åtte informanter. Vi var to tilstede på alle intervjuene. Vi valgte at det skulle være en av oss som gjennomførte alle intervjuene, dette for å få mer kontinuitet i intervjusituasjonene. Den andre skulle observere, notere og stille relevante spørsmål hvis det var behov for det. Alle våre informanter signerte på samtykkeerklæring før intervjuene startet.

Ved den ene trafikkskolen gjennomførte vi alle fire intervjuene fortløpende samme dag. En og en var inne til intervju mens de andre tre ventet sammen i fellesareal ved trafikkskolen. Vi intervjuet alle trafikklærerne før vi til slutt intervjuet faglig leder. Intervjuene ble gjennomført i selve undervisningslokalene til trafikkskolen. På den ene siden av bordet satt informanten og på den andre siden satt vi to stykker, mellom oss og informanten ble diktafonen plassert.

Noe tilsvarende ble gjort ved den andre trafikkskolen. Men her ble intervjuene gjennomført over tre dager. Først ut var en av trafikklærer ved personbilavdelingen. Deretter, samme dag, var det eier av trafikkskolen som var informant. Disse to hadde ikke samme tilholdssted, likevel ble undervisningslokale benyttet til disse to intervjusituasjonene. To dager senere fikk vi intervju med faglig leder, hvor intervjuet ble gjennomført i trafikkskolen sitt lunsjrom. En uke etter dette fikk vi snakket med vår siste trafikklærer. Dette intervjuet ble gjennomført på hennes kontor. I ettertid ser vi fordelene med å kunne ha vært mer skjermet under disse

intervjuene, da vi ble noe avbrutt av telefoner og andre samtaler som måtte tas. Samtidig ser vi utfordringer med å stille krav om skjerming under intervjusituasjonen da dette kunne ha ført til at de ikke stilte opp til intervju. Det kan også være at det var vi som skulle styre intervjuet som følte mest på forstyrrelsene, da informantene virket for oss uforstyrret av avbrytelsene.

Vi kan si at innsamling av data startet når vi begynte rekrutteringsprosessen. Allerede på trafikkskolenes nettside fikk vi en hel del informasjon om hvordan trafikkskolene presenterte seg. Datainnsamlingen betraktet vi som avsluttet da alle informantene var intervjuet ferdig. Dette fordi det ikke var kontakt mellom oss og informantene etter det siste intervjuet. Likevel vil vi opplyse om at vi har vært innom trafikkskolenes egne nettsider etter avsluttet intervjurunde for å danne oss et bedre bilde eller få informasjon når vi har hatt diskusjoner og refleksjoner i forbindelse med analysearbeidet.

3.3.4 Transkribering

Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene. En av oss hadde ansvar for å transkribere intervjuene og lydopptakene ble transkribert fortløpende. Hvert intervju var på mellom 45 og 75 minutter, totalt 451 minutter. Det transkriberte materialet omfatter 179 sider, med halvannen linjeavstand.

Vi valgte å bruke bokmål som «språk» i transkriberingen, noe som innebærer at dialektord og uttrykk «oversettes». Hvis transkriberingen skulle brukes til en detaljert språklig analyse, ville det være viktig å gjengi språklyder så nøyaktig som mulig. I vårt arbeid er det meningsinnholdet i det informantene sier som er interessant. Vi har derfor ikke funnet det nødvendig å gjengi hvordan informantene uttaler ordene, men har valgt å transkribere på bokmål. Vi har allikevel forsøkt å gjengi ord for ord av hva som blir sagt i intervjuene.

3.3.5 Analyse

Analyser av kvantitative data følger ikke bestandig et fast mønster og vi har ikke funnet en entydig måte å foreta analyse på fra begynnelse til slutt. Arbeidet med masteroppgaven har vært preget av til dels flytende overganger mellom innsamling av data og analyse (Thagaard, 2016). Allerede under intervjuene med informantene startet vi analysearbeidet. I og med at

intervjuene ble gjennomført på tre ulike tidspunkt, hadde vi god tid til refleksjon mellom intervjuene, noe som førte til at vi utviklet vår forståelse for temaene underveis i prosessen (Thagaard, 2016). Etter avslutning av intervjurunde med de første fire informantene så vi at intervjuguiden var mangelfull og at det var spørsmål som «manglet» og som kanskje ville ha bidratt til en fyldigere analyse. Det ble foretatt små endringer av intervjuguiden mellom intervjurundene av de to trafikkskolene. I etterkant ser vi at dette har gjort arbeidet med å analysere og sammenligne svarene fra de to trafikkskolene vanskeligere.

Etter transkriberingen valgte vi å sortere sitatene etter temaene i intervjuguiden. Disse ble brukt som grunnlag for valg av kategoriene; «ledelse», «vi» og «dem», «arbeidsmiljø», «eierskap», «kunnskapsdeling», «kunnskapsutvikling», «kjønnsbalanse», «organisasjonskultur» og «samhandling». Dette ble gjort for å redusere og systematisere dataene for å lete etter mønstre i datamaterialet, men også for lettere å kunne analysere dem uten å miste viktig informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Analysearbeidet var veldig utfordrende og vi fant ut at det var vanskelig å skrive en helhetlig tekst ut fra den oppdelingen av sitatene vi hadde foretatt. Vi reduserte derfor antall kategorier ytterligere en gang og kom frem til følgende kategorier som vi har brukt videre; «ledelse», «organisasjonskultur», «vi» og «dem», «kunnskapsdeling» og «kunnskapsutvikling».

Vi har flere ganger bytte på å skrive de forskjellige delene i oppgaven. Når vi har byttet på å skrive analyse har vi tatt mange runder i materialet og fortolket. Med dette fikk vi synliggjort våre ulike fortolkninger og sammen kom vi frem til interessante kategorier som vi gikk videre med. Gjennom det at vi begge har knadd empirien, hver for oss og sammen, så mener vi at det kan være en styrke for troverdigheten og arbeidet som er utført. Dette fordi vi har kontrollert transkriberingen og kategoriene flere ganger for å bli enige om felles retning for fokus.

Analysearbeidet har pågått inne i hvert vårt hode, og vår egen tause kunnskap har blitt gjort eksplisitt, noe som har vært vanskelig, men svært givende.

3.4 Etske perspektiver

Prosjekt er godkjent med vilkår fra NSD (se vedlegg 3) og deres regler er fulgt med tanke på samtykkeerklæring, oppbevaring av personopplysninger og sletting av innsamlet materiale etter oppgaven er avsluttet.

I første telefonkontakt med potensielle bedrifter ble det gitt opplysninger om prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til, behandlingsansvarlig institusjon, hvordan opplysningene var tenkt innhentet. Under telefonsamtalene ble det gjort avtaler om å sende epost med mer informasjon om prosjektet og samtykkeerklæringen. Hensikten var at leder skulle videreformidle dette til informantene i forkant av intervjuene. Før selve intervjuene startet ble samtykkeerklæringen (se vedlegg 1) med gjennomgått med den enkelte informant. Alle informantene skrev under samtykkeerklæringen før intervjuene ble gjennomført. I forkant av intervjuet. Vi har vært åpen med informantene at de skal få lese masteroppgaven når den er ferdig, og at de som informanter kan trekke seg når som helst frem til da.

Mye av etikken i forbindelse med forskningsarbeid er knyttet til presentasjon av data og funn (Tjora, 2018). Vi har brukt intervju som en del av metoden for å hente frem data. I den forbindelse er det viktig å være bevisst på hvordan selve gjennomføringen av intervjuene er/var og ikke minst hvordan vi presenterer våre data, da med tanke på anonymisering og transparens (Tjora, 2018). Det betyr at vi må balansere hensyn til presentasjon av detaljer og etiske hensyn knyttet til å beskytte informantenes personlige data. Vi anser trafikkskolebransjen som liten og gjennomsiktig. Med det mener vi at vi har et inntrykk av at de fleste trafikklærerne vet om hverandre, da spesielt i et avgrenset område. Så hvis vi sier noe om geografisk beliggenhet til trafikkskolen i tillegg til hvilke førerkortklasser de tilbyr, kan de som jobber i bransjen lett kjenne igjen hvilke skoler vi har snakket med. For å unngå dette velger vi å frastå opplysninger om trafikkskolens beliggenhet for dermed å anonymisere bedriftene og informantene. Det er flere trafikkskoler i Norge som er familiebedrifter, der en annen i nær relasjon er driver og eier av bedriften. Normen i forskningen er at vi lover anonymitet til informantene som deltar i forskningsprosjekt (Tjora, 2018). Alle i de respektive bedriftene vet hvem i som har deltatt i prosjektet. De som har deltatt kan både gjenkjenne seg selv og mulige kolleger. De transkriberte intervjuene ble slettet etter at analysen og tolkningen var ferdigstilt.

3.5 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og gyldighet i studien

«I all empirisk forskning må tolking av data følges av en form for refleksjon over hvordan denne tolkningen framkommer»

(Tjora, 2018:250).

I det ligger det at en må ta inn over seg at «*empirisk data i seg selv ikke er enkel speiling av virkeligheten*» (Tjora, 2018:251), i tillegg må en reflektere og gjøre en tolking av egen tolking. Måten vi skal kunne styrke vår pålitelighet er å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og da gjerne i form av casebeskrivelse, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen m.fl., 2016). Vi har forsøkt å gi en fyldig beskrivelse av konteksten i beskrivelsen av våre case og synliggjort, på best mulig måte, forskningsprosessen.

Troverdigheten går ut på om vi måler det vi tror vi måler (Johannessen m.fl., 2016), i kvalitative metoder vil det dreie seg om i hvilken grad våre fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Metodetriangulering, som vil si å bruke ulike metoder, vil være en måte å øke troverdigheten på (Johannessen m.fl., 2016). Ved å gjennomføre observasjon i trafikkskolene i tillegg til intervju, ville vi kunne fått en fyldigere forståelse for fenomenet og bedre skille mellom hva som er relevant informasjon og ikke. Vi kunne også ha latt noen andre kompetente personer analysere samme datamateriale for å se om de kommer frem til samme fortolkning.

Kombinasjonen av både kvantitative og kvalitative data, ville ha vært mer optimalt. Da får man gått i dybden og samtidig få et målbart resultat for å undersøke om vår forståelse av fenomenet kan generaliseres. Av ressursmessige hensyn med tanke på både tid vi har til rådighet i forbindelse med oppgaven, og andre ressurser, gjør at vi har valgt bort dette.

I vårt arbeid med masteroppgaven har vi gjort funn som kan forenkles og som blir et bilde på en virkelighet som omhandler mange (Johannessen m.fl., 2016). Våre resultater er ikke nødvendigvis generaliserbare, men forhåpentligvis gjenkjennbare og overførbare til andre lignende bransjer. Vi vil kunne si at vi har funnet ut at ledelse påvirker læringskulturen i en bedrift, og vi kan vise til eksempler på hvordan *en* ledelse er med på å påvirke læringskulturen.

Den bagasjen vi tar med oss inn i forskningen vil prege forskningen. En av oss arbeider ved trafikklærerutdanningen og har derfor noe innsikt i bransjen. Dette var viktig for oss at informantene var klar over helt fra starten. Den andre av oss har ingen kjennskap til bransjen utover det som allmennheten har generelt, og har kan ha bidratt til å sette et annet perspektiv på oppgaven enn om vi begge hadde like god kunnskap om trafikkskoler. I hele prosessen har det vært viktig for oss å være mest mulig objektive og være bevisst på vår forskerrolle når vi har valgt å sammenligne de to trafikkskolene. Det kan være lett å lete etter svar som støtter den forståelsen vi ønsker skal fremgå. Derfor har vi hatt stort fokus på objektiviteten og kritisk til våre egne tolkninger av svarene fra våre informanter.

4 Empiri og analyse

Vi vil i påfølgende kapittel presentere og analysere datamateriale som ligger til grunn for å kunne belyse problemstillingen;

Hvilken betydning har ledelse for tilrettelegging av læringskultur?

For å kunne se hvilken betydning ledelsen har for tilrettelegging av læringskultur har vi benyttet oss av to case hvor vi presenterer deres likheter og ulikheter. Vi har valgt å jobbe ut i fra to forskningsspørsmål. Vår første forskningsspørsmål er *Hvordan utøves ledelse?* For å kunne belyse dette har vi fulgt noen fellesnevnerne vi fant i arbeidet med datareduksjonen. Disse fellesnevnerne er; organisasjonskultur, ledelse og «vi» og «dem».

Vi vil først presentere empiri og analyse for å vise hva lederen ved Lady trafikkskole forteller om hvordan det utøves ledelse i praksis. Deretter retter vi fokus på hvordan trafikklærerne oppfatter ledelsespraksisen ved skolen, for så å presenterer Landstrykeren trafikkskole med samme fokusområdene. Vi finner det hensiktsmessig å presentere trafikkskolene hver for seg under hvert forskningsspørsmål. Vi mener dette er med på å synliggjøre likheter og ulikheter mellom trafikkskolene.

Når vi har belyst *Hvordan utøves ledelse* ved de to skolene vil vi presentere empiri og analyse på likheter og ulikheter mellom trafikkskolene med fokus på *Hvordan tilrettelegges det for læring*. Vi har i vår analyse fokusert på at kunnskapsutvikling kan skje gjennom kunnskapsdeling, på læringsarena og i praksisfellesskap. Vi mener at disse fokusområdene kan være med på å belyse likheter og ulikheter ved trafikkskolene.

4.1 Hvordan utøves ledelse ved Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole?

For å nå trafikkskolenes målsetting, som er nedfelt i trafikkopplæringsforskriften, og samfunnets krav om å levere oppdatert trafikkopplæring samt ferdigstille gode sjåførere, ledelsen ved trafikkskolene blant annet organisere arbeidet ved hjelp av organisasjonsstruktur, ledelse og læringskultur.

Organisasjonsstruktur er retningsgivende for hvordan ansatte i organisasjonen bør opptre. Det er gjennom strukturen til trafikkskolene at ledelsen kan påvirke ansvarsfordelingen i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I hvilken grad organisasjonsstrukturen klarer å ivareta kunnskapsutvikling og kunnskapservervelse vil ha betydning for organisasjonens konkurransevne (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ved hjelp av en sterk organisasjonskultur, med fokus på ansattes kompetanse og medvirkning, kan organisasjonen oppnå sine strategiske mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det vil si at hvordan lederne påvirker og tilrettelegger for at de ansatte skal kunne utvikle egne kunnskaper og ferdigheter, både organisasjonsstrukturen og -kulturen vil ha betydning for å nå mål. En viktig oppgave er hvordan de klarer å sosialisere sine arbeidstakere sånn at de kan tillegge seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser. Dette er viktig for å skape relasjoner for effektivt samarbeid mellom ansatte for å oppnå kunnskapsutvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2007; von Krogh m.fl., 2016).

Ledere som tilrettelegger for kunnskaping i tråd med visjoner og verdier som organisasjonen innehar, vil kunne skape medarbeidere som utvikler nye ideer og som er endringsdyktige (Hislop, 2013). Et kollegium med kontinuerlig forbedret kompetanse kan bidra til at trafikklærerne til enhver tid kan gi en best mulig føreropplæring (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Med bakgrunn i dette vil vi nå se nærmere på hvordan ledelse utøves i de to trafikkskolene, og da med utgangspunkt i følgende fellesnevner; Organisasjonskultur, ledelse og «vi» og «dem».

4.1.1 Hvordan utøves ledelse i Lady trafikkskole?

Da vi ankommer lokalet til den tiden som var avtalt, er tre av fire informanter allerede tilstede og hilser oss velkommen. Daglig leder sier at hun vil være sistemann ut og venter til slutt, til de alle andre har hatt sine intervjuer. Vi blir henvist til et møte- og undervisningsrom hvor vi får tilbud om nytraktet kaffe i kopper med kjente tegneseriefigurer på. Lokalene har nøytrale farger og undervisningsrommet har et stort langbord i midten. De ansatte har hverdagslige klær på, det vi ser at de er kledd som «mannen i gata». En av de ansatte forteller at;

«Vi skal fremstå som en ordentlig skole. Ikke dra og tulle, at det er kvalitet og at en har litt sånn ordentlige biler og.....at en ikke kjører 10-15 gamle biler liksom og.....ja, være litt proffe da»

Dette utsagnet støttes av flere i bedriften, og daglig leder sier;

«Vi jukser ikke... sånn... verken med timene eller noe annet...Nei, jeg tror vi veldig opptatt at det skal gjøres rett»

Å fremstå som en ordentlig skole betyr for dem kvalitet og redelighet. Det er viktig for trafikkskolen å fremstå som en skole som har kvalitet både i forhold til lokaler, trafikklærere, biler og hvordan de behandler elevene sine på. På denne måten viser de noen av verdiene bedriften står for.

Lady trafikkskole er som sagt en familiebedrift og er organisert ved et styre hvor både eier og daglig leder er medlemmer, daglig leder, faglig leder og øvrige ansatte. Daglig leder arbeider på alle nivå og har ansvar for en rekke oppgaver. Noen arbeidsoppgaver er oppfølging av undervisningsplaner, utstyr og lærer samt kundekontakt. Det er hun som holder kontakt med Statens vegvesen og har ansvaret for all rapportering og regnskap. I tillegg gir hun egne kjøretimer med elever. Som daglig leder delegerer hun oppgaver til sine ansatte, men gir dem frihet til å organisere dagene sine selv, innenfor bedriftens normer. Alle våre informanter beskriver klart hva de har ansvar for og hva deres arbeidsoppgaver består i. Daglig leder forteller at hun stoler på sine ansatte. Hun stoler på at de vil bedriften vel og de handler innenfor bedriftens normer og verdier (Schein, 2010; Jakobsen og Thorsvik, 2007). Hun oppsummerer sin arbeidshverdag ved å si at hun har ansvaret for *«...å gjøre det sånn at lærerne kan gjøre jobben sin best mulig»*. Dette forteller oss at hun har stort fokus på tilrettelegging for at trafikklærerne kan ta avgjørelser for sin egen arbeidsdag.

På Lady trafikkskole kommer de frem til *«sannheter»* i fellesskap. De ansatte løser kjøreruter, utfordrende elever, og andre utfordringer de blir stilt overfor i fellesskap. Daglig leder prioriterer fellesskapsløsninger, men sier samtidig at; *«Jeg har jo mine kjepphester jeg også, ikke sant, hva jeg synes er viktig»*. Hun er tydelig og engasjert når hun snakker om sine «kjepphester» og poengterer at det går på kjoretekniske ferdigheter. Dett er ferdigheter som de mindre erfarne trafikklærerne blir veiledet til å følge. Dette forteller oss også noe om hva som er viktig å kjempe for og at hun gir rom for diskusjon og refleksjon. Hun tar helst

beslutninger sammen med trafikklærerne. Ved å gi trafikklærerne anledning til å være med å ta beslutninger, bidrar hun til at de ansatte får større ansvarsfølelse for egen arbeidsplass. To av trafikklærerne forteller at de utfører arbeid som de ikke skriver timer for;

«dette er oppgaver jeg gjør på min fritid, da jeg vet at det gagnar vår trafikkskole» og «det som foregår på instagram og facebook er jo ikke noe lønnet arbeid... det er sånt som blir gjort hjemme på kveldstid»

Gjennom felles møter og samhandling forvalter daglig leder kunnskapen som de ansatte sitter med. Under intervjuet registrerer vi at daglig leder ofte bruker begrepet «vi»; «Vi setter oss i bilen...», «Vi finner ut av det...», «Vi må bli enige...». «Vi» blir også ofte brukt av trafikklærerne. Daglig leder og trafikklærerne gir med dette uttrykk for at det foregår mye samhandling i trafikkskolen. Daglig leder uttaler at «jeg er fornøyd med lærerne mine» og «jeg håper de skal ta over» og en trafikklærer sier at de; «har den samme forståelse for hvordan ting skal gjøres», noe som kan vitne om gjensidig tillit mellom daglig leder og trafikklærerne.

At daglig leder tar beslutninger sammen med trafikklærerne, oppmuntrer dem til å ta del i å utforme egen arbeidsplass. I situasjoner der ansatte går til eier for å be om råd og hjelp, svarer han ofte retorisk: «Hva ville du ha gjort om det er din trafikkskole?». Tre av fire trafikklærere forteller oss at de er klare til å ta over bedriften, og at alle opplever sterkt eierskapsfølelse til egen arbeidsplass.

I følge trafikkopplæringsforskriften § 6-15 skal en faglig leder kontrollere og veilede sine trafikklærere. Leder forteller at hun kontrollerer at lærerne gjør jobben sin, men hevder at «veiledningsbiten er noe slett». De ansatte har en annen oppfatning som tilsier at daglig leder er med og ser hva som blir gjort ute i bilen, og at hun i rollen som faglig leder, kommer med konstruktive tilbakemeldinger. Leder uttaler en usikkerhet til egen rolle i forhold til veiledning, men utsagnet om at hun har sine «kjepphester» viser oss noe annet.

En av trafikklærerne uttaler; «jeg har aldri følt meg kontrollert... det har jeg ikke». Vi oppfatter at relasjonene mellom ledelse og de ansatte som gode og basert på tillit. At leder sier hun kontrollerer, men at trafikklærerne ikke føler seg kontrollert, kan være på bakgrunn av det gode forholdet leder og ansatte har.

Ved at daglig leder støtter opp om at ansatte tar mer utdanning, viser hun også tillit til de ansatte om at dette er noe bedriften trenger. Samtidig viser hun at hun setter pris på at de bruker sin tid og energi på dette. Når hun gir sine ansatte tilgang til formell læring vil de være med på å gi noe tilbake, som hun sier. Dette gjør de ved blant annet å bruke av sin fritid for å stille opp i intervju med oss, og som trafikklæreren, som bruker fritiden til å oppdatere og vedlikeholde trafikkskolens nettsider. Daglig leder sier at hun stoler på sine ansatte og er «*griseglad i stabilitet*». Derfor ønsker hun å følge opp de ansatte tett, både faglig og personlig, noe som styrker relasjonene dem imellom.

Daglig leder sier at å være med oss i intervjuene er en sunn øvelse for trafikkskolen, da dette gir dem alle en mulighet til å reflektere over arbeidshverdagen. Hun forteller at de har vært med i flere studier for å bistå studenter i deres oppgaver. Gjennom denne prioriteringen viser hun at det å være med på forsknings- og utviklingsarbeid vil kunne gagne skolen og bransjen.

Flere av trafikklærere ved Lady trafikkskole har tatt utdanning ved siden av jobb. Under utdanningen har de brukt hverandre til å prøve ut undervisningsopplegg. I tillegg har de delt dokument og annet fagstoff som dukker opp underveis i studiene.

En av de som tar studier nå, deler både tema og faglig innhold og andre opplevelser med de andre, noe som de andre trafikklærerne synes er bra. Her ser vi at trafikklærerne har skapt seg en læringsarena, eller «*ba*», for å utvikle kompetanse ved å dele kunnskap (von Krogh m.fl., 2016).

4.1.2 Hvordan utøves ledelse i Landstrykeren trafikkskole?

Da vi ankommer lokalet for å intervju vår første informant, blir vi møtt av en kvinnelig trafikklærer som ønsker oss velkommen med et fast håndtrykk. Hun viser oss kaffemaskinen og rommet vi skal avholde intervjuet i. Vi observerer at lokalet er lyst og trivelig.

Da vi ankommer den andre lokasjonen, på tungbil, henvender vi oss i skranken og til «kontordama». Vi får straks tak i eier som kommer smilende mot oss ikledd en t-skjorte med trafikkskolens logo plassert diskret på brystet. Vi blir henvist til et møtelokale hvor det er flere førstehjelpsdukker hengende på veggen. Med tanke på dukkene uttaler han at det er viktig å holde seg oppdatert på utstyr.

Han tar stolt frem en kalender og forklarer hvordan skolen drives, og hvilke tjenester de tilbyr. Han sier at det er viktig for oss som skal skrive oppgave, å vite hvilken trafikkskole dette er og hva de driver med. I tillegg sier han at;

«vi er nødt til å drive på en måte sånn at vi har god økonomi, for ellers så kan vi ihvertfall ikke drive en god skole»

Vi forstår at med dette utsagnet mener han at det å drive en god skole er å lede en skole som har god økonomi.

Landstrykeren trafikkskole er en familiebedrift. Vi forstår det som at eier er styret og besitter rollene som eier, daglig leder samt faglig leder på tungbil. Som øverste leder forteller han det er en viktig arbeidsoppgave å godkjenne fakturaer og at han «*påser at alt stemmer*». Eier er opptatt av budsjett og å planlegge arbeidsdagen til de ansatte slik at de får fylt opp arbeidsdagene med kjøretimer. Det settes opp timeplaner med kjøretimer slik at trafikklærerne får utført sin undervisningsplikt på 40 undervisningstimer per uke. Det er eier som setter opp disse planene uten at de ansatte er med i selve planleggingen. Han er operasjonell i den forstand at han har stort fokus på struktur og praktiske gjøremål. Dette viser seg tydelig når han tar frem kalenderen for våren som viser alle planlagte kurs som trafikkskolen skal holde. Han er tydelig opptatt av det praktiske og logistikken som ligger rundt denne kalenderen. Eier strukturerer dagen til de ansatte for å nå målene om inntjening og undervisningsplikt. Noe som vi ser ved at eier legger planer for å organisere trafikklærerne sånn at de skal ha fulle arbeidsdager.

Hos Landstrykeren trafikkskole er det tre sjefsnivå, en daglig leder (eier), to faglige ledere (eier og Junior) og svigerdatter, som vi oppfatter som uformell leder på personbil. Det er eier som bestemte hvem som skulle få være informanter i vårt prosjekt. Det førte til at vi fikk informanter som ikke nødvendigvis hadde fått tatt del i beslutningene om å bruke arbeidstiden sin til intervju med oss. Andre eksempler på ledelsens måte å styre arbeidsdagene på viser seg blant annet ved at det er ledelsen, i tillegg til å legge opp kjøreplaner, undervisningsplaner og arbeidsplaner, planlegger fagdager, møter og liknende. Eier omtaler arbeidet om kjøre - og undervisningsplaner på følgende måte;

«Jeg setter opp timene,så er det klart at vi prøver å fordele de på lærerne.... og sette opp kjøretimer, hele tiden så at det aldri blir en ledig time da..... for de har de 8

timer undervisningsplikt per dag, eller 40 timer i uka.... det er 30 timer arbeidsuke 40 tre kvarter.... ja... det er full uke for dem».

Dette utsagnet vitner om at ledelsen er opptatt av at trafikklærerne skal produsere undervisningstimer. Ledelsen har fokus på å fylle opp arbeidsukene med undervisningsplikten for de ansatte. Dette viser oss at ledelsen mener at disse undervisningsplanene er viktige å følge. I tillegg ser vi at dette utsagnet også sier noe om vår tredje fellesnevner som er «vi og dem».

Når vi snakker med de tre, vi har definert som ledere i bedriften, ser vi at de ofte snakker om «dem» når de omtaler trafikklærerne. Vi opplever en avstand mellom ledelse og de øvrige trafikklærerne. Dette blir også bekreftet da en av ledere sier; «for at jeg... føler at det er veldig stor forskjell på.... på meg..... og på dem...», (der dem er de andre trafikklærerne). En annen leder forteller videre at;

«de har jo sin arbeidsplikt de... alle i hop.... de er flinke til å ordne seg..... jeg må jo si at det er voksne folk her, det er flinke lærere, alle i hop vet hva de skal gjøre»

I begge disse utsagnene ser vi at «de» og «dem» blir brukt og markerer avstanden mellom ledelse og ansatte. En av trafikklærerne beskriver rollefordelingen på følgende måte:

«vi er jo vanlige trafikklærere, og så har du(svigerdatter) som har litt mer overordnet ansvar i forhold til den daglige driften»

Med dette støtter trafikklæreren hun avstanden som svigerdatter føler på i forhold til trafikklærerne.

Eier har lagt en del ansvar på Junior. Han hjelper til med å skaffe nok arbeidsfolk slik at de kan følge etterspørselen i markedet. Eier uttaler at han synes at lovpålagte medarbeidersamtaler er noe «tull», og vi forstår det slik at personalansvaret er lagt til sønnen. Junior har fått en del ansvar, likevel ser av at det er eier som har siste beslutningsmyndighet i ansettelsene. At eier ofte har siste ord i ansettelsesforhold kommer frem i vårt intervju med svigerdatteren ved avdeling for personbil, som forteller om en episode der hun og eier var uenige i en konkret ansettelsesprosess. Hun ville ha en mannlig kollega, fordi han «*passet perfekt inn*», mens eier ville ha en kvinnelig trafikklærer. Resultatet ble at den kvinnelige

læreren ble ansatt, men at hun etterhvert sluttet. Vi hører fra informantene at eier «styrer skuta» og har siste ord i de fleste avgjørelsene.

I beskrivelsen av seg selv som leder, sier eier som følger;

«Jeg prøve å være rettferdig ihvertfall. Rettferdig må man være. Ros og ris må brukes på rett plass.....(....) Jeg prøver ihvertfall å få arbeidsplassen så bra som mulig for å få alle til å trives...».

Selv om han styrer arbeidsdagen til de ansatte viser utsagnet at han har de ansattes beste i tankene når han gjør beslutninger som omhandler de ansattes hverdag. I tillegg viser han sin grunnholdning til ansatte og hvilket miljø han ønsker at bedriften skal ha, når han forteller om arbeidsmiljøet;

«Støtter og støtter, vi prøver å hjelpe hverandre. Det blir vel mer riktig ord... Ja, at vi.... ingen kan mer enn den andre, men vi kan mest sammen alle sammen,det er sånn felles tanke på det her da»

Oppsummering:

Vi ser gjennom vår empiri og analyse at det er både likheter og ulikheter mellom Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole. De er begge familiebedrifter som drives som et AS, med nære familierelasjoner i ledergruppen. Når vi går inn i noen av våre fokusområder som har vært «organisasjonskultur», «ledelse» og «vi» og «dem» kommer ulikhetene tydeligere frem. I Lady trafikkskole ser vi en organisasjonskultur preget av medbestemmelse. Der har leder fokus på å skape gode relasjoner til sine trafikklærere. Hun legger også opp til at trafikklærerne kan være med å ta del i det å utforme og videreutvikle Lady trafikkskole. Hos Landstrykeren trafikkskole ser vi en organisasjonskultur som bærer preg av at ledelsen tar styringen og bestemmer over ukas innhold gjennom undervisningsplanen. Ledelsen forteller at de ansatte vil hverandre vel og uttaler at de har en kultur der de støtter hverandre. Gjennom bruk av ord som «jeg» og «dem» har vi vist at det er noe distanse mellom ledere og ansatte. Ledelsen er opptatt av å styre trafikklærernes arbeidsdag slik at skolen kan ha mest mulig inntjening.

4.2 Hvordan tilrettelegges det for læring i Lady trafikkskole og i Landstrykeren trafikkskole?

I denne delen bruker vi forskningsspørsmålet «*Hvordan tilrettelegges det for læring?*» som et ledd i å kunne belyse vår problemstilling. Vi vil først se nærmere på hvordan lederne ser på kunnskapsutvikling. Dette fordi lederne er de som er med å legge premissene for læringskultur. Vi fokuserer på den delen i læringskulturen som består av elementer som fremmer formell og uformell læring. Deretter ser vi på læringsarenaen og praksisfellesskapet innenfor læringskulturen. Først har vi belyst lederne sine syn på kunnskapsutvikling vil vi fokusere på hvordan trafikklærerne beskriver kunnskapsutvikling med tanke på læringskulturen og hvordan kunnskap deles.

Vi vil også i dette kapittelet presentere Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole hver for seg. Dette for lettere å kunne belyse likheter og ulikheter.

4.2.1 Hvordan tilrettelegges det for læring i Lady trafikkskole?

Daglig leder viser sine holdninger til læring og kunnskapsutvikling på flere måter. Fokuset på å få overført individuell kunnskap til andre ansatte i organisasjonen er stort. Som leder har hun lagt til rette for at ansatte har muligheter til å ta etter- og videreutdanning, og at de skal kunne dele kunnskap og erfaringer de erverver underveis i utdanningen. Arbeidshverdagen er lagt til rette for at trafikklærerne skal ha mulighet for å jobbe sammen i bilene. I bilen drøfter de sammen, finner felles kjøreruter og finner ut av utfordringer sammen. Det er også anledning til å bytte på elever for å senere kunne diskutere eventuelle utfordringer sammen. Selv om dagene er hektiske med kjøretimer og undervisning, prøver de å finne tid for å kunne møtes på kontoret, noe som kan være vanskelig å få til. På den måten legger leder til rette for samhandling og kunnskapsdeling i trafikkskolens «*ba*», som vi oppfatter er både bilene og kontoret (von Krogh m.fl., 2016).

Daglig leder gir uttrykk for at det er en bevisst valg at medarbeiderne skal kunne erverve seg kompetanse. Hun kan fortelle at trafikkskolen har flere tidligere ansatte som har gått over til den akademiske verden og uttrykker;

«... det går jo på omdømme på skolen og hvis de får jobb her så kan man få kunnskap, kan få kurs og utdanning. Det er jo... rennomé det!».

Utsagnet viser at det er viktig for leder at trafikklærerne får tilgang til læring og viser samtidig trafikkskolens holdninger og verdier i forhold til kunnskapsutvikling.

Lederen tilrettelegger for at ansatte skal kunne få formell læring i form av både studier og kurs, fagdager og andre planlagte møter. I tillegg har hun fokus på uformell læring ved å tilrettelegge arenaer for deling av faglig innhold og erfaringer. Leder uttrykker begeistret at kunnskapsutvikling er «*spennende*» og hun er støttende til at trafikklærerne får lønn under opplæring. Hun viser stor interesse for hva de ansatte har lært på kurs og utdanning. Daglig leder har planer om å overlate bedriften til de andre trafikklærerne og ønsker ikke lengre å delta på så mange kurs selv. Derfor prøver hun «*å melke ut informasjon*», som hun sier, fra sine ansatte når de har vært på kurs. Hun viser interesse ved å spørre konkrete spørsmål, hun leser bøker, artikler og annen faglitteratur som blir drøftet under studiene som de ansatte tar. Hun forteller at hun ofte spør om å få lese innleveringsoppgaver som medarbeiderne har utarbeidet i forbindelse med studiene. På denne måten viser hun en positiv holdning overfor de ansatte og oppmuntrer og støtter til kurs og videreutdanning for samtidig å holde seg selv oppdatert på «*siste nytt*» på trafikkskolefronten. Å få anledning til å være informant ved «*slike mastergradsstudier*» som vi holder på med, synes hun er bra og spennende for da får hun og de andre ansatte tid og rom til å reflektere. Som hun sier, kanskje gir det dem noen nye tanker og ideer om hvordan de kan gjøre det på skolen i forhold til elever og for eventuell andre forhold ved trafikkskolen.

Flere av de ansatte har tatt utdanning ved siden av jobb. De opplever støtte og tillit fra daglig leder til å delta på kurs når de ønsker det. En av trafikklærerne uttrykker følgende;

«... vi er jo med på alle de her tingene som vi på en måte føler vi har behov for å være med på», «... det er en veldig fin kultur for det».

Dette viser at det er aksept fra ledelsen for kunnskapsutvikling i bedriften og underbygger tidligere utsagn fra daglig leder om at hun støtter og tilrettelegger for etter- og videreutdanning av sine trafikklærere

Lederen kjenner de ansatte godt og forteller at den enkelte medarbeideren har sine styrker, spesialfelt og ansvarsområder. Hun utnytter denne kunnskapen om de ansatte for å ha mulighet til å fremsnakke rette opplæring til riktig trafikklærer, men samtidig legges det opp til at trafikklærerne får være med på de kurs og de utdanningene som trafikklærerne selv ønsker å delta på. Hun sier at de er på de kursene som er aktuelle for trafikkskolen, og at hun prøver å legge til rette for at de alle kan dra sammen.

Vi ser at daglig leder satser på at hennes trafikklærere skal ha en høyere formell kompetanse ved å støtte at de ansatte får påbygging til bachelorgrad og mulighet for videreutdanning.

Daglig leder legger opp til fagdager og møter, blant annet for å kunne reflektere over faglige utfordringer og drøfte nye måter å utføre tjenestene skolen tilbyr på. Hun legger også til rette for at alle fire trafikklærerne har mulighet for å være med i bil sammen, hvor de kan diskutere og planlegge nye kjøreruter og andre utfordringer i arbeidshverdagen. Når trafikklærerne møtes i trafikkskolens lokaler, eller når de sitter på med hverandre i bilen sammen med elever, utøver de kollegaveiledning, og med det deler de kunnskap og erfaring. Denne formen for læring er, slik vi forstår det, en utbredt praksis ved trafikkskolen. Det foregår også deling av kunnskap i bilen, ved at de observerer hverandre i praksis.

Det diskuteres ofte fag i bedriften og de har hyppige erfaringsutvekslinger når de møtes tilfeldig på kontoret over en kaffekopp. En av historiene som trafikklærerne forteller er fra året før, da det ble gjort forsøk med felles fredagsvaffel, for å ha et fast møtetidspunkt i uken. Dette viste seg å være vanskelig å få til fordi det ikke alltid passet med kundenes behov. De viser med dette at behovet for å kunne samsnakkes og dele kunnskap og erfaring er tilstede til tross for hektiske dager.

Vi antar at det å være familiebedrift kan ha betydning for læringskulturen. Teorien forteller lite om aspekter ved deling av kunnskap der man har flere familiemedlemmer i samme bedrift. Det informantene forteller er at det snakkes mye faglig hjemme og at det også her diskuteres hendelser fra jobb. En av trafikklærerne forteller;

«Det blir litt 24-7, det gjør det. Vi bruker mange ganger å si at, nei nå er vi ikke på jobb, jeg tror for å være trafikklærer så må du ha en veldig sånn... pasjon. Du har veldig sånn lidenskap for det, så for oss føles det egentlig ikke som jobb. Vi prater bare om det som interesserer oss».

Dette viser oss at endel kunnskap også deles hjemme.

Informantene uttrykker at de snakker mye fag sammen og diskuterer situasjoner når de har mulighet. De har ofte felles planleggingsturer der de legger opp kjøreruter, og hvor faglig leder har anledning til å veilede (trafikkopplæringsforskriften § 6-15). Alle informantene forteller om når de har «*påsitt*». Med «*påsitt*» forstår vi det som veiledning av kolleger i bil. Når de har «*påsitt*» er både daglig leder og kollegene sammen og deler kunnskapen sin. Dette forstår vi som praksisfellesskap. Når en gjør ting sammen, utveksles både taus og eksplisitt kunnskap (Filstad Jakobsen, 2010). De ansatte får konkrete eksempler fra den mest erfarne, som for eksempel trikset som blir nevnt av trafikklærerne, ved at daglig leder tegner en strek på frontruten med leppestift for at elevene skal lære seg å løfte blikket.

Ved Lady trafikkskole har de lav terskel for å spørre hverandre om hjelp. En av trafikklærerne forteller at han, i tillegg til daglig leder, får god hjelp og støtte fra sin faglige leder på motorsykkel og sier at han; «*...er jo på en måte mentoren min*». Alle trafikklærerne forteller at de drøfter hendelser med hverandre, men de benytter seg av ulike kolleger alt etter hva utfordringen består av. Dette vitner om at de opplever et praksisfellesskap, hvor de kan dra nytte av hverandre og av den spesielle erfaringen hver enkel innehar. De er nysgjerrige på hverandres erfaring og kunnskap og deler sin kunnskap ved at de blant annet bruker hverandre som sparringspartnere. En av de ansatte reflekterte over om «*...han kanskje skulle være mer på*» for å få tilgang til de andres kunnskap, men at det foregår kontinuerlig kunnskapsdeling ved at de drøfter situasjoner i trafikkbildet og bransjen generelt. En av informantene forklarer;

«... vi har jo hatt noen sånne fagdager for oss selv, hvor vi går gjennom tema, situasjoner, trafikkalt, som vi kjører igjennom, diskuterer først kanskje, hvor vi går ut i bilen og kjører gjennom ei løype...»

De ansatte tar på den måten felles ansvar for læring- og kunnskapsdeling.

Bilen og kontoret er de læringsarenaen, «*ba*», som vi opplever blir oftes omtalt når informantene ved Lady trafikkskole snakker om hvor læring dem imellom foregår. Her snakker de om; «*sånne samkjøringer*», «*bak i bilen*», «*sitter på*», «*påsitt*», «*lunsjrommet*» og «*på kontoret*».

4.2.2 Hvordan tilrettelegges det for læring i Landstrykeren trafikkskole?

Ledelsen ved Landstrykeren trafikkskole legger opp til at det er en del interne fagmøter samt inviterer til sosiale sammenkomster der de legger opp til en faglig del i programmet. Eier hevder at en aldri er utlært på noe fag, og at man må finne seg i tilpasninger i bransjen, og uttrykker;

«Det er mye du tar skole på som du aldri har bruk for. Men du får noen rettigheter... bilkjøring har alltid vært en praktisk oppgave, og det vil det fortsette å være...».

Dette kan tyde på at erfaring «bak rattet» er noe som verdsettes høyt, samtidig som det sier oss noe om holdninger og verdier hos eier. Da med tanke på at formell utdanning tar du på grunn av at det utløser noen rettigheter, men han nevner ikke muligheten for kunnskapsutvikling og det å lærer noe nytt.

Eier påpeker flere ganger at det er småpratene som er viktigst. Derfor har han lagt til rette for at de ansatte skal kunne møtes uformelt ved lunsj. Undervisningsdagen innehar en felles lunsjpause på en klokke time, ved avdeling for tunge kjøretøy. Da er det, ifølge eier, rom for mye faglig prat; *«Det er ikke en lunsj ute her uten at det snakkes fag ...»*. Han mener at småpratene er viktigere enn de lovpålagte medarbeidersamtalene, for;

«det er ikke noe som er hemmelig overfor hverandre hos oss.... vi prøver å hjelpe hverandre...ingen kan mer enn andre, men vi kan mest sammen alle sammen».

Felles lunsj er mulig på denne avdelingen siden eier legger til rette for dette i kjøreplanene til trafikklærerne. I timen som er avsatt til lunsj skal det være rom for at de ansatte spiser, *«skrøner»* og eventuelle nødvendige forberedelser til neste kjøretime. Dette er en svært viktig prioritering ved denne avdelingen, da det gis rom for ulike former for samhandling og kunnskapsdeling. Vi opplever dette som trafikkskolens *«ba»* (von Krogh m.fl., 2016). Denne prioritering, sier han, har vært vanskeligere å få til *«bort på personbil»*. Opplæringen og kjøretimenes innhold og lengde, gjør det vanskelige å prioritere felles lunsj for de fire ansatte på personbil.

Leder forteller inngående om timen med lunsj som han har klart å få til på tungbil. Dette viser at det å skape noe sammen er verdifullt for eier. Han er stolt når han forteller at han har fått til denne ordningen. Det er de gode relasjoner blant de ansatte som er viktigst for han.

Utviklingen av den uformelle kunnskapen har sjefen liten innflytelse på, da utsagn kan tyde på at ledelsen sjeldent er tilstede i de felles pausene. Junior forteller at han *«har arbeidsoppgaver som jeg må gjøre når de andre har lunsj»* og det blir sagt, at eier egentlig ikke er så mye tilstede. Vi oppfatter at det er tilrettelagt for uformell læring ved denne arbeidsplassen, da gjennom småpraten, noe som ifølge eier er det viktigste.

I tillegg til felles lunsj, legges det opp til noen felles treffpunkter som fagdag, julebord og/eller sommerfest både avdelingsvis og på tvers av avdelingene. Junior forklarer at;

«...hvis det er noen som har vært på kurs her nå da, så må han ta en liten presentasjon på oss andre da. Så det er en måte å gjøre det på.... Ellers så bruker vi å ta noen ettermiddager her, kjøper pizza og...».

Dette forteller oss at ledelsen ønsker å få noe igjen for kursdeltakelsen som ansatte har vært med på. Når de legger opp til sosial sammenkomst i tillegg er dette et tegn fra ledelsen om at det er viktig med sosiale relasjoner i bedriften.

Ved trafikkskolen er det som sagt i småpraten noe av den viktigste læringen foregår. Ved å høre på *«de som vet bedre»*, som eier uttaler det, skjer mye av kunnskapsdelingen ved skolen. Et eksempel på at kunnskapsutvikling må foregå, er i forbindelse med innføring av en ny læreplan. Junior uttaler:

«...da må vi kanskje diskutere litt om hvordan vi skal få til det.... Det er en av faglig leder sine plikter og.... og sørge for at vi har de undervisningsplanene som vi skal ha. Det er ikke bestandig jeg vet hvordan vi skal... for jeg står ikke i klasserom.... så særlig ofte lengre....heller ikke mye ute i bil.... så da må vi.... kanskje diskutere det litt da...»

Med dette utsagnet viser han at det er viktig å samsnakke og hente ut kunnskap fra sine medarbeider. Han sier også at det er viktig å holde seg oppdatert på både det praktisk i bilen og i forhold til undervisning i klasserommet i tillegg til å holde seg oppdatert på annen faglig utvikling som skjer.

Det er praksis ved skolen at trafikklærerne kjører med forskjellige elever og ikke nødvendigvis bare å kjøre med «sine» elever. Dette kan være med på at trafikklærerne kan få en formening om hvordan de andre underviser i bilen. Dette er noe som Junior trekker frem.

Ut fra uttalelser fra kjøreelevne, og måten elevene handler på i forskjellige situasjoner, mener han han får en god nok oppfattelse om hvordan de andre trafikklærerne jobber. Dette forteller oss om måten han driver sin faglig lederoppgave på, da med tanke på å kontrollere og veilede trafikklærerne. I tillegg viser han her sine holdninger til læring når han forteller at han sjeldent er med ut i bilen med trafikklærerne fordi han «synes kanskje ikke det er så.... så viktig».

Svigerdatteren uttaler at det er kjempedyrt å delta på kurs og andre studier, i og med at lærerne ikke kan produsere timer og at de i tillegg må betale kursavgift. Det er lederne som holder seg oppdatert ved at de deltar på etter- og videreutdanning, og at de holder møter i etterkant der de viderefremidler sin informasjon til de ansatte. Det er ingen fast ordning med betaling for medgått tid til etter- og videreutdanning, og det kan virke som at de ansatte derfor ikke tar like stort ansvar for egen læring og kunnskapsutvikling. En av trafikklærerne uttaler at hun ikke deltar på kurs hvis hun ikke får lønn. Junior, derimot, har tatt mye formell utdanning ut over det å være trafikklærer. Han forteller at han har tatt alle kurs ved trafikklærerutdanningen, i tillegg til økonomiske fag.

Vi hører at også på Landstrykeren trafikkskole snakkes mye om arbeidet i familien og for en av informantene oppleves det som at arbeidet foregår 24-7;

«det snakkes arbeid hele tiden ja» og «på hver bursdag og hver middag og ... noen ting blir alltid nevnt»

Det viser at det tas endel avgjørelser på hjemmebane og at en del informasjon og kunnskap deles utenfor fellesskapet på arbeidsplassen.

Ledelsen har lagt til rette for at de ansatte har flere uformelle treffpunkt hvor de kan møtes og utveksle sine erfaringer. Trafikklærerne samsnakker og forteller at de finner ut av nye ting i fellesskap, og som en av dem uttaler; «vi må dele på de erfaringene vi får».

Læringsarenaene vi finner ved Landstrykeren trafikkskole er på kontorene og «når alle er inne til lunsj». I tillegg har de fagdager og sosiale sammenkomster som er viktige arenaer for å styrke relasjonene mellom de ansatte, skape tillit dem imellom, noe som dermed kan fremme deling av kunnskap.

Oppsummering:

Vi ser gjennom vår empiri og analyse at det er både likheter og ulikheter mellom Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole. Begge trafikkskolene viser til kunnskapsutveksling og kunnskapsdeling. Ved Lady trafikkskole er bilen den viktigste læringsarenaen, der de får mulighet til å observere og samhandle med sine kolleger og hvor de finner ut av ting sammen. Ved Landstrykeren trafikkskole er lunsjrommet den viktigste samhandlingsplassen. Ved denne trafikkskolen er de ikke så mye ute i bilene sammen, men det satses mer på felles møtepunkt som lunsj, møter og fagdager.

5 Drøfting

Med utgangspunkt i problemstillingen om “*Hvilken betydning har ledelse for tilrettelegging av læringskultur?*” har vi som mål å belyse likheter og ulikheter når det gjelder ledelsespraksiser og læringskultur. Vi har gjennom empiri og analyse fått belyst hvordan ledelse utøves ved Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole. I tillegg har vi belyst hvordan det tilrettelegges for læring i trafikkskoler og fått trafikklærernes syn på læringskulturen. Vi vil i dette kapitlet med bakgrunn i både teori, analyse og empiri, kunne drøfte hvilken betydning ledelsen har for tilrettelegging av læringskultur, og da med utgangspunkt i de følgende kategoriene; organisasjonskultur, lederstil, «vi» og «dem», kunnskapsdeling, læringsarena og praksisfellesskap. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi ved hjelp av tabell C, systematisere likheter og ulikheter ved Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole, som vi har funnet i de ulike kategoriene.

5.1 Organisasjonskultur

For ledelse og ansatte ved Lady trafikkskole er det viktig at skolen fremstår som en skole som har kvalitet og er redelig. Det er viktig at skolen har et ansikt utad som viser dette, ved for eksempel at de har nye og rene biler til enhver tid. Dette kan gi et signal om at de driver en kvalitetsbevisst skole og på denne måten rekruttere nye kunder.

Leder ved Lady trafikkskole er synlig stolt over å ha hatt ansatte som har fått betydningsfulle jobber i ettertid, noe som hun selv ser på som et godt renommé for skolen. Det kan bety at hun også har fokus på å rekruttere personer med god utdanning. Med dette antar vi at leder er opptatt av å ansette folk som passer inn og som har fokus på faglig utvikling og læring. Av den grunn kan det være enklere å tilrettelegge for kunnskapsutvikling og å holde et kontinuerlig fokus på læring.

Hos Landstrykeren trafikkskole er målet å drive en god skole, som her betyr å være godt økonomisk rustet, fordi dette igjen gir andre muligheter. Med andre muligheter mener vi at man kan ha en større røst ut til samarbeidspartnere, som for eksempel verksted, Statens vegvesen og bank. Lady trafikkskole har kvalitet og redelighet som verdier og normer i bedriften, hos Landstrykeren trafikkskole opplever vi at det er økonomisk gevinst som står i

fokus. Disse grunnleggende verdiene og holdningene mener vi vil ha en betydning for hvordan ledelsen legger til rette for læring og kunnskapsutvikling blant sine trafikklærere. Vi ser at trafikklærerne ved Lady trafikkskole har større mulighet for kunnskapsutvikling ved hjelp av økonomisk støtte til etter- og videreutdanning for å øke den formelle kompetansen. Hos Landstrykeren trafikkskole viser ledelsen sine holdninger til etter- og videreutdanninger gjennom at det er ledelsen sin formelle kompetanse det blir satset på, og at de andre trafikklærerne kun er med på de nødvendige obligatoriske kurs, som er med på å gi trafikkskolen noen rettigheter i form av opplæringstilbud de kan få inntjening på i den andre enden. Fordelen med å ha stort fokus på det å være økonomisk rustet vil være om bedriften skulle ha behov for lån i banken for, for eksempel, å finansiere nye lastebiler eller andre prosjekt, med en bedrift som går godt og har en solid økonomi, har høy kredittverdig i banken og derfor anta at Landstrykeren trafikkskole lettere vil kunne få lån til ulike finansieringsbehov enn det Lady trafikkskole ville kunne få.

Hos Landstrykeren trafikkskole har trafikklærerne undervisningsplikt, noe som tilsier at dagene er fylt opp med undervisningstimer. Undervisningstiden som settes opp i planer av ledelsen, og ledelsen styrer derfor innholdet i dagene til trafikklærerne. Antall ansatte ved Landstrykeren trafikkskole varierer ved at det til tider er en del vikarer for å avhjelpe arbeidsmengden og tilpasse etterspørselen. Med en slik fleksibel løsning har eier av Landstrykeren trafikkskole muligheter for å kunne fylle opp undervisningsplikten til de faste ansatte til enhver tid, og når undervisningsplanene er fulle, kan han fylle på med vikarer. På den måten kan trafikkskolen få større inntjening, og dermed drive en «god skole», som de selv sier. Med en slik fleksibel løsning på arbeidsstokken vil vi kunne anta at det er en utfordring å tilrettelegge for, og å planlegge for kontinuerlig kompetanseutvikling blant de ansatte. De faste trafikklærerne vil kunne bli opptatt av faste rutiner og «*slik gjør vi det hos oss*», dette fordi det kan være lettere å få struktur på arbeidshverdagen om det stadig er nye vikarer som «svirrer rundt». I tillegg vil de «gamle traverne» være for opptatt og verne om sine arbeidsoppgaver at de derfor kanskje ikke vil høre på eventuelle vikarer som kommer med nye ideer. På den andre siden, kan det hende at bedriften har vikarer som har lyst til å vise og forklare andre trafikklærere alt de kan, årsak til det kan være mange, men en tanke kan være muligheten for å få fast jobb i etterkant. På en annen side kan en ha vikarer som sitter inne med viktig kompetanse og smarte løsninger som de ikke vil dele med tilfeldige personer i bedriften. Også her kan det være mange årsaker til det, en årsak kan være at vikaren har smarte løsninger som kan gange selv senere i forbindelse med fast jobb eller

i utvikling av egen fremtidig trafikkskole. Med en slik fleksibel arbeidstokk har du som leder oppfølgingsansvar av dine faste ansatte som har opparbeidet seg sin kunnskap og har tilegnet seg bedriftens organisasjonskultur, med dens holdninger og verdier, på den ene siden. Og på den andre siden har du som leder oppfølgingsansvar for vikarer som også vil trenge din oppmerksomhet.

Ved Lady trafikkskole er det trafikklæreren selv som råder over sin egen arbeidsdag. Her er trafikklærerne selv ansvarlig for å fylle opp dagene sine med undervisning. Trafikklærerne ved Lady trafikkskole vil derfor måtte yte større grad av autonomi i sin arbeidshverdag enn det vi ser hos Landstrykeren trafikkskole. Dette gjør at trafikklærerne ved Lady trafikkskole vil kunne få en mer fleksibel arbeidsdag enn det vi ser hos Landstrykeren trafikkskole, som har mindre rom for fleksibilitet i arbeidsdagen. Vi vil med bakgrunn i det kunne si at det vil være flere muligheter for at trafikklærerne ved Lady trafikkskole finner sitt *ba* enn det trafikklærerne ved Landstrykerne trafikkskole vil kunne. Dette begrunner vi med at når dagene blir fylt opp med undervisning er det lite rom for kunnskapsdeling blant kolleger.

5.2 Lederstil

Lederen ved Lady trafikkskole har en lederstil som vi vil betegne som en demokratisk lederstil. Hun bruker mye tid med sine medarbeidere og har derfor oppnådd gode relasjoner til sine ansatte. Trafikklærerne blir tatt med på råd og beslutninger som angår arbeidet og arbeidsplassen. Daglig leder ved Lady trafikkskole oppmuntrer sine trafikklærere til selv å ta del i utformingen av trafikkskolen. Vi ser at leder ønsker å tilrettelegge for at de ansatte skal kunne få tid og rom til å skape og å dele kunnskap, noe som passer godt inn i Hislop (2013) og Irgens (2007) sin forståelse og bruk av begrepet leder, men også med Jacobsen og Thorsvik (2007) sin beskrivelse av en demokratisk leder. Daglig leder ved Lady trafikkskole her en lederstil som kan være med på å legge til rette for at trafikklærerne finner sitt eget *ba*.

Gitt at de ansatte ved en bedrift allerede har fokus på kunnskapsutvikling, kan en demokratisk lederstil få de ansatte med på å videreutvikle bedriften ved å arbeide sammen mot felles mål. Våre refleksjoner av hvilke fordeler demokratisk lederstil har, er at om denne stilen er gjennomgående i organisasjonskultur, vil man bruke lite tid og ressurser på å tilrettelegge for samhandling. Dette kan vi si på bakgrunn av at om en organisasjonskultur er sterk eller

gjennomgående, vil denne kulturen være så innarbeidet at en ikke reflekterer over hva man egentlig gjør. Samhandlingen i Lady trafikkskole vil da kunne være denne organisasjonens «lim».

Vi ser at i Lady trafikkskole er det gode relasjoner og tillit mellom ledelse og ansatte. Med en slik gjennomgående organisasjonskultur mener vi at ansatte får en sterkere opplevelse av eierforhold både til sine arbeidsoppgaver og til bedriften. Ledelsen har et positivt forhold til utdanning og kunnskapsutvikling, og har en holdning til de ansatte om at de alle er like mye verdt.

Det virker for oss som om ledelsen ved Lady trafikkskole er oppmerksomme på fordelene ved at de ansatte er mer involvert i avgjørelser som angår deres arbeidssituasjon. Daglig leder gir de ansatte stor frihet til å organisere dagene selv og involverer dem i ulike beslutningssituasjoner, i tillegg tar ledelsen med de ansatte i avgjørelser når de ønsker å vite hva trafikklærerne ville ha gjort om det var deres bedrift. På bakgrunn av dette kan vi si at det er høy grad av medbestemmelse i bedriften. Vi har selv erfart at for stor grad av medbestemmelse også kan skape hindringen for ledelsen ved at avgjørelser som blir tatt av flertallet ikke nødvendigvis blir akseptert av alle, og at man da vil kunne få nye runder med diskusjoner, i og med at en eller annen kanskje ikke har akseptert at en beslutning er tatt.

Ledelsen ved Landstrykeren trafikkskole har en ledelse som er operasjonell og har fokus på produksjon, noe som er i tråd med det Hislop (2013) karakteriserer som management. Ved Landstrykeren trafikkskole har vi, etter det vi kan se, en ledelse som styrer bedriften og sine ansatte etter målbare mål. Denne lederstilen er det vi assosierer med sjef (Irgens, 2007). Vi vil derfor kunne si at leder og ledelsen ved Landstrykeren trafikkskole har en betydelig grad av autoritær lederstil. Grad av autoritær lederstil står i forhold til medbestemmelse og delegering (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Fordelen med en autoritær lederstil er at ledelsen har stor oversikt og kontroll på organisatoriske forhold. Man kan oppnå høy effektivitet ved å styre arbeidsoppgavene til de ansatte fordi man fra ledelsen gir klare retningslinjer for å oppnå konkrete mål. En autoritær leder strukturere blant annet de ansattes arbeidsoppgaver for å effektivisere dagene uten å ta med de ansatte i avgjørelsene. Når han velger å fokusere på produksjon av kjøretimer, strukturering av arbeidsstokkens arbeidshverdag for best mulig effektivitet, blir det mindre fokus på å tilrettelegge arbeidsdagene slik at trafikklærerne for eksempel, skal kunne være med hverandre ut i bilene for å observere hverandre i praksis.

Likevel kan det tyde på at den autoritære formen for ledelse ved Landstrykeren trafikkskole har fungert bra i forhold til arbeidsmiljøet og kanskje andre forhold som vi ikke ser. Dette kan vi med bakgrunn i at det er mange ansatte som har vært lenge i bedriften.

5.3 «Vi» og «dem»

Når en leder har en demokratisk lederstil samtidig som leder har en utstrakt bruk av «vi», skaper dette en fellesfølelse som avspeiler seg i bedriftens normer og verdier.

Samhandlingsprosessene vi aner konturene av når «vi» er fremtredende i måten ledelse og ansatte snakker på, er viktig for at de ansatte får samme forståelse og delte meninger (Alvesson, 2002). Det at leder har stort fokus på sine ansatte og tar dem med i avgjørelser, tilsier teorien at de føler større motivasjon og engasjement i tillegg til å få større eierforhold for egne arbeidsoppgaver og for bedriften. Dette ser vi igjen ved Lady trafikkskole i det at de utfører arbeid som ikke er betalt i fritiden og ytrer ønske om å ta over bedriften når dagens eiere velger å tre tilbake.

Ved Landstrykeren trafikkskole tas beslutninger av ledelsen. Når eier ved trafikkskolen omtaler trafikklærerne som «dem» når han forteller om trafikkskolen og hvordan de driver skolen får vi en følelse av avstand. Denne avstand mellom eier og ansatt øker i takt med regimet rundt undervisningsplanene og undervisningsplikten trafikklærerne har. Når ledelsen ved Landstrykeren trafikkskole styrer «dem» på denne måten, vil dette kunne være med på å øke distanse mellom ledere og ansatte, som igjen kan føre til en sirkel av enveiskommunikasjon. Vi mener at det her er mindre rom for medbestemmelse enn det vi finner ved Lady trafikkskole. Når det er lite rom for medbestemmelse stilles det sjelden spørsmål om hva de ansatte mener i ulike forhold som har betydning for deres egen arbeidssituasjon. Vi ser at medbestemmelse er et viktig fenomen for å få til en organisasjonskultur som preges av ansatte med høy motivasjon, tilhørighet og eierskap til arbeidsoppgavene sine, men ikke minst til arbeidsplassen sin, og i dette tilfelle trafikkskolen.

Ved liten grad av medbestemmelse og at avgjørelse blir tatt hjemme eller på «bakrommet» vil dette være en utfordring for å kunne etablere en læringskultur der kunnskapsdeling er «normalen». Men om man som leder av en bedrift er bevisst på denne utfordringen kan man gjøre noe med dette ved å legge for eksempel til rette for mer medvirkning og involvering fra

de ansatte. Det kan være noen utfordringer i å «plutselig» endre en kultur for å få mer kunnskapsdeling, det må være et grunnlag før en som leder kan gjøre noen endringer i bedriften. Ved at det prioriteres en hel time hver arbeidsdag ved Landstrykeren trafikkskole, der intensjonene er at arbeidstakerne spiser mat og snakker sammen, legger man til rette for at det skapes gode relasjoner blant ansatte. Gode relasjoner gjør det enklere å dele kunnskap (von Krogh m.fl., 2016). Gode relasjoner mener vi også er et gode for arbeidsmiljøet og læringskulturen. I dette handlingsrommet som vi opplever at lunsjen ved Landstrykeren trafikkskole er, så har ledelsen gode muligheter for å kunne påvirke hva som skjer. Slik det er lagt opp i dag er det de ansatte selv skal forvalte det som skjer under lunsjen.

Ledelsen ved Landstrykeren trafikkskole er lite tilstede ved lunsjen, og vil derfor i liten grad kunne påvirke hva som faktisk skjer i denne timen. Om ledelsen ikke selv kan delta i lunsjen, og på den måten få følelsen av hva de ansatte setter på dagsordenen, ser vi at ledelsen viser retning gjennom organisasjonskulturen. Vi ser at det er i organisasjonskulturen ledelsen har mulighet for å sette mål for at de ansatte skal «dra i samme retning» og vil derfor kunne legge noen føringer og forventninger til dagsordenen. Ved at ledelsen viser interesse og engasjement gjennom å prioritere felles lunsj, vil dette være med på å skape sterkere relasjon til de ansatte, som igjen kan være med på å øke tillit og samhandlingen. Om ledelsen har deltatt mer aktivt under lunsjen kunne de også ha fått mulighet til å påvirke hva som faktisk skjer i denne tiden, men det er mulig at de ikke vil være med på å påvirke hva som blir satt på dagsordenen hos «dem» trafikklærerne?

5.4 Kunnskapsdeling

Ved Lady trafikkskole er leders fokus ikke bare å inspirere og sørge for at ansatte skal har nok tid, motivasjon og engasjement til å ta den formelle utdanningen, men også å lønne disse tiltakene. Hun ser på tiltakene som hensiktsmessige og mener at det skal gi muligheter for å fremme ansattes potensial for vekst og utvikling som kan gagne trafikkskolen. Dette tyder på at leder ved Lady trafikkskole er bevisst på at organisasjonens verdi i stor grad består av den kompetansen de ansatte besitter. I og med at lederen av Lady trafikkskole oppmuntrer og har fokus på at de ansatte skal kunne få den formelle utdanningen de selv ønsker, viser hun at hun er opptatt av at de ansatte skal lære nye ting, noe som reflekteres i organisasjons verdier. I tillegg involverer hun seg i hva de ansatte lærer på kurs. Vi vil derfor kunne si at hun på

denne måten viser et stort engasjement og motivasjon for kunnskapsutvikling skal skje. Hun legger i tillegg til rette for og motiverer for at læring skal skje i bedriften.

Ved Landstrykeren trafikkskole er økonomien et viktig perspektiv i forhold til kunnskapsutvikling av faste ansatte og vikarer. Det er flere informanter som gir uttrykk for at det er kostbart å sende folk på kurs. Det betyr ikke bare tapt inntekt og inntjening, men det betyr også utgifter i forhold til eventuelle kursavgifter. Vi ser at en slik holdning også vil kunne gjøre seg gjeldene i forhold til interne kurs, møter og fagdager i og med at det fordrer at det gis åpning for dette i kjøreplanene hos ansatte. Åpning i kjøreplanene gir redusert inntekt til bedriften. Ved Landstrykeren trafikkskole verdsettes erfaring «bak rattet» høyt. Det er lederne som prioriteres med tanke på formell utdanning. En norm ved trafikkskolen at det man har lært på kurs skal deles på fagdager. Ved landstrykeren trafikkskole har de ansatte som nevnt fulle kjøreplaner slik at det kan bli vanskelig for dem å finne rom til erfaringsutveksling ut over det handlingsrommet som er tilrettelagt i forbindelse med avvikling av lunsj. Tilrettelagt lunsjpause tyder på at her har lærerne mulighet for å dele kunnskap seg imellom. Filstad Jakobsen (2010) mener at tilrettelegging for læringsarenaer, der man kan dele kunnskap, er viktig for læringskulturen, men at det er viktig at de ansatte benytter seg av dette kunnskapsrommet.

Det er krav til trafikklærerne med hensyn på formell utdanning, noe som ivaretas ved begge trafikkskoler. Vi antar at med en leder som motiverer og er engasjert i utdanning, så blir også trafikklærerne mer motiverte og engasjerte til å gjennomføre krav om etter- og videreutdanning. Det motsatte kan føre til at trafikklærerne kun deltar på etter- og videreutdanning om de får kompensasjon.

Vi mener at det i organisasjoner hvor de ansattes kunnskap blir sett på som en viktig ressurs, så er det viktig å utvikle og ivareta de ansatte. Utviklingen av kunnskap gjennom formell læring som en del av læringskultur vil derfor spille en viktig rolle i fremtiden. Når ansatte tilegner seg ny kunnskap, for så å videreformidle den til sine kolleger, vil den enkelte ansatte kunne påvirke kompetansen i organisasjonen, og på denne måten påvirke hvordan ressursene i organisasjonen utnyttes.

Det er rimelig å anta at uformell læring skjer i større grad enn formell i Landstrykeren trafikkskole. Dette fordi uformell læring skjer i hverdagen når erfaring deles. Uformell læring

er positivt i forhold til å utvikle ny kunnskap fordi den er mindre forpliktende (Jakobsen Filstad, 2010). Ledelsen har lagt til rette for at uformell læring kan skje. Dette kan være nettopp fordi den er mindre forpliktende. Ved formell læring snakker vi om planlagte fagdager og møter. Det kan virke som at det er mindre tilrettelagt for at de ansatte kan ta utdanning og kurs ut over obligatoriske kurs i regi av Statens vegvesen. Trafikklærerne deltar på de obligatoriske kursene, som er et krav de har for å kunne opprettholde rettigheten til å være trafikklærere ved de ulike førerkortklassene. Trafikklærerne har et kontinuerlig fokus på denne typen av formell læring og kunnskapsutvikling, og ser på opplæringen som noe som må gjennomføres for å kunne opprettholde, eller for å få rettigheter som for eksempel autorisasjon for å være trafikklærer på traktor.

I Lady trafikkskole er det en kultur for at den enkelte som får en ide eller ny kunnskap skal formidle den til de andre i organisasjonen ved deling og felles refleksjon. Denne kulturen er preget av kunnskapsdeling og medbestemmelse, dette gjør at nye ideer blir drøftet, og i fellesskap finner trafikklærerne ut om ideen er noe å gå videre med eller ikke. På denne måten er det muligheter for læring og kunnskapsutvikling mellom individnivå og organisasjonsnivå, som i neste omgang kan føre til kollektiv læring og endring av praksis. I Landstrykeren trafikkskole deles ideer ved lunsjbordet og ny kunnskap på fagdager. Her legges det opp til at man lærer av de som «vet bedre». Her antar vi at det vil ta lengre tid å få endret en praksis fordi mulighet for felles refleksjon og observasjon ikke i like stor grad er tilstede. For at læring og endret praksis skal skje, må mulighetene for felles refleksjon og observasjon være tilstede. Det er dette som ligger til grunn for organisatorisk læring. Med kontinuerlig fokus på kunnskapsutvikling er vår påstand at trafikkskolen kan være bedre rustet til å møte stadig krav fra ulike samfunnsaktører. Ved å bruke den nye kunnskapen vil man lettere kunne imøtekomme nye læringsplaner og forskrifter, og ha bedre evne og forutsetninger for å øke trafikkskolens kvalitet.

5.5 Læringsarenaer og praksisfellesskap

Det å praktisere og reflektere over praksis, både sammen og individuelt, er en god kilde til å kunne dele av kunnskapen sin i en tilrettelagt læringskultur. Det å kunne diskutere, observere og reflektere over hvordan arbeidsoppgaver blir gjort, er med å skape et fellesskap og gode relasjoner for kunnskapsdeling. Hvis alle satt på hvert sitt eget kontor uten å snakke sammen,

ville arbeidsdagen blitt lite effektiv. Det er i dette praksisfellesskapet at den tause kunnskapen kan deles. Da ved at man observerer og praktiserer arbeidsoppgaver sammen (Filstad Jakobsen, 2010) for deretter gjennom refleksjon kunne gjøre kunnskapen eksplisitt. Dette er etter vår mening en viktig prosess i trafikkskolene. I følge trafikkopplæringsforskriften § 6-15 er faglig leder ansvarlig for at undervisningspersonellet gjennomgår nødvendig faglig utvikling og at undervisningsopplegget vedlikeholdes i forhold til endringer i trafikkbildet. Det er derfor en nødvendighet å hele tiden holde prosessen i gang. Prosessen beskrives i SEKI-modellen som viser operasjonalisering av kunnskapsutvikling (Irgens, 2007). Denne kunnskapsutviklingsspiralen forteller at kunnskapsutvikling går i et mønster. Hver og en av oss kan mer enn det vi får fortalt. For å få uttrykke en persons tause kunnskap må den sosiale konteksten ligge til grunn, slik at enten personen selv får til å uttrykke kunnskapen eksplisitt, eller at den overføres fra taus til taus kunnskap. I et praksisfellesskap kan man ha mulighet for å kunne jobbe etter et fast mønster for å få kunnskapsutviklingsspiralen til å «spinne». Med det mener vi at den tause kunnskapen, som de ulike trafikklæreren har, må få hjelp til å bli gjort eksplisitt gjennom blant annet refleksjon. Når denne kunnskapen er gjort eksplisitt kan en ha mulighet, ved hjelp av andre i bedriften, å utvikle et mønster eller en regel, som for eksempel kan være hvordan man kjører i rundkjøringer. Når mønsteret eller regelen er nedskrevet i bedriftens retningslinjer vil denne eksplisitte kunnskapen etterhvert bli til taus kunnskap. Når en trafikklærer har undervist elever i mange år kan det være behov for å tilegne seg ny kunnskap, fordi tidligere eksplisitt kunnskap nå er internalisert. Det er da det er på tide å få tak i ny taus kunnskap.

Trafikklærerne sitter alene i bil sammen med elevene. Man kan se likheter med det å sitte alene på et kontor, med døren lukket. Vi mener derfor at å tilrettelegge for praksisfellesskap vil kunne være et løft i forhold til deling av taus kunnskap. Eieren av Landstrykeren trafikkskole forteller at «...*bilkjøring har alltid vært en praktisk oppgave, og det vil det fortsette å være*». Dette forteller oss at det kan sitte mye taus kunnskap «bak rattet», noe som kunne vært flere til gode i et praksisfellesskap. I et slikt praksisfellesskap kan trafikklærerne få mulighet og hjelp til å vise, eller uttrykke sin kunnskap som en sitter inne med. Vi mener det kan være lettere for en fersk trafikklærer å observere for så å spørre en erfaren trafikklærer om hva og hvorfor den erfarne trafikklæreren gjorde de valg han gjorde, enn å bare sitte ved lunsjen og prate. Om denne kunnskapsutviklingsspiralen får lov til å gå videre, vil noe av denne tause kunnskapen være med på å gi andre erfaringer, og det skjer læring både på individnivå og organisasjonsnivå.

En viktig læringsarena, *ba*, som blir tatt frem av informantene ved Lady trafikkskole, er der de sitter sammen i bil og finner kjøreruter og løser andre kjøretekniske utfordringer sammen. Vi ser at det her er stort fokus på kunnskapsdeling og felles aktiviteter noe som vi finner sammenfallende med praksisfellesskap, som vi mener er en viktig del i en sterk læringskultur (Filstad Jakobsen, 2010). Det kan bety at de får utnyttet den tause kunnskapen som vi mener trafikklærere innehar. Det er gjennom observasjon, samhandling og refleksjon en kan gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap, som vist i SEKI-modellen. *Ba*, ved Landstrykeren trafikkskole, er lunsjentimen. Det er der den viktige småpraten foregår. Dette utsagnet er fra ledelsen og ikke trafikklærerne. Men dette er den læringsarenaen som blir fremhevet fra ledelsens side. Vi ser at det å kunne observere og lære av kollegaer i praksis er en viktig læringsarena for å dele taus kunnskap. Ved trafikkskolen har de ikke praksis for å sitte på med hverandre i bil. Ved at Landstrykere trafikkskole planlegger arbeidsdagen og timene til trafikklærerne, legges det ikke til rette for at lærerne sammen kan dra ut i bil for å observere hverandre i praksis. I stedet deler de på elevene noe som gjør at faglig leder kan få et inntrykk av trafikklærernes styrker og svakheter, noe han bruker i veiledning av trafikklærerne i etterkant. Dette håndteres ulikt på de to trafikkskolene i og med at faglig leder ved Lady trafikkskole blir med ut i bil og observerer trafikklærerne i praksis. På denne måten kan hun gi umiddelbare tilbakemeldinger på ting som er bra eller som kan gjøres på en annen måte. Vi ser at det ikke avsettes tid for trafikklærerne sånn at de har mulighet for å lære av hverandre i praksis. Dette mener vi kan være til hinder for kunnskapsutvikling.

At trafikklærere og faglig leder er sammen ute i bil er noe vi mener er en stor fordel i forhold til læring og kunnskapsdeling. Ved Lady trafikkskole er det tilrettelagt for denne type praksis og er en formell læringsarena, i og med det er en planlagt handling fra ledelsens side. Denne type praksis er noe vi altså ikke finner ved Landstrykeren trafikkskole. På den andre siden finner vi at Landstrykeren trafikkskole tilrettelegger for muligheten for læring og kunnskapsdeling gjennom felles fagdager og sammenkomster. Men det er felles lunsj som vektlegges som en mulig læringsarena hvor kunnskapsdeling og småpraten er viktigst. Felles lunsj er noe Lady trafikkskole har utfordringer med å få gjennomført. Her kan det gå en hel arbeidsdag uten at man treffer andre trafikklærere.

Vi mener at arbeidsplassen som læringsarena kan by på en del rike muligheter for læring og utvikling for den enkelte arbeidstaker. Men det er viktig å ta hensyn til at det bør skapes og

tilrettelegges en læringskultur og gis rammer på arbeidsplassen som innbyr til individuell og kollektiv læring og utvikling. Det å skape en delingskultur på arbeidsplassen bør være forankret i ledelsen, som videre kan åpne opp for at læringen skal kunne gjennomføres som en del av arbeidshverdagen, og at det blir gitt aksept for dette. Vi mener at arbeidsplassen som læringsarena er en stor ressurs når trafikklærerne har anledning til å diskutere og samhandle, noe som vil gi læring og utvikling, som igjen vil forsterke læringskulturen.

5.6 Familiebedrift og relasjoner

Det var tilfeldig at begge trafikkskolene vi har hatt med i vår studie er familiebedrifter. Ved Landstrykeren trafikkskole er det tre personer med nære familierelasjoner; far, sønn og svigerdatter. I tillegg til nær relasjon på hjemmebane fremstår de som en gruppe ledere i bedriften, selv om ikke alle «på papiret» er det. De forteller oss at det foregår en god del diskusjoner og avklaringer hjemme. Også hos Lady trafikkskole ser vi nære relasjoner, her mellom eier og daglig leder. I tillegg er to av trafikklærerne samboere. Samboerparet forteller at det for dem er trafikkskole 24-7. De diskuterer mange trafikkrelaterte spørsmål seg imellom hjemme.

Vi antar at det å være en familiebedrift har betydning for læringskulturen i trafikkskolene. Når noen får tid og rom til å diskutere fag og erfaringer skaper dette kunnskapsdeling og refleksjoner, som igjen kan føre til læring og kunnskapsutvikling. Når fag og hendelser blir drøftet på hjemmebane kan det føre til at beslutninger og verdifulle avgjørelse blir gjort uten involvering av andre medarbeiderne. Dette kan igjen være med på å skape en distanse mellom leder og ansatte, og mellom ansatte. Vi mener at dette kan være med på å svekke mulighetene for kunnskapsdeling som kan skje gjennom felles refleksjon og meningsutveksling.

Det at trafikkskolen er familiebedrifter har gitt oss et lite innblikk i hvordan en familiebedrift kan påvirke familielivet ved at trafikkskolen diskuteres og at avgjørelser tas hjemme. Vår studie har ikke gått videre på andre utfordringer som familiebedrifter kan stå overfor. Da tenker vi spesielt på de utfordringene familiemedlemmene møter i forbindelse med å eventuelt måtte ta avgjørelser som går på bekostning av bedriften versus familien.

Våre to trafikkskoler er av ulik størrelse med tanke på antall ansatte. Vi har derfor stilt oss spørsmål om dette kan ha en innvirkning, både på hvordan ledelse utøves og ledelsens betydning for læringskulturen, vi har ingen indikasjoner på at bedriftens størrelse er av betydning for mulighetene for kunnskapsutvikling. Det vi ser er at nærheten mellom leder og ansatte, og hvordan de arbeider sammen, er av betydning for hvor godt det tilrettelegges for læring. Vi vil derfor kunne si at det er hvilken lederstil som utøves som vil gjøre en forskjell på om de ansatte gis rom for kunnskapsutvikling eller ikke.

Som vi sa innledningsvis ønsket vi å se på likheter og ulikheter ved Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole. Ved hjelp av tabell C systematiserer og viser vi likheter og ulikheter som vi finner i trafikkskolene, når det gjelder de fremtredende kategorier fra analysearbeidet.

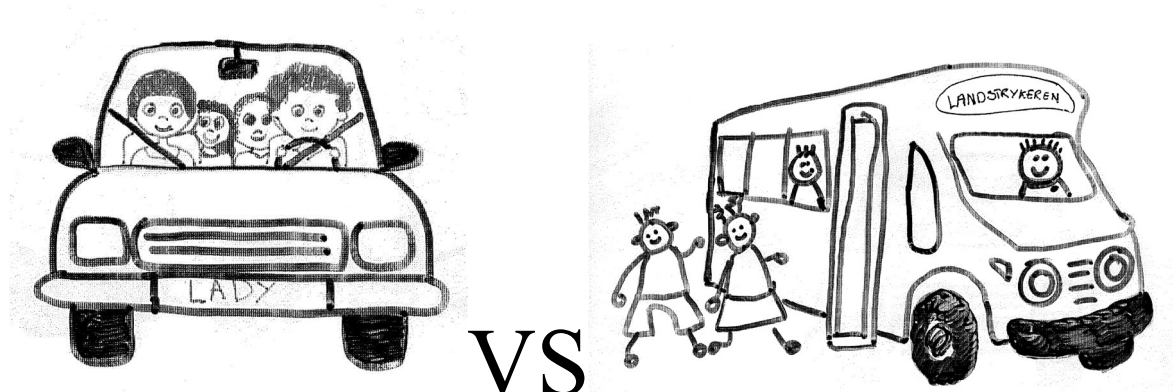
Tabell C: Kategorier delt i likheter og ulikheter etter definerte kategorier.

	Lady trafikkskole	Landstrykeren trafikkskole	
Kategorier	Ulikheter		Likheter
Organisasjonskultur	Høy kvalitet	God økonomi	AS
	Bestemmelse selv	Undervisningsplikt	Familiebedrifter
Lederstil	Demokratisk	Autoritær	
	Delegerer	Beslutter	
	Høy grad av medbestemmelse	Styring	
	Nære relasjoner	Distansert ledelse	
	Betalt utdanning	Betalt utdanning - i forhold til obligatoriske kurs	
	Verdsetter utdanning	Verdsetter erfaring	
Vi og dem	Vi finner ut av ting sammen	Jeg planlegger for dem	Støtter hverandre

Kunnskapsdeling	Formell læring – oppfordrer	Formell læring – kostbart	
	Uformell læring – tid til kunnskapsdeling	Uformell læring – styrt tid i planer	Legger til rette
	Kollegaveiledning	Småpraten	
Læringsarenaer	Bilen	Felles lunsj	Kontoret
		Sosiale sammenkomster	Fagdager og møter
Praksisfellesskap	Løser ting sammen		
	Veiledning i bil	Veiledning på kontoret	
	Refleksjon i praksis		

6 Oppsummering

Vi vil kunne si at Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole er to ulike bedrifter med ulike ledelsespraksiser som har utviklet ulike læringskulturer.



I vår illustrasjon av Lady trafikkskole og Landstrykeren trafikkskole ser vi at faglig leder ved Lady trafikkskole sitter på i bilen sammen med de andre trafikklærerne. Hun lar noen andre styre bilen, men er helt klart med som en likestilt person i bilen. Hun har på denne måten innblikk i hva de ansatte tenker og hvordan de handler i trafikken og i samspillet med andre kolleger. I tillegg har hun som faglig leder mulighet til å være med på å aktivt vise vei i hvilken retning de skal kjøre. De som er med i denne bilen har mulighet til å spørre sjåføren om hva hun eller han tenker og gjør, og hvorfor hun eller han gjør som hun eller han gjør. Her ligger det godt til rette for at den ene passasjerer deler sin ide og kunnskap med de andre. De kan reflektere og vurdere sammen. I denne bilen er det mulig å observere hva som gjøres, her er det muligheter til å kunne få gjort taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap. Lady trafikkskole kjører sammen mot samme mål, og de har kunnskapsdeling som norm. Vi vil derfor kunne si at lederstilen som denne faglig leder legger opp til er med på å styrke læringskulturen i denne bedriften.

Ved Landstrykeren trafikkskole er det eier som sitter bak rattet. Både sønn og svigerdatter er rustet for å være med. Inne i bussen sitter trafikklæreren vi fikk snakke med i denne bedriften. I tillegg illustrerer denne bussen at det er plass til mange flere, slik at Landstrykeren trafikkskole skal kunne møte svingningene i markedet. Det er sjåføren selv som bestemmer om han åpner døra slik at flere passasjerer får være med. Inne i en buss er det alltid litt avstand mellom sjåfører og passasjerer. Sjåføren smiler og passasjerene setter seg godt plantet i

setet. Her er det eier som bestemmer målet og det kan være litt uklart hvor lang denne bussturen er. På denne turen har passasjerene gode muligheter til å snakke med hverandre om det de måtte ønske. Alt er lagt til rette for å bli godt kjent med hverandre, for derigjennom å skape gode relasjoner og tillit til hverandre. Om det er noen som ønsker det kan de også dele sine hemmeligheter. Men om det oppstår uenigheter blant passasjerene må de finne ut av det og ordne opp eller gå av bussen. Passasjerene kan se på at sjåføren som kjører, men her er lite rom for å stille spørsmål over valg sjåføren gjør. Som passasjer kan du observere hva som skjer i trafikkbildet rundt bussen. De tankene du da gjør deg, kan du velge om du vil dele med de andre passasjerene. Ved Landstrykeren trafikkskole vil eier holde stø kurs mot målet om å ha en god skole der økonomien går godt. Han vil at arbeidsplanene skal være rettferdige og han gjør det han kan for at ansatte skal innfri undervisningsplikten sin. Vi ser at dette kan gå på bekostning av kontinuerlig læring og kunnskapsdeling innad i bedriften.

Disse illustrasjonene av trafikkskolene mener vi er et godt bilde på hvordan vi oppfatter de to trafikkskolene og hvordan lederne utfører sine lederroller.

Problemstillingen vi ønsket å belyse var:

Hvilken betydning har ledelsen for tilrettelegging av læringskulturen?

Vi ser at det skjer læring i begge trafikkskoler, men hvordan ledelsen legger til rette for læringskulturen, er forskjellig. Begge trafikkskoler legger til rette for uformell læring, men fokus på formell utdanning synes noe ulikt. Ledelsene synes å ha et bevisst forhold til at de ansatte skal kunne ha mulighet for å dele sin kunnskap. Det er viktig for ledelsen i begge trafikkskolene at de og trafikklærerne snakker sammen og kommer frem til avgjørelser sammen.

Ved Lady trafikkskole legger ledelsen til rette for at de ansatte kan drøfte hendelser de opplever i arbeidshverdagen sin, og at de innenfor praksisfellesskap kan finne ut hvordan de løser utfordringene. Mens ved Landstrykeren trafikkskole skjer læring i form av kunnskapsdeling på fagdager, møter og lunsj. Denne formen for kunnskapsdeling og læring skjer med bakgrunn i eksplisitt kunnskap. For at trafikklærerne skal ha mulighet til å dele taus kunnskap vil vi si at de må observere hverandre mer og reflektere over praksis sammen. Da en har kollegiet større mulighet til å nyttiggjøre seg av kunnskapen trafikklærerne besitter.

For å finne de virkelig gode ideene og skape noe nytt og fremragende i egen organisasjon er det ledere som bør inspirere, støtte og vise tro på ansattes kompetanse. Derfor ser vi på lederne som ønsker å utvikle sine medarbeidere som viktige for at organisasjon kunne lykkes over tid. Vi mener at ledere som lar sine ansatte utvikle seg og «spille hverandre gode» er med å påvirke læring, kreativitet og gode jobbprestasjoner. Noe som bygger på støttende og tillitsfulle prosesser og trygge relasjoner. Vi ser at det er spesielt læring og samhandling i praksisfellesskap som er grunnleggende faktorer for en sterk læringskultur i en organisasjon.

Vi mener at felles læringsarena, hvor det er lagt til rette for gode konstruktive samtaler, kan bidra til at kulturen på arbeidsplassen påvirkes positivt. Noe som igjen kan gi de ansatte flere muligheter for å inspirere og motivere hverandre til å skape bedre .

Vi har vist at en organisasjonskultur som fremmer læringskultur kjennetegnes ved å ha kunnskapsdeling som norm. I tillegg består organisasjonen av ansatte med felles identitetsfølelse, stor tillit og respekt for hverandre og organisasjonsprosesser som er rettferdige.

7 Konklusjon

I vårt arbeid med å utforske tidligere forskning i arbeidet med denne masteroppgaven, oppdaget vi at trafikkskolebransjen er en bransje det er forsket lite på i norsk sammenheng. Vi har gjennom denne oppgaven vist likheter og ulikheter ved to trafikkskoler der vi har funnet at relasjonen mellom leder og ansatt er en svært viktig faktor på arbeidsplassen. Og med det at læringskultur skapes gjennom interaksjon både mellom ledere og arbeidstaker, og mellom arbeidstakere.

Vi har funnet at leder kan med fordel benytte sin egen unike posisjon til å påvirke de ansattes arbeidsforhold og motivasjon. Gjennom å vise de ansatte tillit, anerkjennelse og å gi dem myndighet til å delta aktivt i jobberelaterte beslutningsprosesser. Dette vil være med på å fremme en læringskultur med kunnskapsdeling som norm. Nærhet mellom leder og ansatte, og hvordan de arbeider sammen, vil bety mye for hvor godt det tilrettelegges for læring. Det vil si at det er hvilken lederstil som utøves som vil gjøre en forskjell på om de ansatte gis rom for kunnskapsutvikling eller ikke.

Som nevnt i innledningen så er kunnskap «den nye oljen». Det vi ser er at det å skape relasjoner til sine ansatte og være oppmerksom og støttende, ved å involvere dem i beslutningsprosesser knyttet til deres arbeid og gjennom praksisfelleskap vil man som leder kunne tilrettelegge for en sterk læringskultur.

Vi har funnet at en lederstil med høy grad av medbestemmelse, i tråd med påstanden fremsatt i Jacobsen og Thorsvik (2007), vil en demokratisk lederstil vil være mer effektiv i og med at motiverte ansatte med eierskapsfølelse til sine arbeidsoppgaver og til bedriften vil kunne yte mer.

Litteraturliste

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE publications Ltd.

Andreassen, R.A., Irgens, E.J., Skaalvik, E.M (2009). *Skoleledelse - Betingelse for læring og ledelse i skolen*. Trondheim: Tapir akademisk forlag

Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations, a critical introduction*. 3. utgave. Oxford: Oxford University Press.

Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Irgens, E. J. og Wennes, G. (red.) (2011). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E. J. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner - Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.

Kaufmann og Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2017). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. 4. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Morgan, G. (2012). *Innføring i Organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse, Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2011) *Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier 2*. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E. H., (2010). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* 5.opplag. Oslo: Recent.
- Thagaard, T. (1998, 2018). *Systematikk og innlevelse*. (2018). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. 1.utgave, 1. opplag. Oslo: Oslo: Cappelen Damm AS.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetode i praksis*. 3. utgave. 3. opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2016). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. 7. opplag. Oslo: Cappelen Damm.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. 18. opplag. New York: Cambridge University Press.
- Samferdselsdepartementet. (2016) *Trafikksikkerhetsarbeidet – samordning og organisering* Meld. St. 40 (2015–2016). Samferdselsdepartementet
- Samferdselsdepartementet. (2017) *Nasjonal transportplan (NTP) 2018 – 2029*. Meld. St. 33 (2016-2017). Samferdselsdepartementet

Nettsider:

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

Trafikkopplæringsforskriften (2017). *Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m* (LOV-2004-10-01-1339). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-10-01-1339> (opplastet 01.09.2019)

Vegvesen (2019). *108 omkom i trafikken*.

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/nyheter/nasjonalt/108-omkom-i-trafikken> (opplastet 27.08.2019)

Vegvesen (2019). *Nasjonal tiltaksplan for trafikksikkerhet på veg 2018-2021*;

https://www.vegvesen.no/_attachment/2188830/binary/1239906?fast_title=Nasjonal+tiltaksplan+for+trafikksikkerhet+p%C3%A5+veg+2018%E2%80%932021.pdf (opplastet 19.08.19)

Wenger, Etienne (2019). <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>, (opplastet 09.08.19)

Vedlegg

1. Informasjonsbrev/samtykkeerklæring
2. Intervjuguide
3. Svar fra SND

Informasjonsbrev/samtykkeerklæring

Tusen takk for at du har sagt ja til å delta i vårt forskningsprosjekt i forbindelse med erfaringsbasert master i Kunnskapsledelse ved Nord universitet.

I vår studie ønsker vi ved hjelp av dybdeintervju å få innsikt i dine betraktninger rundt ulike tema som kan være med på å beskrive en arbeidskultur i servicenæringen.

Dybdeintervjuet vil vare om lag i en time. Vi vil komme til å gjennomføre dette i løpet av februar 2019. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Dette fordi intervjuet skal nedskrives og analyseres i ettertid. Lydopptaket vil bli behandlet etter personvernloven, og all data vil bli slettet etter at masteroppgaven er sensurert, høsten 2019.

Vi vil opplyse deg om at deltakelsen er frivillig og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å trekke deg, ta kontakt med:

Vår veileder Hege Eggen Bøvre på epost: hege.e.borve@nord.no eller Renate Eikrem på epost: reate.n.eikrem@nord.no mobil 97589486

Med vennlig hilsen

Valeriya Hjertenæs, Winnie Christiansen Næss og Renate Eikrem

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i forskningsprosjektet med et dybdeintervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, høsten 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Introduksjon:

- Om oss
- Undersøkelsen
- Samtykkeerklæring – anonymitet

Bakgrunnsinformasjon:

- Alder?
- Stilling?

Kan du (kort) fortelle hvorfor du valgte å bli trafikklærer/faglig leder? Hvor lenge har du arbeidet som trafikklærer?

Har bransjen forandret seg i løpet av årene? - og på hvilken måte
- er det noe du gjør annerledes i dag enn det du gjorde før?

(Spørsmål til leder - Hvor stor er organisasjonen, Hvordan er den organisert?
Kjønnsfordeling?)

Arbeidskultur:

Har du et spesielt ansvarsfelt?

- Kan du gi eksempler?

Opplever du at du har påvirkningsmuligheter for arbeidsoppgavene og arbeidsmengde?

- Hvordan?
- Mer, mindre eller lik mulighet som andre ansatte?

Hvordan er mulighetene for faglig påfyll og kunnskapsutvikling/deling ved din arbeidsplass?

- Kan du gi eksempler og beskrive?

Hvordan vil du beskrive samhandling mellom dine kollegaer på din arbeidsplass?

- Kan du gi eksempler?

Har dere en kultur hvor dere støtter hverandre?

- Kan du gi eksempler?

Hva snakker dere om på jobben?

- Kan du gi eksempler?

Hva slags omgangsform har dere på jobben?

- Kan du gi eksempler?

Kjønnsbalanse:

Hva tror du er grunnen til at det er flere menn enn kvinner som velger trafikklæreryrket?

- Kan du beskrive dette nærmere?

Mener du at kjønnsbalanse kan være/er viktig på arbeidsplassen din?

Har arbeidsplassen fokus på å opprettholde/skape kjønnsbalanse?

- Kan du utdype dette?

Kunne du tenke deg flere kvinnelige/mannlige kollegaer?

- Hvorfor/hvorfor ikke
- Tror du det ville vært annerledes dersom det var flere kvinner ved din arbeidsplass?

Mener du det er forskjell mellom hvordan menn og kvinner er som trafikklærere?

- Kan du beskrive dette nærmere?

Hvordan er det å være mann/kvinne på den her trafikkskolen? Er det forskjell på menn og kvinner her? Behandles de forskjellig? Gjør de noe forskjellig? Har de ulike oppgaver?

Ledelse:

På hvilken måte utøver din faglige leder ledelse på?

- jfr trafikkopplæringsforskriften - kontroll og veiledning

Tror du det vil være forskjell på om det er kvinnelig eller mannlig faglig leder?

- Kom gjerne med eksempler

Hvis du trenger det, kan du få hjelp og støtte fra din leder (kollega)?

- Kan du gi eksempler og beskrive?

Til slutt

- Hvordan synes du det har vært å reflektere over disse spørsmålene?
- Er det noe du ønsker å tilføye som du føler du ikke har fått sagt?

Tusen takk for intervjuet!

Godkjennelse fra NSD

NSD Personvern

31.01.2019 14:49

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 472350:

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernuleppe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen.

Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.09.2019.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art.

20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)