

MASTEROPPGÅVE

Emnekode: HR 301S

Namn: Hilde B. Kleivdal

Arbeidsplasslæring frå eit medarbeidarperspektiv

Ei kvalitativ studie innanfor teknisk sektor i ein kommuneorganisasjon

Dato: 01.09.21 nynorsk

Sider totalt: 68

Forord

Masteroppgåva er avslutning på mi erfaringsbaserte master i HRM på Nord universitetet. Det har vore ei lærerik, men og krevjande reise å studere ved sidan av full stilling.

Rettleiar presenterte meg for *trakt* som metafor i oppgåveskrivinga, og den har følgt meg heile vegen frå start til slutt. Frå val av tema til prioriteringar på kva oppgåva skulle handle om i datainnsamlinga, og ikkje minst i analysen. Det er mykje som er lest og produsert, som har blitt forkasta eller komprimert til det som no står fram som ei ferdig oppgåve.

Eg vil takke alle som eg har møtt på vegen i studiet for inspirasjon, fagleg påfyll og fellesskap. Vidare vil eg takke arbeidsgivar og ikkje minst informantane som slapp meg inn i deira arbeidskvardag. Sist men ikkje minst, vil eg takke min betre halvdel og familie for støtta dei har vist på vegen i denne reisa.

Det er mykje eg kunne ha valt å skrive om. Eg bestemte meg tidleg for at denne oppgåva skulle vere lærerik utover studentrolla, og kunne knytast til arbeidet mitt som HR-rådgivar. Det bygger på eit engasjement for utvikling, og HR - tiltak knytt rundt dette. Undervegs i utdanninga vart eg merksam på at mykje av forskinga var retta mot indenterte tiltak, og lite i forhold til korleis medarbeidarar opplever verknad av tiltak. Det vekka interessa mi for å få meir kunnskap frå medarbeidarperspektivert, og det vart naturleg å legge fokuset her. I studentrolla tillèt eg meg å dykke ned i dette perspektivet.

Samfunnet vårt har fokus på formell kompetanse. Læring er mykje meir enn det. Vi lærer heile livet, og arbeidsplassen er ein arena for læring. Dette ønskjer eg å vite meir om. Dermed avsluttar eg denne formelle læringa, erfaringsbasert master i HRM, med å auke kunnskapen om arbeidsplassen som læringsarena.

Samandrag

Formålet med oppgåva er å skaffe kunnskap om læring på arbeidsplassen, med vekt på læring som oppstår i arbeid og læringsprosessar på arbeidsplassen. Livslang læring er eit internasjonalt mål, og arbeidsplassen er ein av arenaene for dette. Oppgåva handlar om den læringa som skjer på arbeidsplassen, den uformelle læringa som er eit bi-produkt av arbeidet og den ikkje-formelle læringa som er organisert på eller ved arbeidsplassen. Perspektivet på dette er frå medarbeidarar innanfor teknisk sektor i ein kommuneorganisasjon. Dette er ei kvalitativ studie, der datainnsamlinga i hovudsak bygger på intervju av fem informantar, som alle er i aldersgruppa 40 – 60 år.

Gjennom problemstillinga har det vore eit mål å vite meir om korleis erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen kan bidra til medarbeidar driven innovasjon (MDI) på eigen arbeidsplass.

Medarbeidar driven innovasjon (MDI) er ei felles nemning for medarbeidar si aktive deltaking i utvikling på arbeidsplassen, der uformell og ikkje-formell læring utgjer fundamentet. For å svare på problemstillinga er det utarbeida to forskingsspørsmål, som står i kursiv her i samandraget. I og med at MDI er avhengig av, og bygger på, læring var det viktig å få auka kunnskap om *korleis det skjer læring i arbeidskvardagen*. Det kan tolkast som at arbeidsplassen er ein viktig arena for læring, uavhengig av alder, erfaring, utdanning og bransje. Læringa som skjer i arbeidskvardagen er ofte private og individuelle prosessar, og kan med nokre grep bli delt og gje større fart på læringa. Det er funn som viser at det er stor grad av læring i arbeid, men og ønskjer om korleis dei kan lære meir og utvikle sin eigen arbeidsplass. Å oppleve eit problem får ein heilt anna verdi når ein fokuserer på læringspotensialet som ligg i det.

Kunnskap om *kva trekk ved miljøet eller arbeidssituasjonen som påverkar læring*, bidrar til å finne svar på korleis ein kan gjere systematisk nytte av medarbeidarane som ressurs i innovasjon på eigen arbeidsplass. Ulike møteplassar og arbeidsprosessar saman med avklarte forventningar om roller, verktøy og kultur, vil bidra til gjensidig styrking av læringsmiljøet og arbeidssituasjon. Dette kan gi gode synergieffektar, som stimulerer til innovasjon, utvikling av arbeidsoppgåver og arbeidssituasjon. Dette vil igjen ha positiv effekt i motiverte medarbeidarar og styrking av tenesteleveringa.

Tabell - og modelloversikt

*Tabell 1:*Arbeidsplassen som læringsarena, gir ein oversikt frå funn i britisk studie (Eraut, 2011) og er omsett av meg. Presentert i teorikapittel 2.2 s. 8.

*Modell 1:*Relaterte element som gjensidig påverkar kvarandre, funn frå 20 norske organisasjonar som lukkast med MDI. (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Presentert i teorikapittel 2.3.2 s.11.

*Modell 2:*Arbeidsplassen som læringsarena, der erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen bidrar til innovasjon på eigen arbeidsplass. Modellen har eg laga, og den illustrerer korleis tema i oppgåva heng saman. Presentert i teorikapittel 2.4 s.14

Tabell 2: Oversikt over informantane i studiet. Presentert i metodekapittel 3.5 s. s.20

Innhald

Forord	ii
Samandrag	iii
Tabell - og modelloversikt	iv
1.0 Innleiing.....	1
1.1 Tema -Arbeidsplassen som arena for læring.....	1
1.2 Formål	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Kontekst	4
1.5 Oppbygging av oppgåva.....	5
2.0 Teori.....	6
2.1 Livslang læring.....	6
2.2 Uformell og ikkje- formell læring.....	7
2.3 Medarbeidar driven innovasjon (MDI)	8
2.3.1 Jobbsnekring, refleksjon og problem	10
2.3.2 Læringsmiljø og arbeidssituasjon.....	10
2.4 Modell av oppgåva	14
3.0 Metode	15
3.1. Design.....	15
3.2 Problemstilling	15
3.3 Praktiske utfordringar i oppgåveløysinga	16
3.4 Ethiske spørsmål	18
3.5 Framgangsmåte	19
3.6 Pålitelegheit, gyldigheit og overføringsverdi	20
3.7 Analytisk tilnærming.....	21
4.0 Drøfting og analyse.....	23
4.1 MDI er avhengig av læring, så korleis skjer det læring i arbeidskvardagen?	23
4.1.1 Uformell læring, eit bi-produkt av arbeidet.	24
4.1.2 Ikkje formell læring - organisert på eller tilknytt arbeidsplassen.....	29
4.2 Kva trekk ved læringsmiljøet og arbeidssituasjonen påverkar læring?.....	34
4.2.1 Roller.....	35
4.2.2 Verktøy.....	38
4.2.3 Kultur	41
5.0 Konklusjon.....	49
Tips til vidare forskning	50
Referanseliste	i
Vedlegg	iv
Godkjenning NSD	iv
Samtykkeskjema.....	vi
Intervjuguide	ix
Observasjonsguide	xi

1.0 Innleiing

1.1 Tema -Arbeidsplassen som arena for læring

Samtida vår vert skildra som eit kunnskapssamfunn som vektlegg formell kompetanse. Vi møter dette i form av forventningar og krav om utdanning, som vidare gjev moglegheiter på jobbmarknaden med komplekse jobbar, der formell kompetanse er inngangsporten. På ei anna side er organisasjonane avhengige av kunnskapsmedarbeidaren for å løyse oppgåvene (Hennestad & Revang, 2017).

Læringa held fram etter at vi har byrja i arbeid, og varer livet ut (NOU, 2019; EU, 2001). Arbeidsplassen er ikkje berre ein stad for produksjon av varer og tenester, men altså og ein plass for læring. Det gjer arbeidsplassen til ein arena for læring, og det er denne arenaen denne oppgåva skal handle om. For å ramme inn arbeidsplassen som læringsarena kan det være formålstenleg å kategorisere læringsaktivitetar inn i ikkje-formelle, uformelle og formelle lærings situasjonar (Holmesland & Lundin, 2009; NOU, 2019; EU, 2001). Desse omgrepa gir oss kunnskap om lærings situasjonane på arbeidsplassen, som kan gi auka verdi.

Gjennom arbeid møter medarbeidarar problem og løyser dei, og desse erfaringane kan igjen bidra til læring. Det er potensiale for mange lærings situasjonar i løpet av ein arbeidsdag gjennom tilpassing av eige arbeid som blir gjort ut frå eigne føresetnadar (Tesfaye, 2013). Det handlar om å oppdage, prioritere og utvikle lærings- og utviklingstiltak på arbeidsplassen.

Tradisjonelt tenker ein på utviklingstiltak som deltaking på kurs og formell utdanning, og medarbeidarar kan verte frustrerte for å ikkje få delta når organisasjonen prioriterer vekk ønska læringstiltak grunna kostnad. Fleire undersøkingar viser faktisk til at læring i og på jobb har større effekt på utføringa av jobben (Eraut, 2011). Dette er kanskje den viktigaste gevinsten å hente ved å få meir kunnskap om arbeidsplassen som læringsarena. Klarar vi å få læringstiltak som ein integrert del av arbeidskvardagen, og ha ei strategisk tilnærming til arbeidsplasslæring, er vi på god veg.

Interessa for temaet kjem frå rolla mi som HR-rådgivar, der eg har erfart at lærings -og utviklingstiltak har vore utfordrande fordi ferdige oppskrifter ikkje har passa alle målgruppene. Medarbeidarane har gjerne fokuset ein annan plass og har andre utfordringar dei opplever som viktigare, slik at eigarskapet til lærings- og utviklingstiltaka ikkje har fått ønska effekt. Tilpassing og oppleving av verdi for målgruppa er viktig for at innhaldet skal skape meining, og dermed få tak i medarbeidarressursane. Det er ein gevinst både på individ- og organisasjonsnivå å vite meir om effekten av tiltak som blir gjennomført, med mål om

meir kompetente og tilfredse medarbeidarar, og vidare betre tenestelevering. Å bidra til medarbeidardeltaking i læring på generelt grunnlag har positiv effekt på individnivå med motiverte og tilfredse medarbeidarar, og på organisasjonsnivå med utvikling av tenestene (Kuvaas & Dysvik, 2018).

Forskinga på HR-tiltak er fortrinnsvis på makronivå, og handlar om vilkår som påverkar effekten av ulike HR-aktivitetar og system (Kuvaas & Dysvik, 2018). Bidraget gjennom denne oppgåva er på mikronivå med formål om å vite meir om korleis det skjer læring i arbeidskvardagen, og kva som påverkar dette. Som student tillèt eg meg å sleppe organisasjonsperspektivet, og konsentrere meg om den kunnskapen medarbeidarar kan gje om arbeidsplassen som læringsarena. Det er *medarbeidarane* tiltaka er retta mot, og difor er det då interessant å vite meir frå deira perspektiv for å forstå meir om korleis læring skjer. Kunnskapen kan bidra til systematiske HR-tiltak, for læring og utvikling som kjem fleire medarbeidarar til gode, og tilbake på organisasjonsnivå.

Eg vil undersøke fenomenet ut frå medarbeidar driven innovasjon, som kan bidra til å sette læring i system. Medarbeidar driven innovasjon (MDI) er ei felles nemning for medarbeidarane si aktive deltaking i utvikling på arbeidsplassen, der uformell og ikkje-formell læring utgjør fundamentet. Målet med MDI er å finne løysningar på små og store problem i arbeidskvardagen, og medarbeidaren si rolle er sentral i heile prosessen (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020)

Vi bruker mykje av tida vår på arbeidsplassen, og det er ein verdi for både arbeidstakar og arbeidsgivar at tilsette får utvikla seg. Dette vil gjere arbeidsplassen attraktiv. Gjennom sitt arbeid utviklar arbeidstakarar kunnskap om tenestene, som kan være ein stor ressurs i utvikling for organisasjonen. Bidrag frå den vanlege medarbeidar gir viktig perspektiv, og supplerer kva eksterne konsulentar og dedikerte spesialistar kan bidra med. Samla sett kan perspektiva styrke utviklinga. Auka fokus på medarbeidarar sin kompetanse og påverknad gir varig konkurransefortrinn, og vil ikkje minst bidra til å vere ein arbeidsplass der medarbeidaren trivs, utviklar seg og blir verande (Kuvaas & Dysvik, 2018).

1.2 Formål

Formålet med oppgåva er å skaffe kunnskap om læring på arbeidsplassen, med vekt på læring som oppstår i arbeid og læringsprosessar på arbeidsplassen.

Valet er gjort fordi eg er nysgjerrig på korleis medarbeidaren reflekterer og tar i bruk handlingsrommet som ligg i den autonomien som er i eigen arbeidskvardag. Det er ei tru på at

medarbeidarar er stolte over eige arbeid og har eit ønskje om å levere gode tenester, der kompetansen og bruken av den, er organisasjonen sin viktigaste ressurs. Difor har det ein verdi å auke kunnskapen om potensialet, som ligg for kompetanseutvikling i uformelle og ikkje-formelle læringssituasjonar i arbeidskvardagen, og vidare erfaringane og refleksjonane ein vanlig medarbeidar gjer seg rundt dette.

1.3 Problemstilling

Medarbeidardriven innovasjon er avhengig av læring, og bygger på arbeidsplasslæringa (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011). Det kan tenkast at denne innovasjonsforma styrker arbeidsplasslæringa, og difor vil eg sjå på læring gjennom MDI. Her er som nemnd medarbeidarane ein ressurs og sentral i heile prosessen, med utgangspunkt i problem som oppstår i arbeidskvardagen. Det er eit mål å vite meir om korleis læring skjer, og kva som påverkar læring for å vere rusta til å styrke arbeidsplassen som læringsarena.

Korleis kan erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen bidra til medarbeidardriven innovasjon (MDI) på eigen arbeidsplass?

For å svare på problemstillinga har eg utarbeida to forskingsspørsmål

- a) **MDI er avhengig av læring, så korleis skjer det læring i arbeidskvardagen?**
- b) **Kva trekk ved miljøet eller arbeidssituasjonen fremjar eller hemmar læring?**

Innovasjon kjem av det latinske ordet *innovare*, som rett og slett tydar å fornye. Det finns mange retningar og verdiforankringar innan innovasjon. Medarbeidardriven innovasjon (MDI) er ei felles nemning for medarbeidar si aktive deltaking i utvikling på arbeidsplassen, der uformell og ikkje-formell læring utgjer fundamentet. Derfor passer det godt for problemstillinga å bli betre kjent med denne innovasjonsforma og nokon av vilkåra som påverkar læring gjennom MDI. Eg vil vite meir om korleis det skjer læring i arbeidskvardagen. Dersom ein strukturerer kvardagslæringa gjennom MDI får vi ei gjensidig styrking av arbeidsplasslæring, og fornying både i bevisstgjerjing og status.

Læring kan skje uavhengig av MDI, men som sagt er MDI avhengig av, og bygger på, ikkje-formell og uformell læring (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). Ikkje-formell læring er læringsaktivitetar som er organisert på arbeidsplassen, og uformell læring er læring som skjer medan ein utfører arbeidet. Funn frå forskning viser til at arbeidsplasslæring, og med vekt på uformell læring, er 70 % av all læringa som vi lærer oss gjennom livet (Eraut, 2007; 2011). Ein kan då undre seg over at fokuset her ikkje er større i strategisk HR-tiltak for læring og utvikling. Eg har tru på at MDI kan bidra til å binde saman dette.

Ei norsk studie som viser til trekk på organisasjonar som lukkast med MDI, er utgangspunktet for å auke kunnskapen om trekk som påverkar læring. Funn viser at element og samspel mellom desse kan både fremja og hindre læring (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Fokus er ikkje på leiing i denne oppgåva, sjølv om leirolla er viktig for styrking av arbeidsplassen som læringsarena.

Kunnskap om korleis læringa i arbeidskvardagen skjer, og trekk som påverkar dette, kan bidra til innovasjon. Det er eit ønskje å fokusere på desse viktige brikkene som skal til for å lukkast med MDI, for å styrke og systematisere læringa der medarbeidarane er i sentrum.

1.4 Kontekst

Konteksten til oppgåva er innanfor teknisk sektor i ein kommuneorganisasjon. Sjølv om det er stort fokus på utvikling og læring i offentleg sektor frå politisk, arbeidsgivar - og arbeidstakarorganisasjonar, har eg ikkje funne forskning om denne gruppa. Ein kommune er ein kompleks organisasjon, og i den samanheng utgjør empirien ei lita gruppe, om vi ser på heile bredda av tenestetilbod og grupper tilsette for å levere tenester til innbyggjarane.

I denne kommunen har det nylig blitt gjennomført kommunesammenslåing. I januar 2020 vart kommune A, B og C til kommune D med omlag 2800 tilsette. Arealet er på nær 700 km², som fortel noko om geografisk avstand. Avdelinga er samansett av det som før var tre avdelingar, og dei er no 45 tilsette. Dei viktigaste oppgåvene er drift og vedlikehald av kommunalt eide og leigde bygg i heile den nye kommunen. Det er tre driftsstasjonar der medarbeidarane er organisert i soner og tilknytt desse driftsstasjonane. Soneinndelinga er etter dei gamle kommunegrensene og altså tidlegare avdelingar.

Utbrotet av viruset Covid- 19 har vore utfordrande for den nye avdelinga. To månadar etter samanslåinga vart landet nærast stengt ned, og no over eitt år etter er det dessverre ikkje store forandringa på det. Stoda har avgrensa samarbeid, fordi ein må halde avstand, avgrense nærkontakt og dermed ikkje kunne møtast. Dette medfører ei forseinka organisasjonslæring, der tilsette arbeider om lag som før samanslåinga. Kommunesamanslåing kan være ei god ramme for læring, fornying og utvikling. I dei førre kommunane har arbeidet vore ulikt organisert og løyst. Nokon har arbeida som generalist med ansvar for nokre få bygg, medan andre arbeida som spesialist, og dekkja større områder innanfor sitt felt. I arbeidskvardagen er dei innom fleire bygg. Nye og eldre bygg gir eit stort spenn i drifting- og vedlikehaldsoppgåver. Det er flest bygg og nybygg i den av dei førre kommunane som har mest spesialisering av oppgåvene til medarbeidarane. Geografiske avstandar og storleik i dei førre kommunane kan bidra med å forklare bakgrunnen for ulik innføring av verktøy og

organisering i oppgaveløysinga. Eit døme er «Facility», som er eit digitalt verktøy den eine kommunen har brukt i fleire år, og som bidrar til å gje oversikt over oppgåver som skal løysast og som er løyst, medan ein annan kommune har vore godt hjelpen med ei skrivebok liggande i bygget, og som gjev denne oversikten.

Teknisk sektor er valt fordi eg har ei førestilling om at dei set inne med mykje erfaringsbasert kunnskap, som dei har tileigna seg i arbeidslivet, og dermed kan bidra med framskaffing av meir kunnskap om tema. Dei tilsette har ulike yrkesfagleg kompetanse, innan ulike handtverksyrker, og nokon har ikkje fullført utdanning etter grunnskole. Sjølv om denne gruppa ikkje har tileigna seg formell kompetanse gjennom lange utdanningar, har dei ein betydeleg realkompetanse som er relevant for jobben. Deira tankar om læring i arbeidskvardagen vil gje verdifull kunnskap, som kan komplettere akademisk kunnskap. Eg har på forhånd lite kjennskap til avdelinga der eg gjennomfører datainnsamlinga i, som til dømes miljøet og kompleksiteten i oppgåvene deira.

Sjølv er eg tilsett i den nye kommunen D som HR-rådgivar. Eg har arbeida i ni år i kommune A før samanslåinga. Arbeidserfaringa mi som HR- rådgivar inneheldt mellom anna oppgåver som inneber utvikling og gjennomføring av kompetansetiltak på organisasjonsnivå.

1.5 Oppbygging av oppgåva

I kapittel 1 er tema, formål, problemstilling og forskingsspørsmål presentert. Det byrjar vidt, med tema, gjennom problemstilling og til siste forskingsspørsmål, som viser korleis det er gjort prioriteringar som oppgåva handlar om. Til slutt er konteksten skildra, som er empirien der tema er undersøkt. I kapittel 2 presenterer eg den teoretiske forankringa som omhandlar læring, MDI og trekk som påverkar læring. Her vert det og vist til nokre tidlegare relevant forskning. Kapittel 3 presenterer den metodiske tilnærminga. I kapittel 4 vert funn i empirien drøfta og analysert opp mot teori. Kapittelet er langt og er difor delt opp i to underkapittel som svarar på dei to forskingsspørsmåla. Under kvart forskingsspørsmål er det igjen ei inndeling med underkapittel, som bygger på analysen og kategoriseringa i datainnsamlinga. I det 5. kapittelet er det konklusjonar frå funn opp mot problemstilling og forskingsspørsmål.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal eg presentere relevant teori om livslang læring, og arbeidsplassen som arena som eit fagleg bakteppe, før eg går vidare på arbeidsplasslæring, med vekt på uformell og ikkje-formell læring. Deretter vil vi vidare sjå på læring gjennom medarbeidar driven innovasjon (MDI). Teoriar og tidlegare forskning vert presentert i teorien, og det er to modellar som er sett inn, som visuelt bidrar til å betre vise samanhengar. Det er eit mål å vite meir om læring, kva som påverkar læring, og korleis kunnskapen kan bidra til ny praksis på arbeidsplassen. Kapittelet vert summert opp med ein modell eg har laga, der eg har illustrert oppgåva og korleis tema heng saman.

2.1 Livslang læring

I år 2000 vart omgrepet: «livslang læring» reaktualisert i den såkalla Lisboa-strategien (EU, 2001). Omgrepet har vert på den politisk dagsorden ei stund både i EU og OECD, med auka fokus om verdi av læring i arbeidslivet. Det handlar om gevinst for tenestemottakar med større verdiskaping i form av kunnskapsbasert vare- og tenesteproduksjon. Vidare handlar det om gevinst på individ- og samfunnsnivå i form av å motvirke utstøyting, og jobbe for moglegheiter for at livslang læring og utvikling skjer uavhengig av mellom anna utdanning, alder, stilling og kjønn (Nyen & Skule, 2005). Sett i disse rammene forstår vi kor viktig fokuset på læring er.

Som nemnt lever vi i eit kunnskapssamfunn, med utdanning som eit sterkt verkemiddel. Då er det greitt at det blir slått fast og anerkjend at vi lærer heile livet, og at tileigning av kompetanse ikkje er noko som berre høyrer utdanningssystemet til. Erfaring er ei viktig kjelde til kompetanse. Endringsprosessar og søkelys på utvikling og fornying pregar samfunnet vårt, og er noko vi alle må forhalda oss til (EU, 2001). Vi lærer heile livet, og vi må med andre ord være innstilt på endring, fornying og utvikling som en del av normalen (Hennestad & Revang, 2017).

Arbeidsplassen er ein av arenaene for læring, og korleis tilsette får brukt og utvikla kompetansen sin er vidare avgjerande for kvaliteten på tenestene som vert levert (Kuvaas & Dysvik, 2018). At verksemder omtalar tilsette som den viktigaste ressursen er vanlig i dag. Det er verd å merke seg at verksemda på same måte er ein viktig ressurs for medarbeidaren for å utvikle seg, og praktisere kompetansen sin (Hennestad & Revang, 2017). Eit viktig mål for verksemda bør være å bidra og legge til rette for at medarbeidarar er og opplever seg som ein ressurs, slik at ein systematisk bidrar til at medlemmane i organisasjonen utviklar seg.

2.2 Uformell og ikkje-formell læring

Læring tyder at vi får ei relativ varig endring i oppleving og åtferd på bakgrunn av erfaringar vi har gjort oss og reflektert over (Svardal, 2020). I arbeidslivet finn vi ulike læringsformer, noko som også vert vektlagt i Lisboa -kommisjonen. Vi deler læring inn i tre grupper; formell læring, uformell læring og ikkje-formell læring (Holmesland & Lundin, 2009; Eraut, 2011).

Formell læring er den læringsforma som skjer gjennom utdanningssystema, som er den tradisjonelle læringsforma som gir formell kompetanse. I samfunnet vårt er dette ei verdsett læringsform. I oppgåva vert dei to andre læringsformene vektlagt, som har til felles at dei skjer på arbeidsplassen. *Ikkje-formell læring* blir organisert på arbeidsplassen, og kan vere aktivitetar som rettleiing, planlagt opplæring og instruksjon. Sjølv om læringa skjer på arbeidsplassen er det ikkje ein del av primæroppgåvene. I dagleg tale går den ikkje-formelle læringa ofte under uformell læring. *Uformell læring* skjer som eit bi-produkt av arbeidsaktiviteten, og skil seg frå dei to andre læringsformene, der ein går vekk frå arbeidet. Typiske situasjonar som kan ha læringseffekt er praksislæring når ein står i arbeidet eller faglege diskusjonar med kollegaer eller oppdragsgivarar. (Amble, Amundsen, Johannesen, & Rismark, 2020)

I arbeidskvardagen er det mange små mikroprosessar der vi tilpassar og justerer arbeidet vårt, utan at vi tenker på dette som læring (Oldham & Hackman, 2010). Eraut (2011) viser til at det vi lærer medan vi arbeider utgjer mesteparten av læringa vår i et livslangt perspektiv. Ironisk nok er dette ei læringsform som mange ikkje ein gong tenker på som læring, og som dermed vert oversett når læringsaktivitetar vert planlagt (Amble, Amundsen, Johannesen, & Rismark, 2020).

Studiet eg viser til om læring på arbeidsplassen, «work-based learning» (Eraut, 2011), er gjennomført i Storbritannia. Datainnsamlinga er frå eit bredt utval av yrker og arbeidsplassar med informantar som var tidleg i arbeidskarriera si. Likevel kan funna vere interessante i perspektiv på livslang læring. Funna er summert opp i tabell 1, som eg har omsett til norsk med tilpassa prosessar og aktivitetar ut frå mi forståing.

Arbeidsprosessar, læring som eit bi-produkt	Læringsaktivitar i desse prosessane	Læringsprosessar på eller tilknytta arbeidsplassen
<ul style="list-style-type: none"> • Deltaking i gruppeprosessar • Arbeide saman med andre • Rådføring • Arbeide med kundar • Takle utfordrande oppgåver og roller • Problemløysing • Å prøve ting ut • Samanfatte, utvide og småjustere ferdigheiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Stille spørsmål • Få informasjon • Finne ressurspersonar • Gi og motta tilbakemelding • Forhandle innanfor gitte rammer • Lytte og observere • Refleksjon • Læring av feil 	<ul style="list-style-type: none"> • Rettleiing/mentoring • Skygge/følgje andre • Besøke andre innanfor fagmiljøet/hospitere i eigen organisasjon • Konferansar • Korte kurs • Fagartiklar • Utdanning som gir vidare kvalifisering

Tabell 1 (Eraut, 2011), ein tabell som illustrerer arbeids- og læringsprosessar på arbeidsplassen.¹

Som det går fram skjer mykje av arbeidsplasslæringa i relasjonar og samspel, og er sett opp øvst i kvar kolonne. Læringa som skjer individuelt eller parallelt står i dei nedste kulepunkta. Denne læringa kan sjølvstøtt óg skje i samspel med andre. Dei tre ulike læringsformene ligg implisitt i tabellen som synleggjer arbeidsplasslæring. Læring som bi-produkt er den uformelle læringa som skjer medan ein utfører arbeidet sitt. Dette finn vi i den første kolonna. I kolonne nummer to er læringsaktivitetane i desse prosessane. I den tredje kolonna er det organiserte aktivitetar der ein går vekk frå primæroppgåvene, altså ikkje-formelle og formelle læringsprosessar. Dei fleste prosessane skjer på eller ved arbeidsplassen, men kan og vere deltaking på kurs og konferansar som ein betalar for. Det siste kulepunktet her er formell læring, enten det er sertifikat eller anna utdanning. Tabellen systematiserer og kategoriserer læringa som skjer i arbeidskvardagen, både i omfang og aktivitet.

2.3 Medarbeidar driven innovasjon (MDI)

Det finns mykje teori om innovasjon, til ulike kontekst og med ulike verdiforankring. Innovasjon er ei form for læring og utvikling som er populær. Det er ein jungel av omgrep, som gjer at læringsforma fort kan bli abstrakt og bidra til framandgjerding. Det er vi ikkje tent med, fordi vi då mister ressursen som ligg i medarbeidarane og deira viktige bidrag, til noko ekspertane bidrar med. Difor vil eg gå tilbake til det latinske opphavet til innovasjon, *innovare*, som tydar å fornye (Andersen, Gårseth-Nesbakk, & Bondaas, 2015). Det er eit omgrep som alle kan forhalda seg til. Generelt er det viktig å poengtere at det er forskjell på kontinuerleg forbetring og innovasjon, sjølv om begge deler handlar om utvikling. Innovasjon fordrar at det er brot i praksis; ein gjer ikkje meir av det same. Graden av fornying kan vere små /inkrementelle eller store /radikale. Innovasjonsprosessane har ein del fasar frå idé til nye

¹ Eurat sin modell om workplace learning s.9 (2011), mi omsetning og tilpassing til norsk

kvardagshandlingar, og vegen kan ofte bli opplevd som strevsame. Det er i tillegg viktig å ta med seg at fornyinga eller innovasjonen ikkje nødvendigvis er positiv sett frå alle sitt perspektiv (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020).

MDI er interessant fordi den bygger på ressursane i medarbeidarane i heile prosessen, og fokuserer spesifikt på den erfarings- og kunnskapsressursen medarbeidaren har for å få til innovasjon knytt til eigen arbeidsplass. Føremålet med MDI er å finne løysingar på problem i arbeidskvardagen, og her er medarbeidaren ekspert. MDI byggjer på den kunnskapen som vert tileigna gjennom erfaring, altså ikkje-formell og uformell læring. Gjennom sin arbeidskvardag har medarbeidarar ein kunnskap om tenestene som gjer at dei kan vere ein stor ressurs i utvikling, og det er derfor viktig at deltaking og rolla ikkje vert avgrensa til implementering av ideane (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020).

Samarbeid mellom leiarar og medarbeidar er vurdert som ein viktig faktor for vellukka MDI. Korleis rollene i organisasjonen vert oppfatta, kva forventningar som er knyta til desse og korleis samspelet er dei i mellom, er avgjerande for utvikling av MDI. Dette gjeld både formelle og uformelle roller. Medarbeidarar har den fordelen at det er dei som kjenner problema på kroppen først, ved at ein står i eit problem i arbeidet sitt som krev løysning. Det kan vere ein viktig start og eit godt utgangspunkt for innovasjonen, og initiativet vil då vere frå medarbeidar. Leiinga kan óg invitere medarbeidarane inn til å foreslå eller utvikle innovative idear, eller ein blanding der medarbeidar tar initiativ og leiinga bidrar til å vidareføre ideen til systematisk utvikling i organisasjonen. *Systematisk* er noko meir og anna enn at organisasjonen er opne for medarbeidarane sine tilfeldige innspel (Høystrup, 2020). I følge MDI er det viktig å inkludere medarbeidarar, som i utgangspunktet ikkje identifiserer seg med utviklingsarbeid, ved å få alle involvert til å ta initiativ og i utprøving av nye idear (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). Det er ei viktig forventingsavklaring, og vil gjere fornyinga rikare av den grunn at ulike medarbeidarar tilfører ulike idear, kunnskap og erfaring. Før vi går vidare vert dette kapittelet avslutta med ei definisjon på MDI (Eriksson, Møller, & Aasen, 2013):

«MDI -Medarbeiderdrevet innovasjon - er innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av alle medarbeiders ideer, kunnskap og erfaring som er utviklende for virksomhetens innovasjonsevne.»

(Nordisk ministerråd, 2013)

2.3.1 Jobbsnekring, refleksjon og problem

Jobbsnekring er omgrep om uformell læring i arbeidskvardagen med mål om å synleggjere og verdsette den tause og erfaringsbaserte kunnskapen, og omsette den til eksplisitt kunnskap (Tsfaye, 2013). Omgrepet gir oss nokon fleire knaggjar på læring som skjer i arbeidskvardagen, med læring som bi-produkt. Tilpassinga eller snekringar av eige arbeid vert gjort med utgangspunkt i eigne føresetnadar slik at det skaper meining, og igjen bidrar til jobbtilfredsheit, autonomi og robustheit (Stiklestad, 2020). Dette samsvarar med Eraut sitt funn som er vist i tabell 1.

Refleksjon skjer både implisitt og eksplisitt ved at ein forholdt seg aktivt til situasjonen, og dermed kan gå vidare til å sjå etter løysingar med ei ny forståing av situasjonen. Refleksjon bidrar til å arbeide med og systematisere erfaringar, og dette er eit grunnleggande trekk ved arbeidsplasslæring (Stiklestad, 2020). Læringa som skjer i arbeidskvardagen er ofte private og individuelle prosessar. Eraut (2007) og Tsfaye (2013) trekk fram refleksjon som ein læringsaktivitet og ein føresetnad for å kunne tilpasse arbeidet. Skal vi ha fart på læringa treng vi å dele refleksjonar, slik at fleire kan utvikle ei felles ny forståing. Med mål om kollektiv læring der fleire reflekterer saman, kan jobbsnekring vere eit godt utgangspunkt for innovativ læring i fellesskap.

Uproblematiske hendingar og velkjente situasjonar fordrar ikkje til refleksjon. I dei situasjonane ein går på «autopilot» og rutine tenkjer ein ikkje over at desse arbeidsprosessane kan verta gjort på ein anna måte (Stiklestad, 2020). I konteksten med kommunesamanslåing, blir det som er velkjente situasjonar for nokon, på same tid problematiske for andre. Med ulik forståing og erfaring kan ein miste fotfestet og kjenne på utryggheit. Sjølv om det kan bli opplevd krevjande er det viktig å anerkjenne at nye idear oppstår av problem. Det er eit godt utgangspunkt for utvikling på arbeidsplassen, og dermed kan identifisering av problem motivere til søken etter å finne løysningar. Det krev vidare rom for læringsaktivitetar og læringsprosessar som kan vere nyttige å sette i system, jf. Tabell 1 frå Eraut si forskning. Det er denne arbeidsplasslæringa, både medan ein utfører arbeidet og gjennom organiserte aktivitetar, som er teorigrunlaget for MDI.

2.3.2 Læringsmiljø og arbeidssituasjon

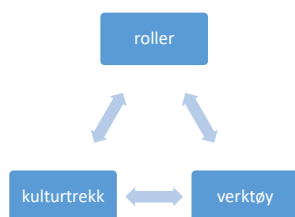
Sjølv om kvar enkelt medarbeidar er viktig må vi sjå på læringsmiljøet og arbeidssituasjonen, som alle er ein del av på arbeidsplassen. Læringsmiljøet og arbeidssituasjonen er viktig både for individuell- og kollektiv læring, som igjen vil vere viktig for å gjere systematisk nytte av

medarbeidarar som ressurs i innovasjon. Vi kan ikkje automatisk sjå individuell læring som årsak til forbetring og fornying i organisasjonen. Skal læring vere ein naturleg del av arbeidskvardagen forutset det eit syn på læring som noko som formar, og vert forma av, medlemmane i organisasjonen (Stiklestad, 2020). Ei slik forståing vil kunne skape større samanheng mellom opplæring som vert gitt målretta, og læringa som oppstår som et bi-produkt gjennom arbeidsprosessar. jf. forskinga til Eraut (2011). Det tener formålet å identifisere trekk ved miljøet eller arbeidssituasjonen som påverkar læring, for å få ei forståing for om arbeidsplassen skaper moglegheit eller hinder for læring. Korleis arbeidet vert organisert, jobben utforma og evner vert vektlagt har betydning for eit godt læringsmiljø (Fuller & Unwin, 2020).

Det vil på individnivå vere ulikt kor mykje ein sjølv vel å delta i læringsprosessar. Vi har ulik personleg bakgrunn, tidlegare læringserfaringar og ambisjonar. Miljø kan fungere som ein mekanisme som utjamnar individuell ulikskap og fremjar handlingsrom, noko som igjen legg til rette for integrering av personleg og kollektiv utvikling. For sterk vektlegging av organisatorisk kontekst vil kunne undervurdere verdien av den enkelte sin bakgrunn og haldningar. Motsett, med for sterk vekt på den enkelte, vil det kunne ta vekk merksemda frå den organisatoriske konteksten der arbeidsplasslæringa skjer (Eikeland, 2020).

Kvar og ein kan lære parallelt utan samhandling, men det er læring i fellesskap som skapar mest verdi. Utvikling av kollektiv praksis gjennom medverknad vil fremje nye måtar å løyse felles problem på. Det styrker fellesskapet ved å utvikle ny felles praksis saman, frå å ikkje kunne meistre til å gradvis meistre både på individ- og organisasjonsnivå (Eikeland, 2020). Dette heng saman med, og styrkar teoriane om, livslang læring og forventningsavklaring i MDI om at alle deltar ut frå egne føresetnadar.

Ein studie av vellukka MDI-praksis vart gjennomført i norsk arbeidslivkontekst, i tjuе norske firma på tvers av bransjar og sektorar i 2010/2011. Studien viser at det er samspel mellom tre viktige element; roller-verktøy-kulturtrekk (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012).



Modell 1 . Relaterte element i MDI. Aasen m. fl (2012)

Med utgangspunkt i modell 1, vil eg sjå vidare på miljø og arbeidssituasjon.

Rollene i organisasjonen og korleis ein utfyller desse er viktig. Dei formelle rollene som leiar, tillitsvalde og medarbeidarar vert framheva. Utvikling i utføring av MDI gir medarbeidarrolla eit større handlingsrom og ei utvida rolle gjennom direkte medverking, og indirekte gjennom tillitsvalte. Det blir vektlagt å bygge relasjonar mellom roller, der uformell kontakt bygger tillit. Ein viktig del av leiarrolla er å vere tilgjengeleg for uformell kontakt, diskusjonar og spørjing om råd i organisasjonen. Det er viktig at leiar gir medarbeidar fridom og autonomi til å ta eiga avgjerd, og samtidig uttrykkje klare forventningar til medarbeidarar om å søkje nye løysningar i tillegg til definerte oppgåver. Vi må i tillegg inkludere dei uformelle rollene som oppstår i arbeidskvardagen gjennom samspel (Tierny, Farmer, & Graven, 1999).

Verktøy i denne samanhengen kan vere manuelle, (som til døme lister, skjema, oppslagstavler, idekassar og nyheitsbrev) e-verktøy (som til døme tilpassa programvare, informasjonsskjermer, intranett, appar og sosiale media) og prosessverktøy (som til døme metodikk, formelle og uformelle rutinar for ideutvikling, prosjektrutine og HR-politikk). Samlingar og møteplassar vert sett på som verktøy. Medviten bruk av verktøy og samhandlingsarenaer fremjar struktur for utvikling (Amundsen & Rismark, 2020).

Studiet konkluderer med at det ikkje er *ein* beste praksis, men at kultur er viktig (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Det fortel meg at søken etter oppskrift for gjennomføring av MDI ikkje er der fokuset skal ligge, men heller sjå på føresetnadane før ein går i gang. Styrking av læringsmiljø og arbeidssituasjon som fremjar læring vil vere viktig.

I ein ny organisasjon må det byggjast felles organisasjonskultur for å styrke arbeidsplassen som læringsarena. Ein svært enkel definisjon på kultur er; «sånn gjer vi det her». Kultur er altså felles for fleire individ, og vert skapt og vidareført av ei gruppe menneske. Kultur blir til over tid og er vanskeleg å endre raskt, men kan gradvis endrast gjennom uformell sosial interaksjon gjennom direkte påverknad (Amundsen & Aasen, 2015).

Forskinga gir oss nokre kjenneteikn på organisasjonskulturar som lukkast i fornyingsarbeid gjennom MDI. Ni kulturtrekk vart identifisert som gjensidig påverkar kvarandre. Desse er viktige for involvering, og for å lukkast i utviklingsarbeid. Dette er *engasjement, toleranse, tillit, stoltheit, samarbeidsorientering, trygghet, autonomi, openheit og utviklingsorientering*. Studia seier ikkje noko om kva som skal til for å utvikle og styrke kulturtrekka. Det har ein

verdi å jobbe med dette lokalt i organisasjonen, der rollane i fellesskap gir innhald til omgrepa ut frå eigen kontekst i bygging av felles kultur.

Kulturtrekk påverkar korleis medarbeidarane si erfaring og kunnskap blir brukt i innovasjonsarbeidet, og gjennom formelle og uformelle møteplassar skapar dei ei viktig ramme for både utvikling og realisering av idear. Difor er det viktig å kartlegge og legge til rette for møteplassar på arbeidsplassen. Møteplassar er og eit verktøy i MDI (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011).

Trivsel er viktig for den enkelte og for fellesskapet, og dette bidrar til at medarbeidarar vil foreslå både idear til fornying og støtte implementering, altså frå idé til ny praksis (Scott & Bruce, 1994) .

Det vart i 1995 gjennomført ei internasjonal forskning i over tusen organisasjonar (Tidd & Bessant, 2021). Dei konkluderer med at *medverknad* styrkar omstillings- og samarbeidsevna fordi motivasjon og eigarskap aukar, og fordi endringa vert betre tilpassa organisasjonen sin eksisterande praksis. Det første er gjerne innlysande. Tilpassinga fortel oss noko viktig om utfordringa vi møter gjennom bruk av ferdige oppskrifter, som kan bidra til framandgjerung og hindre at implementering blir ein naturleg del av den fornyinga som skal utvikle arbeidskvardagen og gi eit varig resultat.

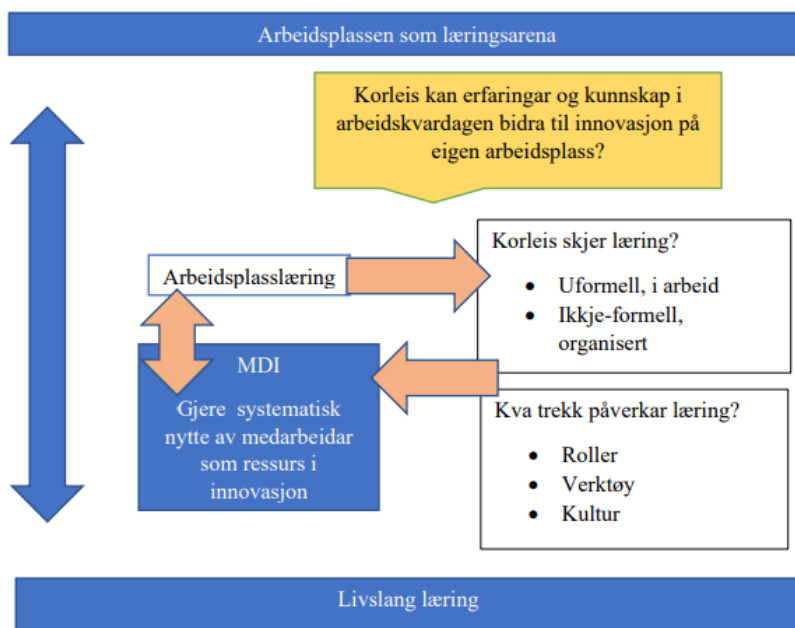
Eit av funna i studia til Aasen m.fl (2012) er at i organisasjonar som lukkast med MDI blir mesteparten av aktiviteten gjennomført som ein del av det ordinære arbeidet. Det vart ikkje basert på entusiastiske medarbeidarar, som tok initiativ eller lagt til på toppen av dei vanlege oppgåvene. Her er det viktig at medlemmane forpliktar seg til å gjennomføre avtalt innovasjon, slik at ord blir til handling i nye kvardagsaktivitetar.

Kommunesamanslåinga inviterer til nye arbeidsformer og ny strukturering av organisasjonen. Endringar kan resultere til uvisse i forhold til jobbinnhald og arbeidssituasjonar, der dei som deltar i prosesser kan møte motstand frå dei som ikkje deltar (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). Dette styrker verdien av forankring gjennom medverknad.

Som vist i litteraturen er det ulike vilkår som er viktig å vektlegge om ein ønskjer å arbeide med læring og utvikling gjennom MDI. Det er og verd å merke seg at vilkåra som fremjar læring og gir effekt av utvikling, kan være same faktorar og dermed skape gode synergieffektar (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011). Forskingsgruppa utarbeida ei handbok, sjølv om dei ikkje tilrår ferdige oppskrifter utan tilpassing og kunnskap om vilkår. Den er lest og lagt i verktøykassa til seinare (Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, 2011).

2.4 Modell av oppgåva

Som avslutning på teoridelen vil eg presentere ein modell som illustrerer oppgåva og korleis tema heng saman. Livslang læring og arbeidsplassen som læringsarena påverkar kvarandre gjensidig, og lagar ei ramme. Arbeidsplasslæring vert undersøkt her, altså den uformelle og ikkje-formelle læringa. For å kunne svare på problemstillinga som står i den gule boksen, har eg utarbeida to forskingsspørsmål, som er sett opp i boksane under. Kunnskap om korleis læringa skjer i arbeidskvardagen og kva trekk som påverkar dette, kan bidra til medarbeidar driven innovasjon. På denne måten kan ein systematisk arbeide for at medarbeidarane er ein ressurs i utvikling av eigen arbeidsplass, samt vere ein ressurs i innovasjon. Arbeidsplasslæring kan skje utan MDI, medan MDI er avhengig av læring og kan vidare bidra til å styrke og systematisere læringa. Difor peikar læringspila begge vegar mellom arbeidsplasslæring og MDI. Dei andre pilane gjev ei oversikt over samanhengen som vert undersøkt.



Modell 2 – Arbeidsplassen som læringsarena, der erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen bidrar til innovasjon på eigen arbeidsplass

3.0 Metode

I metodekapittelet gir eg oversikt over framgangsmåte og prosess i datainnsamlinga og arbeidet med datamaterialet. Oppbygginga og inndelinga er i samsvar med forslag frå Furuseth (2019), og inneheld sju underkapittel.

Dette studiet er av *arbeidsplassen som læringsarena*, der formålet er å skaffe kunnskap om uformell og ikkje-formell læring i arbeidskvardagen hos tilsette med yrkesfagleg kompetanse. Informantane er på mange måtar ei homogen gruppe. Alle jobbar innanfor teknisk sektor i ein kommuneorganisasjon, og er tilsett som drifts- og vedlikehaldsarbeidarar. Det ligg ein tanke i botn om at dette er ei gruppe som kan bidra til å auke kunnskap om temaet med sin bakgrunn, og at det skjer mykje uformell læring og ikkje-formell læring i dette feltet. Difor er trua god på at dei kan gjere greie for problemstillinga og tilføre ny kunnskap om læring.

3.1. Design

For å gjere greie for problemstillinga er kvalitativ design valt, der både observasjon og intervju vert tatt i bruk (Tjora, 2018). Undersøkinga byggjer på observasjon og intervju av fem medarbeidarar i same avdeling. Først vart det gjennomført eit forstudie med observasjon, ved å bli med kvar av dei på arbeidsplassen deira. Deretter vart det gjennomført to intervju med kvar av dei. Ved å starte med observasjon ville eg bygge relasjon og auke innsikt i arbeidskvardagen. Eg valde vidare å dele intervjuet opp i to treffpunkt. Første intervjuet vart gjort direkte etter observasjon. Målet med å dele opp intervjuet var todelt. For informantane sin del ville eg gi dei rom for refleksjon om tema mellom intervjuet og førebude dei til andre intervju ved å gi innsikt i innhaldet. For min del fekk eg transkribert første del og samstundes ei stadfesting om innhaldet i første intervju dekkja tema og dermed skape eit rom for å spisse innhaldet ved behov i forkant av andre intervju. Metodevalet er tatt fordi desse to metodane utfyller kvarandre, og triangulerer med innsikt i kva som skjer i observasjon og vidare haldningar og erfaringar gjennom intervju (Tjora, 2018). Fordelen med observasjon er at det gjev tilgang til situasjonar som ikkje er ferdig tolka av informantane, ved at ein er med i miljøet og observerer (Tjora, 2018). Det gjev meg vidare ei innsikt i kva arbeidskvardagen består av, og korleis arbeidet vert utført. Ved å observere delar av kvardagen i forkant av intervjuet vil eg kunne trekke observasjonar inn i intervjuet.

3.2 Problemstilling

Gjennom problemstillinga er målet å få vite meir om korleis erfaringane og kunnskapen frå arbeidskvardagen kan bidra til medarbeidar driven innovasjon på eigen arbeidsplass. Perspektivet er frå medarbeidarane og deira opplevingar og tankar, for å få vite meir om

korleis dei oppfattar at det skjer læring i arbeidskvardagen og kva trekk ved miljøet dei meiner eller arbeidssituasjonen som fremjar og hemmar læring.

3.3 Praktiske utfordringar i oppgåveløysinga

For å bli litt betre kjent med arbeidskvardagen til informantane valde eg å vere med dei i arbeid, og tanken var óg at det vil kunne redusere avstanden frå våre ulike «stammespråk». Formålet var at det gjer det lettare å forstå konteksten og omgrepa, som er naturleg for dei og få et innblikk i kva dei gjer i sin jobb og læringssituasjonar som oppstår. I og med at det er den uformelle og ikkje-formelle læringa eg er nysgjerrig på og deira tankar rundt dette, vil observasjon gjere meg i betre gjere stand til å forstå og vere betre rusta til intervju. Samtidig er det eit poeng å forstyrre dei minst mogeleg i arbeidet. Ved å gjennomføre datainnsamling i deira miljø vil det i tillegg gi tryggare rammer for informantane og ei meir naturleg setting.

I praksis viste det seg å være vanskeleg å finne gode observasjonssituasjonar og tidspunkt. Dei er innom fleire bygg i løpet av arbeidsdagen og det skulle tilpassast tidspunkt eg kunne forlate min arbeidsplass og gå inn i forskarrolla. Skulle eg fått fullt utbytte av observasjon vil eg tru at eg måtte sette av minst ein dag med kvar av dei. Det handlar om interaksjon og variasjon (Tjora, 2018). Dette er noko eg kunne tenkt meg å gjort, fordi eg trur det ville ha gitt meg meir data. Det er tidkrevjande, og avsetting av ein time var for lite til å få innsikt i aktivitetar som oppstår og er forskingsmessige interessante. Det var lite eller ingen grad av samhandling med andre enn meg i observasjonane. Dei fortel om samhandling i intervju, mellom anna i frå starten på dagen. Slik informantane skildrar arbeidet sitt, attspeglar ikkje observasjonane det dei fortel i intervju. Dette skulle eg gjerne visst meir om, då observasjon kan gi innsikt i situasjonar som ikkje er ferdig tolka av informantane (Tjora, 2018) Det kan ha med tidspunktet på dagen for samtale og observasjon. Uansett har eg for lite observasjonsdata til å stadfeste eller avkrefte dette. Eg fekk relevant innsikt og forståing for kompleksiteten i arbeidet, betre forståing for deira «stammespråk» og samheng mellom system, verktøy og oppgåver.

Observasjonane gav i tillegg høve til å byggje ein relasjon og skape trygghet i datainnsamlinga. Det hadde blitt ein kunstig situasjon å ikkje ha interaksjon under observasjonane. Det knyter seg jo ein del spenning i å bli observert og intervju i arbeidet sitt. Dei fortalte villig om arbeidet sitt, og vi hadde fine dialogar medan dei viste noko frå arbeidssituasjonen sin. Informantane viste oppriktig interesse for studiet og samtalen leia raskt inn på det tema. Difor kom eg raskare i gang med intervju enn planlagt for å ikkje miste verdifull informasjon.

Intervjuguidane er i grove trekk bygd opp i tre delar slik at intervjuet var strukturert i oppvarming, refleksjon og avslutning. I refleksjonsdelen er det fleire undertema. Mine intervju hadde som mål å få innsikt i haldningar og erfaringar til arbeidsoppgåvene, miljø og samarbeid og utvikling. Eg brukte semistrukturert intervju, som er litt «lausare i snippen». Tanken var at semistrukturert intervju i tillegg til å svare på problemstillinga, kan bidra til anna data som gir utfyllande informasjon. Ved å streke ut nøkkelord og dele inn i undertema gav den grei oversikt, slik at vi ikkje trengte å følge malen slavisk og likevel sikre at vi fekk dekkja det vi skulle.

Å dele opp intervjuet bidrog til større datamateriale, og kanskje noko meir uoversiktleg, då noko av svarea omhandla det same, sjølv om tema var ulike. Del ein handla om bakgrunn og arbeidsoppgåver, og del to om miljø og utvikling. Det er ein progresjon i refleksjonsspørsmåla, frå oppvarming til meir djuptgåande spørsmål (Tjora, 2018). Delen som omhandla bakgrunn og arbeidsoppgåver gjekk fint, medan i delen som omhandla miljø og utvikling gav informantane tilbakemelding om at det var vanskelegare å svare. Eg var glad for at det ikkje var første møtet vårt, og at eg kunne kome med døme frå observasjon for å utdjupe spørsmåla opp mot det. Kan godt hende at det hadde blitt opplevd som endå meir utfordrande om vi hadde tatt alt samla i eit intervju. 45 minuttar var passe intervall å dele samtalane opp i, med tanke på å oppretthalde konsentrasjonen.

Eg brukte lydopptakar i intervjuet. Opptakaren låg mellom oss, praten gjekk lett og vi var kvar gong overraska over tida som hadde gått når vi kom til ende. Det er litt forskjell i kor lang tid kvart intervju tok, då dei naturleg nok uttrykker seg ulikt. Det var god stemning i samtalane, og eit inntrykk av at det var gode opplevingar for informantane. Siste gongen vi møtast fekk dei ei merksemd i form av ein pose med sjokolade, som takk for hjelpen og eit symbol på avslutning av samarbeidet (Tjora, 2018).

Intervju som metode er eg trygg på, fordi eg har kunnskap og erfaring som er opparbeida frå utdanning og arbeidsliv. Eg er trenna i aktiv lytting, noko som kom godt med her. Samla sett vert eg tryggare i planlegging og gjennomføring av intervju. Likevel var det utfordrande å spisse guiden opp mot problemstilling og få konkrete svar. Både i planlegging og gjennomføring var eg medviten på å ikkje bruke akademisk «stammespråk», som ville skape avstand og dermed hindre meg i å få den viktige informasjonen eg søkte. Det var artig å høyre på opptaka at eg lukkast i å tilpasse språket.

I forkant gjennomførte eg eit pre-intervju på både del ein og del to, for å sjekke tid og innhald og i etterkant justerte eg guiden (Tjora, 2018). I pre-intervjua brukte eg omlag tretti minutt på gjennomføring på kvar av delane, så eg vart overraska over at det gjekk så pass mykje meir tid når eg gjennomførte intervjua i ettertid. Ei av forklaringane kan vere at informantane har eit meir munnleg språk, enn testkandidaten.

Fleire i avdelinga kunne vore intervjua, då det framleis er 40 medarbeidar som ikkje har deltatt. Ideelt sett skal ein gjennomføre datainnsamling til problemstillinga er metta (Tjora, 2018). Funna representerer svara til dei fem informantane, og det kan diskuterast om det er representativt i avdelinga. Valet på tal er avgrensa på bakgrunn av at desse ville dekke problemstillinga, innanfor planlagt ressursbruk. Det kan ikkje konkluderast med at tema er metta, eller om fleire informantar kunne ha tilført meir til problemstillinga. Dessverre handla dette igjen om mine ressursar, då dette er ei studentoppgåve med skort på tid.

Intervju viste seg å være best egna for å få svar på problemstilling og forskings spørsmål, sjølv om observasjon vart eit viktig forstudie.

3.4 Ethiske spørsmål

Å gjennomføre forskning på eigen arbeidsplass krev ekstra varsemd, og det er viktig å ta vare på den tilliten informantane viser ved å delta (NSD, 2021; Tjora, 2018). Dei skal vere trygge på at eg ikkje blandar rollene som student og HR-rådgivar. Opplysningar som eg har tilgang til gjennom jobb skal ikkje utan vidare overførast til prosjektet. Som forskar har eg teieplikt, og informasjon som kjem fram i datainnsamlinga kan ikkje overførast til arbeidstilhøve generelt. Med bakgrunn i stillinga som HR- rådgivar kan rolla bidra til ujamnt maktforhold i relasjon til informantane. Eg kan bli opplevd som ein ekspert som no tar høgare utdanning framfor informantane, som eigentleg er ekspertane og eg er fasilitator.

I samtykkeskjema går det fram at det er frivillig å delta, og at det ikkje får nokon konsekvensar for dei om dei vel å trekke seg frå deltaking. Malen til samtykkeskjema har eg henta på NSD si webside. Dette skapar og tryggleik for meg i å trø riktig. Løyve er på plass frå leiarane, eg har fått godkjenning frå NSD om behandling av persondata, og har følgd deira retningslinjer for kvalitativ forskning. Informantane har underteikna samtykkeskjema utan å lese nøye gjennom det, der informasjonen om retningslinjene kjem frem. Eg valde derfor i tillegg å informere munnleg om innhaldet i skjema, mellom anna om oppbevaring av materiale og anonymitet. Alle svara villig på spørsmåla, og eg fekk meir enn kva eg spurte om, som dei ville fortelje når vi først snakka saman. Det skjedde både med opptakar på og

etter at den var slått av. Sjølv om drifts – og vedlikehaldsarbeidarane har ulike ansvarsområde dei jobbar innan, vil eg arbeide for anonymitet av oppgåver/områder der det ikkje er relevant for studia mi. Eg vil vurdere funn opp mot anonymitet, og funn som er sensitive eller kan skade dei vil eg ikkje skrive om, då eg har eit ansvar for å ikkje setje informantane i dårleg lys (Tjora, 2018). Fleire av dei har sjølv fortald til sine kollegaer at dei deltar i studiet og kva vi har snakka om. Det gir ei oppfatning av at nokre av dei har ein open tone seg imellom og ikkje synes anonymitet er så viktig her. Det er ikkje anonymt for leiar kven som deltar, slik at her har eg eit særleg etisk ansvar. Leiar har ytra ønske om at funn blir brukt vidare i intern organisasjonsutvikling. Noko som kan hende at vi kan komme tilbake til, og i så fall er det viktig å informere deltakarane.

Det er ein fin balansegang mellom nærleik og avstand, og det kan kjennast rart at vi som har hatt så gode samtalar ikkje skal ha ein vidare nær relasjon. Dette må eg vere spesielt merksam på som forskar i eigen organisasjon (Tjora, 2018). Det var ein av grunnane for at eg valde å gjere ei tydeleg markering på avslutninga ved å gje dei ei symbolsk gåve.

3.5 Framgangsmåte

Datainnsamlinga er gjennomført i eigen organisasjon, i ein av dei sektorane som er innanfor ansvarsområdet i rolla mi som HR- rådgivar. Det er leiarane eg har kontakt med, og eg kjenner lite til resten av medarbeidarane. Eg tok først kontakt med tenesteleiar for å høyre hans tankar om eg kunne få undersøke arbeidsplassen som læringsarena i ei av avdelingane han er overordna leiar for. Det var ei avdeling som peika seg ut på grunn av rammene viruset Covid-19 utgjorde på det tidspunktet. Etter vidare munnleg dialog med leiar på denne avdelinga, fekk han ein e-post med informasjon og spørsmål om hjelp til å finne medarbeidarar som kunne være interessert i å delta. Utvalet av informantar skjedde ved at leiar kontakta tilsette og spurte på vegne av meg. Utvalskriteria var medarbeidarar som hadde kort og lang fartstid i organisasjonen, og med ulik yrkesfagleg bakgrunn. Innanfor dette området er det medarbeidarar med ulike fagbrev/sveinebrev eller med rein erfaringsbasert bakgrunn. Utvalskriteriet er gjort for å få breidde i utvalet av informantar som kan bidra i å gje kunnskap om arbeidsplasslæring. Leiar tok kontakt med sju medarbeidarar, der ein av dei takka nei og ein trakk seg før eg kom i gang. Eg bestemte meg for å gjennomføre datainnsamlinga ved hjelp av fem informantar. Før eg tok kontakt med dei visste eg ikkje korleis kriteria vart oppfylt. Telefonnummeret deira fekk eg frå leiar, og eg ringte dei for å gjere avtale og avklarte om det var noko dei lurte på før vi gjekk i gang. Samtykkeskjema skreiv dei under på ved første møte.

Alle informantane er i aldersgruppa 40 – 60 år, og leiar seier at aldersgruppa er representativt for drifts – og vedlikehaldsarbeidarar i avdelinga. Med *tal år i organisasjonen* er det inkludert dei åra dei har arbeid i ein av dei tre kommunane før samanslåing, i tillegg til noverande organisasjon. Eg vel å ikkje dele nøyaktig alder, kva yrkesfagleg utdanning dei har, eller kva organisasjon dei jobba i før, av omsyn til anonymitet. I siste kollona har eg tatt med om dei har fått endring i stilling eller oppgåve i samband med kommunesamanslåing. Namna er fiktive etter eigen koding.

Informantar	Fagbrev	Tall år i organisasjonen
Martin	x	5
Bård		33
Vegard		21
Torstein	x	11
Svein	x	7

Tabell 2.:Oversikt over informantane

Data vart samla inn i to omgangar, med fjorten dagars mellomrom i løpet av mars månad. Vi avtalte pr. telefon både tidspunkt og stad for gjennomføring begge gongane.

Covid -19 har påverka plan for datatilfanget, både i forkant og undervegs. Det handla om å kunne treffa kvarandre, og at det brått kunne oppstå at ein del av informantane skulle gjere andre oppgåver som tilrettelegging og opprydding i samband med vaksiner. Leiar tipsa om at det var forventet store leveransar av vaksiner, som ville medføre at informantane naturleg nok ikkje kunne prioritere å bruke arbeidstida si på dette prosjektet. Vi måtte handle raskt og bruke dei opningane som var, med tanke på korleis det stod til med spreiding av virus, og halde oss til restriksjonar om å halde avstand og redusere nærkontaktar. Ved å halde god avstand unngjekk vi å bruke munnbind i intervjuet. Som plan B hadde eg lagt opp til at andre del av intervjuet kunne gjennomførast på telefon. Det slapp vi.

3.6 Pålitelegheit, gyldigheit og overføringsverdi

I kvalitativ metode er det viktig å vere medviten på at tolkinga av data vil vere påverka av bakgrunnen til forskaren, og samtidig vite at forskaren er studiet sitt viktigaste instrument (Nilssen, 2014). Som kvalitativ forskar er det ikkje mogeleg å vere objektiv. Kva ein spør om, oppfølgingsspørsmål og kroppsspråk er døme frå datainnsamling som synleggjer dette. Det same gjeld i val av litteratur, metode og analyse. Det er difor viktig å vere transperant i heile prosessen for at lesar skal kunne vurdere pålitelegheit. Som lesar skal du kunne følgje

slutningar i heile forskingsprosessen, og om val som er gjort. Som kvalitativ forskar må eg være særers medviten på at funna må vere basert på data, og ikkje mine subjektive haldningar. Fortolkinga skal bli støtta av informantane, tidlegare forskning og litteratur. Dette vil bidra til å styrke samanheng og støtte forskinga. Det er og viktig at eg er sjølvkritisk til forskinga mi (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2017).

Metodetriangulering, der intervju og observasjon gir ulike innfallsvinklar, vil og bidra til å styrke studiet (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2017). Eg har forsøkt å vise samanheng mellom data som er samla inn, opp mot det eg ville undersøkje og funn frå andre studie. Dette bidrar til å styrke gyldigheit i studiet (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2017) Om forskinga kan gje kunnskap og grad av overføringsverdi til andre situasjonar er og opp til deg som lesar å vurdere. Sjølv om ramma med Covid -19 kan tolkast å være særers spesiell, har det og lært oss å setje pris på faktorar, som vi tar for gitt og har tvinga mange til å tenke nytt. Slik eg ser det hindrar det ikkje overføringsverdi for læring og fornying med utgangspunkt i arbeidsplassen. Overføringsverdi er eit mål og ein gevinst som er større enn å berre gjennomføre denne oppgåva. Modellen som eg har utarbeida (modell 2), visualiserer oppgåva og kan bidra til å forstå samanheng i studiet. Verdien av modellen er kanskje størst for min eigen del, der eg kan fortelje om samanhengar i heile studia og funn gjennom den.

3.7 Analytisk tilnærming

Eg har vald ei aduktiv tilnærming, noko som gjer at arbeidet med studiet fekk nokon fram og tilbake steg undervegs (Tjora, 2018). Først starta eg med tema, og når eg hadde landa på det byrja eg å leite etter relevant teori og tidlegare forskning. Tema vart tidleg klart i prosessen, men vinklinga på den har endra seg undervegs. Då eg hadde nokolunde klar problemstillinga, utarbeida eg intervju- og observasjonsguide og gjennomførte datainnsamling, slik eg har skissert tidlegare i metodekapittelet. I ettertid har eg spissa og justert problemstilling og forskingsspørsmål, slik at alt heng betre saman som eg har forklart i modell 2. Eg sat nok att med eit breiare datamateriale enn naudsynt og nokre doble data, sidan eg gjekk i gang med innsamling før eg hadde alt klart for meg. Eg har ikkje vektlagt analyse av observasjonane, då dei gav lite data i forhold til observasjonsmål. Eg fekk kunnskap om arbeidsoppgåver og arbeidssituasjon gjennom intervju. Det kan vere eit funn at dei arbeider mykje aleine, og at eg dermed ikkje fekk observert samhandling og kommunikasjon med kollegaer og kundar. Eg spurte om samarbeid i intervju, som stadfestar dette.

Transkribert materiale vart lese gjennom og eg valde å bruke open koding for å identifisere og klassifisere datamengda på omlag 120 sider med transkriberte intervju (Nilssen, 2014). Eg

valde dette for å motverke å legge egne føringar på funn. Først koda eg opp mot forskings spørsmål ein, og leita i materiale etter utsegn som omhandla lærings situasjonar og læringsaktivitetar. Eg såg etter likskap og ulikskap mellom svara, og fann etter kvart kategoriar som eg kunne samla dei 92 kodane inn i. Det var då eg såg kor relevant forskinga til Eraut (2011) var i studiet, og at eg difor gav han større plass i teoridelen. Korleis læring skjer i arbeidskvardagen er kategorisert etter tabell 1.

Det andre forskings spørsmålet handla om å få meir kunnskap om trekk som fremjar og hemmar læring. Eg har spurt om miljø og utvikling i del to av intervjuet, og fann funn på dette også i første delen som omhandla bakgrunn og arbeidsoppgåver. Eg gjekk då i gang med å kode det transkriberte materialet på nytt. Eg fekk ikkje kategoriane til å stemme med vidare analyse, og tok tak i kodinga ein gong til. Då skreiv eg kodane som setningar, og enda opp med 68 kodar. Materialet kjende eg godt, då eg allereie hadde koda det ein gong, og setningane var til hjelp då eg skulle gå vidare til analysedelen. Datamaterialet mitt har krympa frå 120 sider til 23 sider, og eg har ikkje hatt behov får å gå tilbake til transkriberinga der eg har skrive setningar. Omvegen eg måtte ta med å gjennomarbeide materialet på nytt viste seg å vere nyttig. Eg såg då at det passa fint å kategorisere dei i roller, verktøy og kultur. Då vart viktige funn frå den tidlegare forskinga i norsk arbeidslivskontekst ein teori som trer fram (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Spørsmåla eg stilte i datainnsamlinga kunne ha vore dreia meir om det som går på rollar, noko som er viktig i MDI. Det er mykje datamateriale som kjem inn under kategori *kultur*. Det er heller ikkje overraskande med bakgrunn i konteksten med kommunesamanslåing. I teorien har eg skrive at eg vil vektlegge kultur, fordi den er viktig å få meir kunnskap om i empirien. I grunnen er heile konteksten i studiet spesiell, med kombinasjon av kommunesamanslåing og Covid-19, som hindra samhandlingsarenaer. Informantane er opptatt av dette, men eg har forsøkt å sjå på viktige funn opp mot teori som står seg forbi denne spesielle situasjonen. Fusjon eller kommunesamanslåing kan tenkast å vere eit godt utgangspunkt læring på arbeidsplassen.

4.0 Drøfting og analyse

I dette kapitlet vert empiri presentert og samanlikna mot teorien, for å svare på problemstillinga: *Korleis kan erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen bidra til medarbeidar driven innovasjon (MDI) på eigen arbeidsplass?*

Drøfting og analysekapitlet er inndelt i to hovuddelar som kvar skal svare på forskingsspørsmåla. *4.1 MDI er avhengig av læring, så korleis skjer det læring i arbeidskvardagen?* Her er arbeidsplasslæringa igjen inndelt i underkapittel; *4.1.1; uformell læring, eit bi-produkt av arbeidet og 4.1.2; ikkje formell læring, organisert på eller tilknytt arbeidsplassen.* Dette koplur saman omgrepa som er presentert i teorien. I Eraut si studie (2011), som går fram i tabell 1, vert uformell læring omtala som arbeidsprosessar og læringsaktivitetar som skjer medan ein arbeidar, medan organiserte læringsprosessar på eller tilknytt arbeidsplassen i hovudsak er ikkje formell, men famnar i tillegg formelle læringsprosessar. Lisboastrategien si tilnærming til livslang læring vektlegg arbeidsplassen som ein arena for læring (EU, 2001) og brukar omgrepa *uformell læring* om læring som skjer medan arbeid vert utført, og *ikkje-formell læring* om læring som vert organisert, dette samsvarar med omgrepa MDI bygger på (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020) Eg har valt å sette saman begge omgrepa i overskriftene, fordi eg opplever at dei samla fortel meir om innhaldet.

I den andre hovuddelen i analyse og drøftingskapitlet vil eg svare på forskingsspørsmål 2. *4.2 Kva trekk ved læringsmiljøet og arbeidssituasjonen påverkar læring?* Eg har valt å svare på dette ved å strukturere analyserte funn opp mot teori i ei tredeling; *4.2.1 roller, 4.2.2 verktøy og 4.2.3 kultur.* Inndelinga bygger på funna frå ei norsk studie frå organisasjonar som lukkast med MDI der samspelet mellom roller, verktøy og kultur vert trekt fram. (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012)

I modell 2 som eg har laga, er dei to forskingsspørsmåla inndelt i kva sin boks.

4.1 MDI er avhengig av læring, så korleis skjer det læring i arbeidskvardagen?

For å svare på dette forskingsspørsmålet undersøkjer eg og ser på arbeidsplasslæringa i dei uformelle og ikkje- formelle læringssituasjonane, og teorien eg viser til gir gode knaggar for læringssituasjonane. Omgrepet «jobbsnekring» (Tsfaye, 2013), overlappar nokre av kulepunkta i tabell 1 og kanskje spesielt å «samanfatte, utvide og småjustere ferdigheiter.» Når ein kjenner innhaldet får ein sagt mykje gjennom eit ord, framfor slik som innhaldet står skildra i i tabell 1 (Eraut, 2011) Omgrepet jobbsnekring vert brukt i analysen. Gjennom å vere

med på arbeid og gjennom intervju, har informantane vist og fortalt om oppgåver og arbeidssituasjon, noko som har bidratt til å gje meir kunnskap om læring som skjer i arbeidskvardagen til informantane.

4.1.1 Uformell læring, eit bi-produkt av arbeidet.

Det vert presentert funn om uformell læring. Først presenterer eg nokre funn om starten på arbeidsdagen. To av informantane skildrar ein felles start på arbeidsdagen som dei begge deltar i saman med fleire kollegaer der dei ser over oppgåvene, som dei kvar for seg skal utføre ut frå oversikta dei får gjennom pc'en sin. Oppgåvene vert løyst i eit felles arbeidsrom, og sjølv om dei arbeidar parallelt med sine oppgåver, kan dei samtidig hjelpe kvarandre med å løyse problem. Denne arbeidsoppgåva identifiserer fleire arbeidsprosessar og læringsaktivitetar som er illustrert i tabell 1. (Eraut, 2011) Svein fortel at «eg blar gjennom «facilityen» etter meldingar, sjekkar om det er alarmer på bygg, ventilasjon, temperatur og sånn». Torstein supplerer læringa i fellesskap slik: «Dersom nokon har eit problem så diskuterer vi det. Då er det gjerne nokon andre som har opplevd det før, og kan fortelje...vi tar det den vegen». Dei skildrar dette uformelle møtet eller gruppeprosessen til å vare i inntil ein halvtime, og i løpet av denne tida løyser dei problem, jobbsnekrar og er tilgjengeleg for å takle utfordrande oppgåver og roller for kvarandre. Slik det går fram er dei ressurspersonar for kvarandre, før dei går kvar til sitt og fortset arbeidsdagen. Dei fortel kvar for seg om same start på dagen, som dei begge er ein del av.

Vegard startar dagen med same rutine for sjekk, men gjer det ikkje i fellesskap med andre. Han beskriv at nokon gongar startar han arbeidsdagen heime med å gå inn på sin pc og sjekke bygg, og det er ikkje alltid han sjekkar via pc heller. «Eg går jo her i bygget kvar dag, og gjer oppgåver ofte før det kjem inn melding i systemet.» Slik han skildrar løysinga si av denne arbeidsoppgåva er det færre både læringsprosessar og læringsaktivitetar enn i det førre dømet. Det kjem ikkje fram korleis han løyser problem eller om han rådfører seg. Han skildrar det som ein sjølvstendig prosess, der det er tydeleg at han har kontroll på kva han skal gjere. Dei to andre informantane fortel at dei startar dagen med ei uformell samling, som ikkje skjer medan arbeidet føregår. Martin som er ein av desse, seier «at vi treff kvarandre i sonelokalet gjerne 10 minutt før arbeidsdagen byrjar, tar ein kopp kaffi og snakkar litt om laust og fast. Det kan jo komme inn på fag og, men det er nok helst andre ting. No under koronatida har vi ikkje kunne gjort dette. Sjølv vil eg sei at eg jobbar aleine kanskje 85 % av arbeidstida.» Denne aktiviteten har likevel nokre moment frå læring medan arbeidet vert utført, då det er ei form for gruppeprosess, der denne stunda kan gi oversikt over ressurspersonar, kan rådføre

seg eller ha faglege diskusjonar med kollegaer. Det at dei kjem før arbeidsdagen startar for å få til dette treffpunktet, peikar i retning av at det har ein verdi for gruppa. Morgonkaffien kan bidra til å styrke læring i arbeid i fleire arbeidsprosessar og læringsaktivitetar i desse. For Martin som fortel at han arbeider mykje aleine i arbeidsprosessane, der han løyser problem, jobbsnekrar og taklar utfordrande oppgåver, vil denne oversikta kunne bidra til ei betre oppgåveløysing.

Fleire av dei andre informantane skildrar at dei jobbar mykje aleine, men at dei ofte oppsøker kollegaer til pause om det passer sånn. Når det oppstår problem og utfordrande oppgåver opplever dei at dei kan dei kontakte kollegaer eller andre ressurspersonar, som også kan være eksterne. Dei har god oversikt på kven dei skal kontakte om dei har bruk for hjelp, og dei gjer seg tilgjengeleg for å hjelpe kvarandre. Dei uformelle møteplassane, som morgonkaffi og lunsj, bidrar til denne oversikta over ressurspersonar og at det er lettare å spørje kvarandre om hjelp.

Fleire informantar trekk frem arbeidsgleda og læringa som ligg i arbeidet gjennom å løyse problem, jobbsnekre og takle utfordringar. Bård seier det slik:

«Mens arbeidet i utføring av dagleg tilsyn av bygg kan gå på autopilot... som sørger for kontinuitet og effektivitet, så er det det som dukkar opp og ein ikkje er trygg på som er interessant. Det er då kvardagen blir interessant, det er då du lærer noko.

Faktisk evna til å ha interesse for det og evna til å undersøke litt og ikkje gi deg før du har funnet ut av det. Det er det du har lyst til å gå på arbeid for, det er ikkje den daglege rutine.»

Dette er eit utsegn som skildrar god læring som bi-produkt i arbeidet, med jobbsnekring og takling av utfordrande oppgåver og stoltheit over eige arbeid. Med tanke på at informantane alle er i alderen 40 – 60 år, kan ein sei at dei opplever læring i arbeid og livslang læring slik som det kjem fram i politiske mål. (EU, 2001; Nyen & Skule, 2005). Det kjem og fram at informantane uttrykker eit behov for og ønske om å lære i arbeid, sjølv om dei ikkje brukar læring som omgrep. «Det må vere noko å bryne seg på, det er det viktigaste.» Det kan være småting eller større oppgåver som dei fortel om at dei løyser og finn ut av, som gjer dei stolte av arbeidet sitt. Svein skildrar det slik: «Du skal være stolt av arbeidet du gjer, eg går og koser meg over at det fungerer. Det er fantastisk.»

Bård deler ein refleksjon om læring i arbeid, der han uttrykker at interesse må ligge i botn.

« ..trur ikkje du får tileigna deg kunnskap om du ikkje har interesse. Det blir omtrent som å...det var ein som sa han hadde klisterhjerne, for det kom ingenting ut igjen. Det blir litt sånn at visst du ikkje har interesse så går det mykje inn, men det skjer ikkje noko, det kjem ikkje noko ut igjen. Har du interesse, blir det bearbeida og så trur eg det kjem det ut igjen noko produktivt.»

Dette er eit utsegn som fortel verdien av opplevinga av meningsfullt arbeid, som bidrar til motivasjon til å lære meir i arbeid og som vidare kan vere eit godt utgangspunkt til innovasjon på eigen arbeidsplass (Høyrup, 2020). Som nemnd er medarbeidar ofte den første som kjenner problemet på kroppen, å spele på ressursane i medarbeidarar vil bidra til læring, utvikling og fornying (Kuvaas & Dysvik, 2018).

De arbeidar sjølvstendig med stor grad av autonomi. I det ligg det óg prioritering av arbeid og finne ut av korleis dei skal få dagane til å henge saman. Svein tenker at han har alt for mykje å gjere, samtidig som han ser behovet for at han skulle ha gjort meir. Han fortel at han har lært meir i den korte tiden han har arbeida som drifts- og vedlikehaldsarbeidar, enn tidlegare år då han jobba som handtverkar. Det er stor breidde i oppgåver, mykje å ha oversikt og kunnskap om som han må tileigne seg gjennom erfaring i arbeidet. Det fortel at det å vere ny i ein slik jobb, kan vere utfordrande. Kunnskap om og bruk av ulike arbeidsprosessar i gjennomføring av arbeidet og læringsaktivtar i desse vil truleg kunne gjer det lettare.

To av informantane deltar i ei vaktordning, noko som inneber at dei kvar 5.veke har vakt for å ivareta problem som dukkar opp utanfor normal arbeidstid på og i alle bygg i kommunen. Dei fortel at i vaktordninga er det alltid to på vakt. Oppgåva går ut på å hjelpe, ved å vurdere om dei må rykke ut eller om problemet kan løysast på dagtid i arbeidstida av den som driftar bygget. Denne vaktordninga liker dei å delta i, og grunngjev det med at dei får vere med å både løyse problem og utfordrande oppgåver, som de må setje seg inn i på kort varsel gjerne i samarbeid med den andre som er på vakt. Dette er endå eit døme på læring medan arbeidet vert utført, som kjem fram frå datainnsamlinga. Den drifts- og vedlikehaldsarbeidaren som kjenner bygget best er ikkje på arbeid, då vaktordninga skal sikre bygga og drifta i situasjonar som oppstår då. Det kan vere ein del dei skal finne ut og lære medan dei har vakt, som han som har bygget har kunnskap og erfaring om. Her finn dei glede i å identifisere problem og i å løyse desse i samarbeid (Stiklestad, 2020). På denne måten kan erfaring og kunnskap dei tileignar seg i arbeid kunne bidra til MDI på eigen arbeidsplass. Som nemnd arbeider dei mykje aleine, og her får dei meir innsikt i kvarandre sitt arbeid og oppgåveløysing.

Å lære av feil i arbeid er ein læringsaktivitet som eg syns er interessant å finne meir ut av. Informantane er opne om at dei kvar veke gjer feil, og at det er ein del av læringa i jobb. Det kjem ikkje fram at dei har eitt system for læring av feil. Haldning til læringa av feil og det å vere trygge på kvarandre fortel dei om. Vegard seier at nokon «feilar aldri, uansett kor mykje feil dei gjer» og at dei kan dele feil med dei kollegaene ein er trygg på. «..vi dekker kanskje litt unødvendig over kvarandre, det er ei vanskeleg greie for eg føler at når nokon har fortalt meg om ein feil dei har gjort, så har eg eit ansvar for å ikkje gå vidare med det. Eg må berre oppfordre dei til å gå vidare med det sjølv, slik at andre kan lære av det.» Torstein seier at dei er bevisst på at når de skal lære av feil, skal det gå aldri på person. Han seier at då er det mangel på opplæring som gjer at dei må ta utgangspunkt i feilen og lære av den. Martin seier at «her er det 100 % lov å gjere feil, det er det ein lærer av.»

«Du spør om hjelp frå dei du er trygg på». Det kjem fram at informantane ikkje er like trygg på alle kollegaene av ulike årsaker, enten ein ikkje kjenner kvarandre eller at ein er usikker på om kollegaen vil informanten vel. Følgjande utsegn frå Svein fortel om ein situasjon som illustrerer bygging av tryggleik som skapar læringsverdi. «Kom du no? Eg har akkurat gjort feil. Då svara kollegaen at «det har eg gjort før og. Du lærer av det». Det var hans respons, enkelt og greit. Han kom på verst tenkeleg tidspunkt, eg hadde gjort feil to gongar. No kunne han støtte meg i problemløysinga.»

Fleire av informantane har tankar om at det er ei grensegang for kva drifts- og vedlikehaldsarbeiderar skal lære og bruke tida på, og når dei skal hente inn tenester frå andre. Det kan vere anna fagkompetanse blant kollegaer eller tenester dei kjøper eksternt. Nokon oppgåver krev at det er t.d elektriskar eller røyrleggjarar som utfører, ein del av medarbeidarane har den kompetansen. Det er likevel ikkje alltid nok. Det er ein rask utvikling på tekniske løysingar og utfordringar, med at det er fleire nye bygg i kommunen som dei driftar, og dei er avhengig av hjelp utanfrå for å løyse alle oppgåver. Som handtverkarar skildrar dei at dei ikkje vil kunne halde tritt med sitt fagfelt, samstundes som dei driftar eksisterande bygg. Bård seier at «det er faktisk både nødvendig og billigare å leige inn enn at vi skal utvikle ein spisskompetanse som vi har bruk for nokon få gonger i året.» Perspektivet bringer inn at ikkje all læring i arbeidet kan vere erfaringsbasert, og at formell kompetanse og er ein viktig kompetanse som må ligge i botn i ein god del oppgåver, mellom anna i elektrisk- og røyrleggjararbeid. Det er like fullt ei læring i å vite når den kompetansen skal inn. Ein del av kollegane har slik formell kompetanse, men med rask teknologisk utvikling er det likevel naudsynt å leige inn spisskompetanse innafor felta.

Det har kome fram mykje læring som skjer som et bi-produkt i arbeidskvardagen og i deira formidling av kor viktig dei sjølv syns det er med stoltheit og meiningsfylt arbeid. «Eg trivs, og har aldri kvidd meg en einaste dag å gå på jobb.» seier Martin og Bård seier at «...så lenge du har det kjekt på jobb med interesse for det du held på med og har eit godt fellesskap med dei du jobbar med, kjem trivselen automatisk».

Informantane fortel om gleden i å lære i arbeid og lukkast i oppgåveløysinga. Dette er eit viktig perspektiv å ta med, med tanke på kor stor del av arbeidet dei gjennomfører aleine.

Bård uttrykker det slik:

«Eg veit at eg har fått det til og eg veit at neste gang det skjer, skal eg få det til då og. Den dagen du blir så treig og trøtt i arbeid, eller du ikkje har evna til å lære deg noko nytt... er ikkje bra. Eg tenkjer at eg minst kvar veke kan sei at eg har løyst eit problem som var nytt for meg. Eg var ikkje på førehand klar over korleis eg skulle sveise ei maskin, men eg fant ut av det. Då har eg lært noko nytt som eg kan bruke vidare i livet mitt.»

Informantane ser eit større læringspotensial i arbeidet sitt, i ønskje å lære av kvarandre.

Martin uttrykker det slik: «...kanskje vi skulle reflektert litt meir, kunne kommunen vert tent med at vi stoppa opp litt her og jobba saman om dette.» Det samsvarer med teorien om å få fatt på læringa i fellesskap og vere ressursar for kvarandre (Fuller & Unwin, 2020).

Det kjem fram eit sagn av gruppeprosessar i form av fellesmøte. Fleire viser tilbake til slik det var før ny organisering og der Covid-19 ikkje sat grenser med avstandsreglar og nærkontaktar. «Vi hadde sånne driftsmøter der vi kunne ta opp sånne ting som feil som dukka opp og lære av kvarandre.» Ein annan seier: «Om eg skal kritisere noko, så er det mangel på møtepunkt. Vi hadde kunna vore saman på eit stort møterom og halde avstandskrava, det hadde ikkje blitt noko problem.» Ulike arenaer vert vektlagt for læring og samhandling, og vil kunne bidra til å få større fart på læringa gjennom felles refleksjon som læringsaktivitet. Skal læring og innovasjon vere ein naturleg del av kvardagen, forutset det eit syn på læring som formar og vert forma av medlemmane i organisasjonen (Stiklestad, 2020).

I denne nye organisasjonen har det blitt mindre deltaking i gruppeprosessar og arbeid saman med andre enn det informantane ønskjer. Dei seier at dei jobbar mykje som før, og har ikkje kome i gang med å bygge fellesskap på tvers av dei tre sonene. Det kan tolkast som at medlemmane individuelt og i fellesskap har eit uforløyst læringspotensial. Utsagnet som reiser kritikk kan tolkast som ei oppleving av at koronaviruset og restriksjonane vert ei

unnskyldning og sovepute, for å ikkje tenke framover og dermed halde fram som om tre organisasjonar ikkje har blitt ein. Torstein uttrykker det slik: «Vi har blitt organisert på ein anna måte, men det har ikkje kome heilt i boks ennå med dei to andre sonene. Eg syns det var store ord i starten, som datt i do.» eller «Vi har ikkje vert saman ennå, og vi hadde faktisk kanskje kome lenger om ikkje den koronadriten kom.»

«Vi er flinke til å jobbe opp mot kvarandre om ein har et problem, så snakkar vi saman. Då drar vi liksom alle med oss.» Dette utsagnet kjem frå ein av informantane som startar dagen med felles oppgåveløysing framfor pc`en. Det kan tenkjast at denne gruppa har eit fortrinn på læring via fellesskap, framfor dei som ikkje startar dagen med felles oppstart. På denne arenaen bidrar dei til kvarandre si læring, og jobbsnekrar saman (Tesfaye, 2013).

Korleis skjer det uformell læring i arbeidskvardagen? Informantane bringer fram fleire dømer på uformelle læring i arbeidsprosessar og læringsaktivitetar i desse. Dei formidlar ei drivkraft og ønskje om å lære i arbeid gjennom interessante oppgåver og oppleving av autonomi i oppgåveløysinga. Det verkar som at denne læringa i stor grad er privat og individuell. Det er eit potensiale for meir læring ved å i større grad lære av kvarandre, både gjennom å arbeide saman, ulike møteplassar og læring av feil. Dei gjev uttrykk for at dei arbeider som før samanslåinga, og at dei ønsker å lære meir av kvarandre i erfaringsdeling. Det kan vere små grep som skal til, og informantane framstår som motiverte for å lære meir i arbeid.

Identifisering av desse erfaringane og kunnskapane som informantane bringer fram, styrker arbeidsplassen som arena for læring. Stadfesting av funna samsvarar med funn frå forskinga i Storbritannia i andre arbeidsfelt og yrkesgrupper, der informantane er tidleg i si karriere.

(Eraut, 2011) Det kan tolkast som at desse arbeidsprosessane óg er gjeldande for medarbeidarar som har arbeida i mange år, og der nokon av dei faktisk er mot slutten av arbeidslivet. MDI byggjer på læringa frå desse små og store utfordringane som kjem fram i kvardagen. Ressursane som kjem fram, gjev eit godt grunnlag for medverknad til innovasjon på eigen arbeidsplass. Her er eit potensiale for å systematisere læringa gjennom MDI (Fuller & Unwin, 2020).

4.1.2 Ikkje formell læring - organisert på eller tilknytt arbeidsplassen

Læringsprosessar på eller tilknytt arbeidsplassen som er organisert, er den andre arbeidsplasslæringa som er viktig å identifisere og legge til rette for. I MDI er det kalla ikkje-formell læring, der læringa er formål med aktiviteten (Amble, Amundsen, Johannesen, & Rismark, 2020). Funn frå Eraut (2011) si studie som bidrar til å kategorisere læringsaktivitetane som og er vist i tabell 1. Nokre av desse læringsaktivitetane går for seg i

fellesskap, medan andre kan skje parallelt og/eller individuelt. Sett i forhold til livslang læring kan ein på arbeidsplassen organisere for dette, noko som er viktig for å oppnå læring gjennom heile livet (Nyen & Skule, 2005).

Den nye organisasjonen, som er eit resultat av kommunesamanslåinga, kan vere ei god ramme for desse læringsprosessane i eiga avdeling. Som det kjem fram i empirien har det ført til at tre avdelingar har blitt til ei, sjølv om dei på noverande tidspunkt er inndelt i tre soner etter dei gamle avdelingane.

I intervju fekk informantane spørsmål om dei har oversikt over korleis andre, som har same oppgåve som dei, arbeider. Her kjem det fram at det kan vere læring å hente i å besøke kvarandre og bli kjent, noko som igjen kan føre til gjensidig rettleiing, som er fleire av dei læringsprosessane Eraut (2011) trekk fram frå si forskning. Vegard uttrykker seg slik:

«Eg er ikkje sikker på korleis dei driftar, vi har ikkje snakka saman ennå. Eg går berre ut frå at det er det same dei held på med. Vi kan lære og høyre korleis dei arbeider, og utveksle erfaringar. Vi burde ha gjort det, der kan vi få kritikk for å ikkje ha tatt kontakt, det er helt opp til oss sjølv.... eg veit ikkje ein gang namna på dei.»

Det kan tolkast som ei erkjenning av at det er ein veg å gå, at det er ein læringsaktivitet som er opna for, og at her finn ein eit uforløyyst potensiale. Det kan hende at ei slik prioritering ville vore lettare om den vart organisert og kommunisert som ei læringsform som vert verdsett og lagt til rette for, noko som og handlar om rolleforståing. MDI forutset ei utvida rolleforståing, der medarbeidarane tar i bruk sine ressursar for læring og utvikling (Amundsen & Aasen, 2015).

Informantane fortel om utfordringar i å forhalda seg til at andre løyser oppgåvene ulikt, og det kjem fram fleire forslag om hospitering for å lære. Bård seier det slik: «...det er umogleg å sjå korleis vi driv. I diskusjon seier dei frå andre soner at dei har det greitt sånn som dei har det. Det kan hende at dei ser ting på en anna måte om vi følgde kvarandre i jobb.» Eller som Torstein uttrykker det: «Det hadde på mange måtar blitt smidigare om vi dreiv meir likt og ei forteneeste for kommunen at vi har eit meir likt system. Eg skal ikkje sei at vi bør gjere det sånn og sånn, men kanskje finne ein felles måte.» Hospitering vil kunne bidra til refleksjon over eige arbeid, bidra til problemløysing og jobbsnekring. Det kan vere mykje læring i å følgje andre i arbeid, ei læring som informantane verkar motiverte for og har tru på. Det kan og bidra til ei stadfesting på god oppgåveløysing og bidra til tettare relasjonar som kan fremje læring. Utsegn frå Vegard seier noko om sårbarheita ein må ta høgde for i erfaringsdelinga:

«Du må først bli kjent og trygg på dei personane du skal lære noko nytt med. Så det blir spennande når koronaen slepp taket og vi kan komme meir saman. Sjå kor dumt vi har gjort i alle år, korleis vi kan gjere det på en anna måte. Sånn gjer vi det, eller andre vegen.»

«Først må vi lære kvarandre å kjenne, før vi byrjar å utvikle ting føler eg». Svein skildrar det å miste fotfeste, og manglande endringsvilje til den endringa dei må forhalda seg til: «Det har blitt litt sånn vi i den sona og dei i den sona. Kom ikkje her og bland dykk inn i vår kommune». Dette dømet illustrerer ei form for motarbeiding, og at det er ein veg å gå for å til eit godt samarbeid og gode gruppeprosessar i eit større fellesskap og felles kultur. Det kan tolkast som ei krevjande situasjon å stå i, som ikkje er uvanleg i endringsprosessar. Slik det er skildra her får ein ikkje tak i ressursen som ligg i medarbeidarane (Hennestad & Revang, 2017). Sjølve den nye organiseringa er ei form for innovasjon og brot i tidlegare praksis, og det er ikkje opplagt at alle synes at endringa er til det betre (Andersen, Gårseth-Nesbakk, & Bondaas, 2015). Informantane fortel om eit godt samarbeid og deltaking i prosesser med dei som dei jobbar nærast med, og det er eit godt utgangspunkt (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Verdien av å bli kjent og etablere fleire uformelle møteplassar vil bidra til å styrke avdelinga, og ulike former for organisering av læring på arbeidsplassen vil kunne bidra i å utvikle kulturen gjennom sosial interaksjon og direkte påverknad (Amble, Amundsen, Johannesen, & Rismark, 2020).

Det er viktig å hugse på at denne nye organisasjonen er påført ei utfordrande ramme, med restriksjonane grunna Covid-19, og at det har prega dei i alle fall det første året. Ein må handle ut frå dei rammene som er, men og legge ein plan framover for meir arbeidsplasslæring.

Torstein venter på at koronaen skal sleppe opp, og har lagt ein plan for læringsprosess og opplæring for å bruke avanserte system meir rett. Han fortel at dei får opplæring ved installasjon, men det kan bli dyr læring om noko blir øydelagt under drift etter kvart som andre medarbeidarar overtar ansvarsoppgåver utan grunnleggjande opplæring. «Det blir opplæring på løypande band i både ventilasjon og SD-anlegg. Vi har fått nytt Dashboard til SD-anlegget, som vi må lære å bruke betre enn vi kan.»

Martin har eit ønske om å besøke andre innan fagmiljøet og brukar omgrepet «tverrfaglegheit», i ønskje om å lære ved å følgje andre i arbeid og lære meir om kva dei gjer. Sjølv om det i utgangspunktet ikkje er ein del av hans oppgåve, meiner han ved denne

innsikta kan tileigne seg kompetanse som gjer han i stand til å løyse småting, og vidare lettare vurdere om det er behov for å innhente annan fagkompetanse når han kjem inn i et bygg. Han seier mellom anna :«...har lært litt undervegs, som til døme å ved å vere med en elektrikar i arbeid og om vi tar av en stikkontakt, og ser at det er tjukt med gulsott inni der, at her må vi ha inn en el-kontroll.»

Når det blir satt opp eit nytt bygg ligg det inne ei opplæring frå leverandør i drifting i eitt år, som dei kallar driftsprøvetid. Dette viser kompleksiteten som ligg i erfaringsoverføring når ein skal få ansvar for eit nytt bygg. Det er ein systematisk opplæring, men om ein ikkje får prioritert dette mister ein viktig og verdifull opplæring. «...om det fungerer optimalt er det veldig bra, då trekker dei seg ut og vi skal eigentleg vere ferdig opplært. Det viser seg at det trengs. På eit bygg blei nettopp prøvetida forlenga med eit halvt år.» Dette er ein omfattande læringsprosess på arbeidsplassen. Der ein overtar drifta for eit eksisterande bygg, kjem det ikkje fram eit system for læring i gjennom datainnsamlinga .

Vaktordninga, som er ei læring i arbeid, blir styrka gjennom organisert opplæring. Vegard som nettopp var på vakt, skulle fikse noko i eit bygg han ikkje har vert inne i før. «Vi fant ut av det, men det tok 2,5 timar og kunne blitt gjort på 10 minutt». Her har dei eit system for læring som dei syns fungerer godt, der dei ved vaktskifte deler kva som har skjedd i veka som har vore med dei som skal på vakt. Dei har eit fast møtepunkt med overføring av kunnskap, som leiar i avdelinga deltar på. Då har leiar tråden i alle overgangane og er oppdatert på problem dei møter på, samtidig som dei som skal på vakt lærer noko av dei som går av. Dette er eit godt treffpunkt for læring som kan bidra til MDI, der både leiar og medarbeidarar som deltek vert sett i stand til å kome med forslag om fornying, der medverknad styrkar omstillings- og utviklingsevna. (Tidd & Bessant, 2021) Bård forslår ei ytterlegare organisering av læringsprosess med utgangspunkt i denne vaktoverlappinga, ved å systematisk reise rundt i bygg i organisasjonen for å lære dei å kjenne.

«...å utvide dette treffpunktet til å gå igjennom og finne ut av sentralt låsesystem, gå innom på ein sjukeheim å sjekke fyranlegget, sjukesengsignal, hovedstoppekran og sånn slik at vi i løpet av nokre år bygger kompetanse over fleire bygg. Den gang eit sprinkelanlegg vert slått ut, kan man spare tid og skade ved å få slått fort av og kunne hindre å få vatn i tre etasjar medan ein leitar etter hovedstoppekran.»

Eit slik systematisk læringstiltak vil gje verdifull erfaringsbasert læring som kjem til nytte, og vil bidra til å byggje eit godt læringsmiljø for dei som deltek (Fuller & Unwin, 2020).

Torstein fortel om at han var på eit ekstern kurs for byggdriftarar for nokon få år sidan, då dei kom inn på system for drifting. Då han fortalte om systemet dei brukte skildra han at kursleiar måtte og sa at dette var eit imponerende og framoverlent system. Det vart ei god stadfesting å ta med seg tilbake til arbeidskvardagen. Spesielt no i den nye organisasjonen då dei slit med integrasjon av dette verktøyet, og det også har utløyst ein del frustrasjon og dermed lysten til å gå tilbake til notatbøker, kjem fram. Han står trygt i at dette blir bra att, og at problemet berre må løysast. Det kan tolkast som ein uventa verdi frå eit eksternt kurs innan fagmiljøet, som illustrerer at denne forma for nettverksbygging kan vere større enn sjølve tema på kurset.

Det har tydelegvis vert ulik tradisjon for kurs som læringsprosessar tilknytt arbeidsplassen i dei førre organisasjonane. Torstein har tatt fagbrev, fleire har tatt førarkort for tilhengar, og Martin har tatt ei arbeidssertifisering. Vegard etterlyser kurs, medan tre av dei fortel om mange kurs opp igjennom åra. Svein er relativt nyttilsett, og har ikkje nemnd noko om kursbehov i intervjuet. Han som etterlyser kurs, har bedt om det fleire gongar i tidlegare organisasjon utan at han har fått deltatt. Han seier det slik: «Det kjem stadig nye ting som eg ikkje har kontroll på, og eg har aldri fått skikkeleg opplæring. Eg har spurt om kurs, og dei skubba det berre framfor seg.... Så eg er stort sett sjølv lært.»

Slik som det kjem fram i forskinga til Eraut (2011) er det ei vanleg haldning til at kurs er lik læringstiltak. Når organisasjonane skal planlegge for læringstiltak, er det ofte slike læringsaktivitetar som vert vektlagd (Amble, Amundsen, Johannesen, & Rismark, 2020). Den formelle opplæringa informantane viser til er direkte relatert til arbeidet dei skal utføre. Sjølv om læring i arbeid er viktig, kan den nok ikkje vere den einaste forma for læring. Formell læring vert vekta høgt på både organisasjon og medarbeidarnivå, og formålet er difor å få meir ballanse i ulike læringsformer, og i større grad medviten bruke arbeidsplasslæring systematisk.

Fleire nemner ei arbeidsglede i mentoring og rettleiing for lærlingar og menneske som kjem inn i verksemda på arbeidsmarknadstiltak. Her bidrar dei gjerne til læreprosessar for dei som dei har ansvar for. Det kan og tolkast som at det er ein trivselsfaktor for dei sjølv, då dei arbeidar mindre aleine med dette ansvaret. Det er og ei læring i det for den som skal lære frå seg, ved at ein må skjerpe seg ved å uttrykkje kunnskapen sin eksplisitt når ein lærar frå seg. I tillegg nemner Vegard behovet for ei overlapping når en ny skal inn i jobben. I det legg han både rettleiing og å følge den som skal gå av i arbeidskvardagen for kompetanseoverføring. «Det er ikkje lett å være ny i ein sånn jobb som vi har, det er viktig å få nye inn ei god stund

før ein sluttar. Eg meiner minst eit par månadar må til, om personen skal være nokolunde trygg. Det er ei enorm kunnskap i den erfaringa vi har. Ei sånn overlapping skjer ikkje.»

Korleis skjer ikkje -formell læring på arbeidsplassen? Det er nokre funn av eksisterande organiserte læringsaktivitetar på arbeidsplassen, men dei fleste funna går på ønskjer om organiserte læringsprosessar. Dette må sjåast i lys av konteksten med virus og ny organisasjon, og det er behov for ei bevist planlegging av organiserte læringsprosessar.

Læring som biprodukt i arbeid og organiserte læringsaktivitetar på arbeidsplassen overlappar kvarandre, som om ein arbeidar saman og stiller spørsmål eller utfører mentoring som ein organisert aktivitet. Det kan óg skje medan ein arbeidar. Å lære av feil kan arbeidast med på ulike måtar, som et biprodukt eller målbevisst i ei organisert opplæring. Det krev meir å organisere læringsprosessar, men samstundes kan utbyttet gje større verdi. Ei medviten haldning til dette kan auka læringa; når treng vi å organisere læringa og når gjer vi det i arbeid. Begge delar er i alle fall arbeidsplasslæring, og gjennom empiri og teori, har kunnskapen auka om denne læringa.

Eg finn funn der informantane kan tilføre idear, kunnskap og erfaring. Eit viktig prinsipp og forventingsavklaring i MDI er å involvere alle medarbeidarane (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). Det som vert opplevd problematisk gir søken etter å finne løysingar. Det vert lagt til grunn eit syn på læring som noko som formar og vert forma av medlemmane i organisasjonen, og det er ein styrke i læring i fellesskap (Stiklestad, 2020).

MDI er avhengig av læring, og empirien har gitt innsikt i både uformell - og ikkje-formelle læring.

4.2 Kva trekk ved læringsmiljøet og arbeidssituasjonen påverkar læring?

Dette er det andre forskingsspørsmålet eg søkjer svar på, og er illustrert med ein eigen boks i modell 2. Eg vil undersøke trekk i læringsmiljøet *som fremjar og hemmar læring*. For å svare på dette forskingsspørsmålet vert det tatt utgangspunkt i den norske undersøkinga som vert summert opp i modell 2 i teoridelen, der roller, verktøy og kultur vert vist til som viktige element i organisasjonar som lukkast med MDI (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Det er eit samspel mellom dei tre viktige elementa som gjensidig påverkar kvarandre. Kultur blir mest vekta, på bakgrunn av empirien med ny organisasjon som treng byggje felles kultur.

Vi går nærare inn i kvar av desse, då oppdelinga i dette kapittelet er delt inn i desse underkapitla. Kunnskapen og erfaringar rundt desse vil bidra til å svare på

forskingsspørsmålet. Ved å i større grad forstå trekk ved læringsmiljø og arbeidssituasjon som vil påverkar læringa, kan dette danne grunnlag for MDI på eigen arbeidsplass.

4.2.1 Roller

I ein organisasjon har tilsette ulike roller, og korleis dei fyller rolla si og utfører den i samspel med andre roller er viktig for læring og utvikling i arbeidssituasjonane. I dette ligg både formelle og uformelle roller. Forskinga trekk fram korleis ein fyller formelle roller som leiar, tillitsvald og medarbeidar og samspelet mellom desse (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012).

Denne oppgåva har eit medarbeidarperspektiv, der fokuset er på medarbeidarrolla og korleis dei ser på rolla si, og samspel. Sjølv om alle informantane jobbar som drifts – og vedlikehaldsarbeidarar er det både likskap og forskjell i korleis dei forstår og utøver rolla. Ansvarsområde for drifting av bygg, strekk seg frå eitt til tjue bygg, og nokon som jobbar ut mot ei sone og andre mot alle tre sonene. Tre av dei har fått nye arbeidsoppgåver i samband med kommunesamanslåinga. Felles for dei alle fem er at dei ikkje tenker på heile avdelinga som sine kollegaer, sjølv om dei alle i varierende grad ser rolla si som ein del av eit større fellesskap. Det heng nok saman med at det har vore lite treffpunkt og samarbeid, og koronaviruset har vore eit hinder.

Kommunesamanslåinga har fleire trekk av innovasjon, med brot av tidlegare praksis. Alle desse fasane i ein innovasjon, frå ide til implementering, påverkar rollane til medarbeidarane og slik dei står i det. Avgjerda om samanslåing av kommunane og vidare til ei avdeling, har dei ikkje kunne påverke. Men i kraft av rolla som medarbeidarar og gjennom samspel i prosessen frå ide til nye kvardagsaktivitetar, kan dei påverka og bidra til gevinst med korleis rolla vert forstått og utøvd i den nye organisasjonen. Den kan vere ei god ramme for utvikling.

Vegard har i utgangspunktet ikkje fått endring i oppgåvene sine, men han mottar innspel frå andre på korleis han skal utføre rolla si i den nye organisasjonen. Kommenterar som «det er ikkje din jobb», gjer at han må revurdere rolleforståinga si. Sjølv syns han at han har funne ein god måte å utføre rolla på og seier «...føler at eg har funne min måte, og så lenge eg klarar å drifte og vedlikehalde på min måte, så fortset eg sånn.» Han føler at han fått ei aksept på det, då leiinga «hipser på skuldra og ler» når han seier han vil halde fram som før. Samtidig erkjenner han at «det sikkert er mykje som kan bli gjort betre », og er nyfiken på korleis andre utfører si rolle og kunne tenkt seg å lære av det. «Det hadde vert gøy og sett korleis andre driftar og løyser oppgåvene sine», og han seier «eg gjer det på min måte og dei gjer det på sin, utan at eg heilt forstår kvifor, men det er gjerne fordi vi ikkje har fått snakka skikkeleg saman

og spurt kvarandre om korleis dei gjer det». Desse funna kan tolkast som den usikre forståinga, tvil og forvirring på korleis rolla skal forståast og oppgåve bli utført. Noko som er ei naturleg kjensle i ein slik prosess organisasjonen er i (Høystrup, 2020). På spørsmål om han har oversikt over korleis andre som har tilsvarende jobb løyser oppgåvene, svarer han at han «har ikkje snakka med dei, så langt har vi ikkje kome, men det burde vi ha gjort. Heilt klart. Vi går her i vår eiga boble og tenker at dette skal vi få til i neste veke og neste veke går, og neste månad går og neste år utan av vi gjer noko.»

Det er ulikskap på individnivå kor mykje ein vel eller prioriterer å delta i læringsaktivitetar. Dette kan ein demme opp for på organisasjonsnivå med forventningsavklaring og legge til rette for denne erfaringsutvekslinga som informanten bidrar med (Eikeland, 2020). Utsegna kan tolkast som eit funn på opplevinga av medverknad og autonomi i rolleutøvinga, som hindrar læring og samtidig som han ser læringsmogelegheit. «Her er vi ikkje flinke, der er vi under null. Vi kan ikkje skylde på nokon, for vi har fått beskjed om at vi kan gjere det. Vi styrer det sjølv og det er heilt opp til oss sjølv å kome i gang». Læring i fellesskap og utvikling av kollektiv praksis, ved å finne nye måtar å løyse problem på, vil styrke fellesskapet og bidra til meistring. Den kontakten mellom medarbeidarar som informanten er inne på, vil kunne vere eit steg i riktig retning (Eikeland, 2020). Dette kan organiserast ved å arbeide saman og ved å hospitere, slik som det er skildra i arbeidsplasslæringa.

Uklare roller og at ein beveger seg over i eit ukjent terreng og sosialt felt, stiller krav til samspelet mellom medarbeidarane seg i mellom, men og mellom medarbeidar og leiar. Slik informanten skildrar det, ligg det implisitt ei forventning om at dei skal overskride den formelle rolla si som er i den vanlege jobbskildringa (Eikeland, 2020).

Uformell kontakt og ulike møtepunkt mellom medarbeidarane er viktig for å utvikle tryggleik. Det kan vi sjå på funn frå det dei skildrar om å lære av feil, og at dei ikkje kjenner dei som dei ønskjer å lære saman med (Tierny, Farmer, & Graven, 1999). Lite samarbeid mellom de tre sonene viser seg igjen i det ein seier at han« ikkje kjenner namnet på han som har same oppgåve i den andre sona.» «Det er tross alt tre kommunar som har blitt ein og skal bli samkøyrde, vi kan ikkje berre sitte med kvart vårt og håpe at det går over.» Dei må revurdere sine eigne roller i ny organisasjon, rett og slett. Informantane viser vilje til det. Det er noko samanfallande og varierende erfaring på roller som kjem frem, som både hindrar og fremjar læring.

Det er sprikande funn på samarbeid mellom leiar og medarbeidar. Bård fortel om ein god relasjon med leiarar som stikk innom for å slå av ein prat, og gjerne tar med matpakken. «Eg

trur det er kjempeviktig ikkje berre for meg, men for organisasjonen vår at leiarane finn tid til det. Eg trur det sparar dei for tid seinare. Om det blir gjort nok veit eg ikkje, men det er viktig.» Martin bringer inn ei heilt anna historie frå sin kvardag, og skildrar at han ikkje har hatt tett relasjon til leiar. «Skulle ønske at han stakk innom, han har ikkje peiling på korleis arbeidsdagen min er. Eg kunne stilt på jobb om morgonen og vist meg, og gått heim att og sjølvstagg tatt telefonen med, så er det ingen som hadde visst kvar eg var. Ingen.»

Informantane fekk spørsmål om kva dei kallar dei dei utfører arbeidet for, for å få større forståing av rolleforståinga deira. Det er ikkje noko samlande svar på dette, men det kjem fram at rolla deira har endra seg over tid. Det har opp gjennom åra vert ein utvikling på kven som styrer arbeidet, og to av informantane har jobba så lenge i organisasjonen at dei har gjennomgått store endringar i rolleutføringa og både formelt og uformelt samspel mellom rollene. Han som har det minste området har ein tettare relasjon opp mot dei som han utfører oppgåver for, og ser på desse meir som kollegaer enn dei andre. Felles for dei alle er at dei uttrykker eit generelt godt forhold til mottakar av tenestene. Tidlegare erfaring i å revurdere rolla si og stå i endring vil påverke kor robuste dei er i denne samanheng. Dette samsvarar med læringslivet og endring som normalitet (Hennestad & Revang, 2017; Nyen & Skule, 2005).

Informantane har god oversikt over ressurspersonar som kan bidra til læring og problemløysing. Det er både formelle roller som eksterne konsulentar, og kollegaer som har uformelle roller som ekspert på ulike områder fordi dei er så « jækla gode», som Bård uttrykker det, eller som Vegard seier at «...etter at vi vart ny organisasjon har eg fleire personar eg kan ringe til og spørje, eg veit om ein del eg kan spørje om hjelp når eg lurar på noko.»

Gjennom å bli betre kjent vil dei kunne bygge gjensidig respekt og tillit, noko som er eit viktig fundament. I bygging av nettverk vil dei kunne hjelpe kvarandre til å stå i det, og halde fast i læringsarbeidet (Eikeland, 2020). Eit godt døme på eit slikt eksisterande nettverk er vaktordninga som ein del av medarbeidarane deltek i.

I trekk ved miljø og arbeidssituasjon som påverkar læring er roller viktig, både formelle og uformelle roller. Funn viser at dei i noverande situasjon er usikre på rollene sine og samhandling mellom dei ulike rollene i avdelinga, sjølv om det er stor grad av autonomi i eiga oppgåveutføring. Uformell kontakt mellom rollene bygger tillit. Dei skildrar at det er lite samhandling mellom dei tilsette i dei tre sonene, slik at dei i større grad kan vere ressursar for

kvarandre. Det er behov for forventningsavklaring og revurdering av rollene i den nye organisasjonen, for at dei aktivt skal medverke til å finne nye løysingar på problem som dukkar opp i arbeidskvardagen.

4.2.2 Verktøy

Verktøy har her ei utvida forståing der møteplassar vert involvert. Det samsvarar og med den forståinga som er lagt til grunn i den norske studie som det vert vist til (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). I underkapittelet om rollar, har vi vore innom møteplassar fordi det er der samspelet mellom rollene skjer. I verktøy er det ein meir strategisk bruk av møteplass som eit verkemiddel.

Formålet her er å få kunnskap til funn på verktøy som fremjar og hemmar læring.

Det er lite teori å støtte analysen på, men Eraut har eit poeng om læring der han hevder at arbeidet må være utfordrande, men ikkje for vanskeleg. Å ha eit problem bidrar til å finne løysingar (Eraut, 2007). Eg tenker at verktøy som vert opplevd nyttig, bidrar til å løyse problem. I tillegg til at verktøy skal tene formålet, er det viktig å tenke over kva læringsaktivitet som best vil gjere medarbeidarane trygg på å ta i bruk verktøyet, slik at det ikkje vert opplevd for problematisk. Ei vanleg anerkjend form for opplæring av nye verktøy er ikkje-formell læring som kurs og konferansar. Eraut (2011) hevdar at uformell læring kan vere meir effektiv som læringsaktivitet, og eg tenker at læring i arbeid kan ha ei god effekt når ein skal lære seg nye verktøy, kanskje i kombinasjon med organisert læring. Eit kurs kan gje ein meir abstrakt kunnskap, fordi ein ikkje får prøve ut med det same eller der opplæringa vert for generell. Ulik læringsaktivitet må vurderast etter behov, samt ei større verdsetting og bevisstgjerjing i bruk av uformell læring der opplæring skjer i arbeid. Her kan ein lære av kvarandre, der nokon kan ha rolle som «superbrukarar» som kan bidra i å få verktøy implementert. Ei uformell ekspertrolle, der dei andre veit kven dei skal spørje etter hjelp om ein står fast.

Avdelinga har eit felles digitalt verktøy, eit system dei kallar «facility», der dei registrerer inn drifting og vedlikehald på bygg. Systemet vert og brukt av tenestemottakarane, der dei registrerer inn behov, enten det er eit toalettlokk som er knust, ein vegg som treng maling eller eit rom som har for låg temperatur. Det er i gjennom dette systemet informantane sjekkar oppgåver og prioriterer gjeremål på starten av dagen. Med andre ord er det eit system som er eit omfattande verktøy i arbeidskvardagen deira. Verktøyet har ikkje vore brukt i alle tre kommunane i forkant, og i integrasjonen vert det fortalt at noko gjekk galt. «Vi får mellom anna ikkje huka av for fullførte oppgåver, slik at det no ligg omlag 3000- 4000 oppgåver som

uløyst, sjølv om dei er løyst». Det er ikkje vanskeleg å forstå at det skaper frustrasjon, og for nokon av medarbeidarane er dette første møtet med dette verktøyet. Bård seier at «... eg var i si tid med å kjøpte det, veit ikkje om eg er så kry over det no eigentleg...men, vi har ikkje fått den hjelpa vi skulle fått frå eit svensk firma, på grunn av Covid-19 har dei ikkje kunne kome over.» Han fortel at systemet er fantastisk når det fungerer, og er bygd opp av moduler og er så omfattande at du «nesten gifter deg med det».

Det var ein innovasjon den gong det vart investert i for over ti år sidan. Det er tydeleg at Bård sin medverknad i den prosessen gir han eit eigarforhold og god kunnskap om verktøyet. Han er den av dei fem informantane som fortel mest om dette, og har ei kunnskap og forståing som det er usikkert om dei andre har, og som med fordel kunne vore delt. Dette er det same systemet som Torstein skildra han hadde fått skryt for i eksternt kurs for driftsoperatørar, som vart formidla tidlegare i oppgåva.

Vegard sakna opplæring i «facility» både for sin del og for dei som skal bestille oppdrag hos han. «Det er ingen som har fått opplæring i nokon ting». Fram til no, har han hatt eit manuelt verktøy der han fortel om ei bok som låg på bygget der tenestemottakarane skreiv ned sine behov, og han kryssa av etter kvart som oppgåvene vart utført. Eit manuelt verktøy som både han og tenestemottakar var fortruleg og nøgd med. Han er ein erfaren drifts – og vedlikehaldsarbeidar, og er vand til å ha så god oversikt over oppgåvene som skal gjerast, at han klarer seg utan at oppgåver blir meldt inn og registrert. Det har vore uheldig for den nye organisasjonen at nytt felles verktøy, som skulle erstatta dei ulike, så langt ikkje har fungert som det skal. Det kan hende at situasjonen rundt Covid -19 har påverka at det ikkje har vore organiserte læringsaktivitetar rundt dette eller at dei har kunne lært av kvarandre i arbeid. Bård og Torstein kan i alle fall bidra som gode ambassadørar og «superbrukarar», og kan både fasthalde og gjere implementeringa lettare når integrasjonen er fullført. Slik det er no, kan det sjå ut som ein har fjerna verktøy som har hatt sin funksjon, og erstatta det med eit nytt som ikkje fungerer.

Med tanke på at informantane er i alderen 40 – 60 år har dei hatt ei bratt læringskurve innanfor teknologiske verktøy. Bård gjer eit innblikk i dette når han seier at kommunikasjonskanalen «har gått frå personsøkjar til teams».

Eit manuelt verktøy som vert foreslått i samband med vaktordning, for å bidra til raskare løysing, er at det på kvart bygg er tilgjengeleg ei telefonliste over kontaktpersonar. Denne ideen kan bidra til ei nyttig oversikt, når dei skal inn i bygg dei ikkje er kjend med for å løyse problem. Dette er ein innovativ ide som kjem frå ein medarbeidar, som kan utviklast.

Vegard seier: «Eg likar ikkje data, for å sei det rett ut. Eg trivs best når eg får arbeide ute i feltet.» Sjølv om oppgåvene i stort omfang er praktisk, har pc blitt eit verktøy som høyrer arbeidsdagen til. Det gjelder i tillegg som informasjonskanal, der informasjon går via e-post. Opplæringa og forståinga av desse verktøya har for nokon sin del blitt så overveldande at det kompliserer kvardagen, framfor å lette den. Torstein seier at han føretrekk munnleg informasjon framfor via e-post. Munnleg informasjon krev møtepunkt, noko som kan vere utfordrande for denne gjengen på 45 drifts- og vedlikehaldsarbeidarar. Dei fleste arbeidar mykje aleine over eit stort område, og med ulike oppmøteplassar. Torstein seier at «dei skrik etter informasjon», og skildrar ei kjensle av at dei ikkje veit kva som skjer i avdelinga utover sitt eige arbeid, spesielt no når dei har avgrensa møtepunkt. Han veit ikkje heilt kva informasjon dei saknar, men den informasjonen som går ut til alle i organisasjonen på e-post frå Rådmannen vert ikkje sett på som relevant for deira arbeidskvardag, den er for lite spesifikt og har alle tilsette i organisasjonen som målgruppe. Bård seier han er frustrert over medarbeidarar som ikkje les e-post og seier at «no har alle e-post, da må ein forvente at den postkassa blir opna og vidare forvente at den blir brukt som informasjonskanal.» Funna rundt pc kan tolkast at det viser at det viser varierende bruk, og at det er eit behov for forventningsavklåring. Møteplass er eit viktig verktøy, i denne samanhengen kan vi sjå på pc som ein møteplass, og kanskje viktigare kommunikasjonskanal enn normalt, når ein ikkje kan møtast fysisk og skal bygge eit fellesskap på tvers av alle tre sonene. Avdelinga har behov for både formelle og uformelle møteplassar. Døme på eksisterande møteplassar er samling om morgonen og møte med overlapping av vaktordning. Det har kome ønskje om møteplassar som hospitering og meir arbeid i fellesskap for overføring og utvikling av læring.

Bård har eit ønskje om at avdelinga har meir tydelege mål og delmål som eit styringsverktøy, «då hadde vi i større grad saman visst kva vi gjekk mot, og jobba for same mål, og samtidig lettare kunne avgjort prioritering av handtering av oppgåver som kjem inn frå sidelinja.»

Å få oversikt over og tilgang til alt felles utstyr er eit felles mål for avdelinga, dette er ein innovasjon med brot på tidlegare praksis i alle tre sonene. Dette avgjorde dei på et fellesmøte i bygginga av ny organisasjon. Oversikta kan gjerast på fleire måtar, enten at utstyret står der det er, og at oversikt og tilgang blir regulert gjennom eit digitalt verktøy som alle har tilgang til, og /eller at utstyret vert samla saman. Sjølv om avgjersla var forankra med brei medverknad, har avdelinga ikkje kome i mål med å gjennomføre denne innovasjonen. Det er ikkje utarbeida ei felles oversikt, sjølv om det har blitt snakka ein del om utarbeiding av ein

«App» som lett kan gje alle medarbeidarane denne oversikten. Noko utstyr er samla inn, men Bård opplever at det er motstand mot å gjennomføre det. Det er ei naturleg motstand til endring som organisasjonen står midt i, som og vert skildra i teoriar om endringsarbeid generelt, men og i MDI (Hennestad & Revang, 2017; Andersen, Gårseth-Nesbakk, & Bondaas, 2015; Amundsen & Aasen, 2015). Dette hindrar den planlagde utviklinga, der målet er å gje betre samla tilgang til fells utstyr. Det viser ideen si sårbarheit, og vidare behovet for ivaretaking og eigarskap til prosessen. Dei vil vere tent med å sjå på status for å få framdrift, enten ved å korrigere målet eller bidra til å på nytt forankre felles løysingar til korleis å nå vedtatt mål. (Eikeland, 2020).

Funn viser at det er viktig å være bevist på kva verktøy avdelinga skal bruke, og forankre verdien av dei. Det er ei balansegang på ny teknologi, opp mot dei som skal bruke teknologien. Det er viktig å kommunisere forventningar og sørge for god opplæring i verktøy, og her kan sikkert medarbeidarane hjelpe kvarandre. Det vil bety mykje at den omtalte «facilityen» kjem opp og går i nær framtid med fullført integrasjon. Eit verktøy som ikkje fungerer slit på både individ og organisasjon. Avsett tid til opplæring vil spille inn om verktøy er til nytte eller bry. Å bli tryggare i verktøyet kan skje organisert som ein læringsaktivitet, der ein vert tatt ut av arbeidet, eller læring medan arbeidet er i gang.

Sett i forhold til livslang læring er det viktig at verktøy ikkje medverkar til utstøyting i arbeidslivet (EU, 2001). Det er viktig å få tak i medarbeidarperspektiv og deira oppleving av implementerte verktøy, og ikkje stoppe med indentert perspektiv på verktøy slik dei er tiltenkt (Kuvaas & Dysvik, 2018). Eit eigarforhold vert styrka gjennom medverknad i planlegging av bruk og evaluering om verktøy verkar etter intensjon (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020).

Det har kome fram funn som gir verdi og skapar forståing av korleis verktøy verkar inn på miljø og arbeidssituasjon som fremjar og hemmar læring. Likevel må ikkje verktøy ta for mykje fokus, men sjåast på som eit av tre viktige samspelande element. Både roller og kultur spelar inn på bruk og utvikling av verktøy.

4.2.3 Kultur

Vi skal no sjå på den siste av dei tre elementa; *kultur*. Som tidlegare nemnd er dette viktig både generelt i MDI (Amundsen & Aasen, 2015), og kanskje særskilt viktig i ein ny organisasjon. I oppgåva er kultur vekta, då det i ein ny organisasjon vil vere behov for bygging av felles kultur som eit fundament for læring generelt og vidare innovasjon (Høystrup,

2020). Det er då viktig å vite meir om kulturtrekka som skapar moglegheit eller hinder for læring. For å systematisere desse, er det tatt utgangspunkt i kategoriseringa frå funn i den norske undersøkinga frå verksemder som har lukkast i praktisering av MDI (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Målet er å vite meir om kva kulturtrekk som trer fram frå funn i datainnsamlinga, enten som styrke eller utviklingsområde. Funn i datainnsamlinga blir presentert opp mot desse ni kulturtrekka; stoltheit, engasjement, samarbeidsorientering, utviklingsorientering, autonomi, openheit, trygghet, tillit og toleranse (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012).

Det første trekket er *stoltheit* for å jobbe i organisasjonen eller avdelinga, dette har eg ikkje datafunn på. Eg kunne ha vore tydeligare i spørsmålsstillinga, for å få meir kunnskap om korleis dei opplever stoltheit i avdelinga eller den nye kommunen. Det går fram at dei ikkje kjenner kvarandre mellom sonene og ikkje ein gong veit kor mange medarbeidarar dei er i avdelinga, slik at det ikkje er ei «vi-kjensle» som er på plass. Det er derimot ein god del funn på stoltheit over eige arbeid. Utsegn som «...utruleg spanande jobb, det er ikkje ein dag som er lik. Arbeidet mitt inneheld mange utfordringar og eg får brynt meg» eller «...når du står der og ser at alt fungerer 100 %, då har du gjort ein god jobb. Då kan du gå ut for deg sjølv og sei YES!» Begge sitata kan tolkast som at dei lærer i arbeid, og er stolte over arbeidet som dei utførar aleine, gjennom ein eksplisitt positiv refleksjon over dette. Det er og funn av utsegn om læring i fellesskap eller i deling av stoltheit med sine næraste kollegaer. «I dag sa eg til dei andre at eg jammen har gjort ein god jobb.» «Saman klarte vi det...totalt i teamet er vi rasande god, spør du meg», eit utsegn som viser styrken og stoltheita av å løyse utfordringar i fellesskap. Dette er funn som kan fortelje om stoltheit innanfor sonene, som kan tolkast som ein start mot felles stoltheit i avdelinga.

Dei fortel at dei jobbar mykje aleine og har avgrensa med både formelle- og uformelle møteplassar, noko som kan ha påverka det dei fortel om stoltheit og ramma som hindrar utvikling i styrken som ligg i fellesskapet. Som nemnd er det funn som tilseier at medarbeidarane ikkje kjenner kvarandre, og det blir då eit hinder for utvikling av kultur, som vert utvikla gjennom dagleg interaksjon. (Høystrup, 2020)

Engasjement er ei viktig drivkraft som fremjar bygging av indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2018). Det finnes fleire funn på engasjementet som kjem fram både i forhold til innbyggjarane, kollegaer og oppgåver. Martin seier mellom anna «at det er kjekt å by litt ekstra på enkelte gongar og vi prøver å strekke oss så langt det lar seg gjere, vi har eit fint

forhold mellom oss og til dei som vi fiksar for». Det kan vere eit uttrykk for ekstrarolle-åtfærd, med viljen til å yte god service og strekke seg litt lenger. Dette kulturtrekket vil og kunne bidra til innovasjon, der det vert vektlagt som positivt å ha ei haldning til å yte ein ekstra innsats for å forbetre og realisere mål (Høystrup, 2020). Svein seier at han «tenkjer ikkje over at det er fagprat dei held på med, men det er faktisk det vi gjer når vi utvekslar erfaringar, grev og spør.» Refleksjonen kan tolkast som eit engasjement til faget og fellesskapet i oppgåveløysingane. Det er vidare funn som kan tolkast som mangel på engasjement, og som kan hindre læring. «Eg har selt fritida mi til kommunen, dei får bruke meg til det dei vil», eller «eg har nå funnet min måte å gjere det på, og vil fortsette sånn.» Dette viser tilbake til rolleforståing, om uttrykt forventning av medarbeidarrolla (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012).

Samarbeidsorientering er viktig for kvaliteten på innovasjonsaktiviteter (Amundsen & Rismark, 2020). Hovudfunn er at det ikkje er kultur for samarbeidsorientering om ein ser avdelinga samla, uttrykt ved at dei omtrent fortset som før ny organisering. Fleire poengterer at dei skulle ønske eller at det burde vore auka orientering om samarbeid. Det er stor forskjell på å ønske og innsjå at det burde, i forhold til læringsmotivasjon. Samtidig er opplevinga av å ha eit problem, eit utgangspunkt som kan bidra til fornying (Høystrup, 2020). Det kan vere ein frustrasjon å spore i at ein ikkje får tidlegare fungerande samarbeid til å fungere. Dei skal innrette seg mot noko nytt, men veit ikkje helt korleis. Det kan tolkast som eit uttrykk for ein sårbarheit, og kjensla av å miste fotfestet. «Saknar det miljøet vi hadde, føler det er meir oppdelt no. Vi hjelper ikkje kvarandre slik som målet var med ny organisasjon. Før var vi meir avhengig av kvarandre og var ein tettare gjeng.» Det kan tolkast som at det er nye relasjonar for samarbeid som er på gang, men det er ikkje gjennomført over alt. Det kan og ha oppstått effektar av endringa, som ein ikkje har sett føre seg. Det vil nok variere kor stor endringa vert opplevd i organisasjonen, og dermed grad av fornying. Det vil nok vere behov for ulike samarbeidsarenaer der ein ser på effekt og realisering, og evaluerer dette etter kvart (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). Den nordiske samarbeidsmodellen vert framheva som ein modell som vil vere ei god ramme for MDI (Amundsen & Rismark, 2020). Det vert også framheva frå den norske forskinga, der indirekte medverknad gjennom den formelle rolla som tillitsvald kan bidra i samarbeidsorientering. Det vert framheva at tettare samarbeid enn det som lovpålagt vil vere positivt her. (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Korleis dette samarbeidet fungerer i studiet har eg ikkje samla inn data på.

Bård seier at «tre kommunar skal samkøyrast, alle set på sitt og håper at det skal gå forbi. Vi må hjelpe kvarandre og prøve, sjølv om ikkje alle vil vere nøgd med alt... men skal vi dra nytte av dette, tenker eg at det må vere sånn uansett.» I og med at dei tre sonene har same inndeling som avdelingane var, før samanslåing, kan det i yste konsekvens tolkast som kun namnet er nytt, frå *avdeling* til *son*. Covid-19 har avgrensa møteplassar, men kanskje og bidratt til eit sagn og auka motivasjon for å få det til.

Martin seier at han jobbar alt for lite saman med andre, og at det var eitt av ønska han hadde då han byrja i kommunen. Han har tru på at ved å jobbe saman lærer ein meir, trivs betre og jobben blir betre utført. Eit anna perspektiv på samarbeidsorientering er «at vi har fått eit breiare fagmiljø som vi kan spørje». Dette er og funn som kjem fram i læring i arbeid og styrken i læringsfellesskap. Motivasjon til tettare samarbeid og dra nytte av kvarandre sin kompetanse kan vi og spore med følgjande utsegn. «Vi bør møtast og høyre på kvarandre og lære av kvarandre, vi burde ha tatt kontakt.» Det kan oppfattast frå Vegard at dei har blitt oppfordra til å hospitere av leiinga, men at dei ikkje har kome i gang. Kan hende at samarbeidet må inn i eit system, og kanskje samarbeidet rundt vaktordning kan bidra til dette. Ulike former for samarbeidsarenaer vil styrke kulturen (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011).

Utviklingsorientert som kulturtrekk vil sei at det å forbetre og tenke nytt er ein integrert del av jobben. (Amundsen & Rismark, 2020) Det vil sei at ein ikkje berre er opptatt av driftsoppgåver, men i tillegg tenker at ein kan bidra i å utvikle arbeidet. Funn frå den norske studia viser at medlemmane treng ei viss forutsigbarheit for å vere utviklingsorientert, då ein generelt er meir skeptisk om eigen arbeidsplass er i fare. (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Som Vegard sa det, «sjå kor dumt vi har gjort i alle år...».

Informantane fekk spørsmål om utvikling og om dei syns det var viktig å bidra, og eg fekk tilbakemelding om at det var vanskelege spørsmål. Data kan tolkast som om dei ikkje er vane med å med å tenke på forbetring og nytenking som ein del av jobben sin. Det er nokre dømer som går direkte på arbeidet, der dei av sikkerheitsgrunnar fant andre måtar å løyse oppgåvene på. Eit døme på dette er å bruke lift framfor stige i arbeid i høgder. Kommunesamanslåing kan vere ei god ramma for nytenking, der ein naturleg får innsikt i ulike måtar å organisere arbeid og løyse oppgåver på.

Bård bidrar med ei tanke som kan fremje utvikling, i lys av oppfølging av saker dei har blitt einige om og som ikkje blir følgt opp. «Kanskje arbeidet kunne vert organisert på ein anna

måte, meir delegering av oppgåver og fordele dei på ein anna måte. Det er mykje vi kan ordne på eit lågare nivå i organisasjonen. Vi har stort handlingsrom her.» Han viser ei vilje til å ta ei større rolle, for å få framdrift. Medarbeidardeltaking kan bidra til større gjennomslagskraft, og meir tilfredse og motiverte medarbeidarar (Kuvaas & Dysvik, 2018).

To av informantane koplar utvikling til deltaking på kurs som læringsaktivitet og har «kasta seg på det meste som har kome av tilbod på kurs.» Dette stadfestar ein tradisjonell tanke om utvikling som ligg i mange kulturar og om korleis organisasjonane strategisk organiserer utviklingstiltak gjennom formelle og ikkje – formelle læringstiltak.

Samtidig har fleire av informantane vert så lenge i jobben at dei kan sjå tilbake på ei utvikling som har vert. «Når du får det litt på avstand, så ser du at det er ein del ting som har blitt veldig bra.» Det kan tolkast som ein refleksjon som uttrykkjer ei oppleving av seg sjølv som ein ressurs, og igjen bidra til at ein er meir robust i endring. Det er eit mål i MDI at endring og utvikling er ein integrert del av arbeidet, der det i kulturen vert sett på som ein moglegheit framfor ein trussel. (Høystrup, 2020).

Det er fleire tankar om utvikling i læringsaktiviteter på arbeidsplassen. «Vi må bli betre på opplæring og jobbe systematisk med det» og «vi skulle hatt meir struktur og snakka meir saman. Planlegge jobbane litt betre, slik at det er færre oppgåver som oppstår plutselig».

Torstein viser motivasjon til utvikling generelt, og seier «eg likar å prøve nye ting, og det har eg alltid gjort. Utfordre meg sjølv og sjå om eg er brukande.» Det ligg ei motivasjonskraft i meistring, som bidrar til ny motivasjon i å løyse nye utfordringar (Johansen, 2000).

Det er ingen som direkte seier at dei ikkje er interessert i utvikling, og det er utviklingsfunn i uformelle læringssituasjonar og tilpassing i små inkrementelle endringar. Mykje av funna på utvikling handlar om konteksten i ny organisasjon, og det er nok rart at ein plutselig skal ta stilling til at jobben kan utførast og organiserast annleis. Vegard seier det slik: «Vi burde ha drifta nokolunde likt. Men eg føler at det fungerer best slik eg er van med, at du har ansvar for eitt bygg og faktisk legg sjela i å ha det skikkeleg.» Bård ser verdien av å arbeide med utvikling saman, som ein styrke. «Eg har mine tankar, det er ikkje sikkert at dei alltid er rett. Om vi hadde evna å samle oss for å diskutere, så hadde sikkert andre hatt fantastiske tankar og. Då kunne vi tatt litt her frå og litt der frå og vi kunne enda på en fantastisk plass i framtida». MDI byggjer på læring og prinsippet om at den jamne medarbeidar bidreg som ressurs i utvikling (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020).

Utviklingsorientert er ikkje eit felles kulturtrekk som kjem fram som styrke i datafunna, men vi kan spore ei lyst til å bli betre på dette. «Ny kommune har gjort at vi må tenke nytt, vi er organisert på ein anna måte. Men det er ikkje heilt i boks enda, for vi har ikkje noko samarbeid med dei to andre sonene endå.»

Autonomi er et kulturtrekk som pregar arbeidskvardagen. Vegar seier at «når du jobbar med folk eller rundt folk, er det ikkje noko fasit slik eg føler det. Alle har si personlegdom og måte å gjere oppgåveløysinga på.» Det kan tolkast at han har funnet sin veg og trivs med den. Svein seier at han føler at han er veldig sjølvstendig. «Fridom under ansvar og fri til å bestemme på mitt felt. Ofte har eg for mykje å gjere, men det er mange positive dagar der eg rekk gjennom heile arbeidslista.» I arbeidet sitt prioriterer dei kvar dag kva som må gjerast, kva som kan vente og kva som ikkje skal bli gjort. Martin har ein tanke om kva han skal gjere om det blir ledig tid, ut frå eigen interesse. «Dersom noko arbeid skulle stoppe opp, kan eg gå i gang med å vaske bygg. Det er mange ting vi kan hive oss på.» Det dei skildrar kan tolkast som ei oppleving av trivsel med fridomen som ligg i å løyse oppgåvene sine, og organisering av eget arbeid. Dette er funn i kulturtrekk som er gjennomgåande og som fremjar læring. Dei har stor innverknad og ansvar for utføring av eigne oppgåver. Dette er eit kulturtrekk som er viktig for innovasjonsevne (Amundsen & Rismark, 2020).

Openheit er eit kulturtrekk som ut frå funna hemmar læring. Det er fleire funn som viser til mangel på innsikt og informasjonsflyt. Ifølge den norske forskinga er openheit den viktigaste forklaringsfaktoren for gode resultat i organisasjonar som lukkas med medarbeidar driven innovasjon (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Informantane formidlar at dei manglar fora for opne diskusjonar mellom medarbeidarar og leiar/medarbeidar. Torstein seier at medarbeidarar «skrik etter informasjon», utan at han eller nokon av dei han refererer til, kan setje ord på kva dei saknar. Det kan tolkast som kulturtrekket openheit kan bidra til svaret her.

«Det er dårleg med informasjon. Det verker som det var veldig lite som var klart. Oi! Nå er vi ny organisasjon, i staden for å byrje å ...ja, det verkar litt hjelpelaust. Det var lite som var klart til i byrjinga, men alt går seg til. Det har blitt betre, veldig mykje betre, men det kan bli veldig mykje betre enn det er no.»

Funna viser ei utfordring med kommunikasjonsflyt gjennom manglande bruk av informasjonskanal og møteplassar som bidrar til openheit. Dette må planleggast og forankrast, og her kan óg tillitsvalt-rolla bidra (Amundsen & Rismark, 2020). Det er opplagt at

koronaviruset har avgrensa møteplassar, som igjen fører til at informasjonskanalar vert endå viktigare. Dette har eg vore innom på i verktøy, der mellomanna e-post er nemnd som kanal. Ein må arbeide ut frå den ramma som er, og samstundes byggje framtidige møteplassar og informasjonskanalar. Informantane har ikkje kome fram med at dei har innsikt i dette.

Kulturtrekket *tryggleik* er eit anna funn som hemmar læring i avdelinga. Som vist til tidlegare er endringa som dei no står i noko som utfordrar tryggleiken. Det er vidare ei avgrensing av kunnskapsdeling og idear, noko som kan forklarast med at det føreset ein tryggleik i botn. Det vil vere behov for å styrke dette kulturtrekket, slik at idear ikkje vert oppfatta som «dumme», og ein tør å bidra til utvikling og vågar å feile. (Amundsen & Rismark, 2020). Bård skildrar si oppleving med manglande tryggleik som «...at vi trakk kvarandre på tærne og skuler på kvarandre.»

Torstein utdjupar dette vidare:

«Når det er nokon du trivs med, så trur eg og at feil blir delt. Då er ein trygg, og det er undervurdert å skape eit arbeidsmiljø der faktisk... eg veit ikkje kva som skjer, vi har snakka om at vi har forandra oss etter at vi vart ny organisasjon. Før var vi dus, uansett kven vi møtte på og no er det ulike klikkar rundt om. »

Det er funn om tryggleik mellom dei som føretrekk å jobbe saman, og som kjenner kvarandre godt. Ein må tørre å komme med idear som ikkje blir slakta, og det krev at ein møter kvarandre med ei positiv innstilling og openheit. Støtte frå kollegaer er viktig for å kunne stille spørsmål, og rette fokus på ting ein tar for gitt (Høystrup, 2020). Svein formidlar sine tankar om tryggleik slik; «Vi er veldig flinke å jobbe i lag opp mot kvarandre, om ein har et problem så snakkar vi i lag. Du kontaktar dei du er trygg på og stolar på. Om ein snakkar om kvarandre på ein negativ måte, blir det mistriksel i gruppa.» Han uttrykker at han er medviten på verdien og bidrar i å ivareta tryggleik og styrke dette. Tryggleik heng saman med tillit, og er grunnleggande for å ha lyst til å jobbe saman. (Amundsen & Rismark, 2020)

Tillit vert styrka gjennom medverknad i prosessar, og naturleg nok som informantane uttrykker så ønskjer ein å samhandle med dei ein har tillit til. Ulike møteplassar og samhandlingsarenaer vil styrke tilliten. Tilliten mellom medarbeidarane og mellom dei ulike rollane i organisasjonen er viktig å styrke.

Toleranse handlar om å være rause med kvarandre, og utvikle låg terskel for å fremje idear og ikkje tenke at den måten ein sjølv arbeidar på er best. Toleranse vil sei å være lydhøyr for

andre sine bidrag, og vidare redusere sjansen for at ein skjuler sine feiltrinn. Mangel på toleranse hemmar læring, med bakgrunn i funna ser det ut som at det er ein veg å gå. Dei verkar usikre på korleis dei best skal organisere arbeidet, likt eller ulikt. Bård oppsummer sine tankar om dette her:

«Eg har trua, men vi kunne ha kome lenger. Det er behov for å ta nokre tøffe avgjersler om korleis det skal vere, det er ikkje sikkert at alle må vere litt nøgd. Det kan gå utover meg og det kan gå utover andre. Men det går utover alle, om vi ikkje har klare reglar å gå etter. Vi må vidare vere lojal mot det som er avgjort, og legge vekk om ein er samd eller ikkje.»

Idear og implementering av endringar og fornying er utfordrande, medarbeidarane er ulike og opplever endring ulikt. (Høyrup, 2020) Toleranse for kvarandre er viktig, dei står i dette saman. Organisasjonsendringa er ein del av livslang læring og omstilling som må påreknast (NOU, 2019). Det skjer ei endring av arbeidskvardagen som eit resultat av kommunesamanslåinga. Medlemmane i organisasjonen er viktig i desse gradvise endringane, som skjer gjennom uformell sosial interaksjon ved å jobbe saman. Kultur vert gradvis skapt av medlemmar i organisasjonen, og har ein tregleik i seg som gjer at endringar tar tid (Amundsen & Rismark, 2020).

Informantane kan tolkast å vere opptatt av trivsel, både gjennom oppgåver og fellesskap. Arbeid med kulturtrekka vil vere med å bidra til trivsel, som igjen styrkar den enkelte og fellesskapet sin evne til å bidra til fornying og implementering. (Scott & Bruce, 1994)

Det er størst datamengd og funn innan kulturtrekk som går på samarbeidsorientering og utvikling som både fremjar og hemmar læring, og minst på tillit og toleranse. Det kan tolkast som at ramma med ny organisasjon fører til auka fokus på samarbeid og utvikling, både på godt og vondt. Vidare har Covid -19 vert til hinder for dette, og noko som kan bidra til at informantane vier det ytterlegare fokus. Funn kan bidra til å påverke framtidig utvikling av kultur gjennom å få kunnskap om kulturtrekk, som her hemmar og fremjar innovasjon. I datainnsamlinga er spørsmål retta mot miljø, arbeidssituasjon og utvikling. Det kan nok være ein medverkande årsak til at det her er mest datamateriale. Det betyr ikkje at dei andre kulturtrekka ikkje er viktige, og toleranse er døme på eit kulturtrekk det kunne vore interessant å vite meir om. Eit viktig funn er at avdelinga vil ha nytte av å arbeide meir med openheit, som er eit viktig kulturtrekk i MDI og som eg trur vi positivt påverke andre kulturtrekk. Stoltheit over å vere ein del av avdelinga vil kunne kome som ein positiv effekt, med å styrke dei andre kulturtrekka.

5.0 Konklusjon

Problemstillinga i oppgåva er å finne svar på korleis erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen kan bidra til MDI på eigen arbeidsplass. Ved hjelp av informantane har eg fått auka kunnskap om arbeidsplasslæring og trekk i arbeidssituasjon og læringsmiljø som påverkar læring. MDI bygger på læringa som skjer på arbeidsplassen, og kan bidra til å styrke og systematisere arbeidsplasslæringa der medarbeidarane er ein aktiv ressurs i utvikling av arbeidsplassen.

Funna i det norske studiet på organisasjonar som lukkast med MDI, hadde funn der roller, verktøy og kultur påverka læring og arbeidssituasjon (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). Ved å vektlegge styrking av desse elementa, vil ein kunne legge til rette for at erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen rustar organisasjonen til å utvikle MDI på arbeidsplassen. Effekt av styrking av trekk som påverkar læring, kan være same element som er kjenneteikn på organisasjonar som lukkast med MDI. Dermed vil ein skape gode synergieffektar (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011) og eg tenker ei gjensidig positiv påverknad i å styrke desse elementa, både opp mot kvarande og i hausting gjennom arbeidet framover.

Drifts- og vedlikehaldsarbeidarane lærer mykje i arbeid og kjem med forslag til korleis dei kan lære meir, slik at læringa i mindre grad er private og i større grad i fellesskap. Sett i perspektiv av livslang læring, stadfestar det at arbeidsplassen er ein viktig arena for læring sjølv om ein har lang arbeidserfaring. Ved å trekke inn funn frå den nemnde norske (2012) og britiske (2011) forskinga, kan det verke som arbeidsplassen som læringsarena er viktig, uavhengig av bransje, utdanning, alder og arbeidserfaring. Når det gjeld organiserte læringsaktivitetar går funna mest på ønsker og sakn av dette, og informantane kjem med fleire forslag til organiserte læringstiltak. Dei arbeider mykje aleine, men har sjølv tankar om større grad av samhandling, noko som vil styrke læring og utvikling. Gjennom små og store problem dei møter på i arbeidskvardagen, kan det vere ein gevinst i å systematisere læringa for kvar enkelt medarbeidar og fellesskapet.

Sjølv om medarbeidarar har ei eigen interesse for arbeidet og problemløysingar rundt det, er det ikkje nok og kan bli tilfeldig. Fokus på og utvikling av *rollar, verktøy og kultur* vil styrke arbeidsplasslæringa. MDI vil kunne bidra til å styrke arbeidsplasslæringa ytterlegare, fordi ein får alle med og systematisk drar nytte av medarbeidarressursane frå ide til gjennomføring. Her er gevinst å hente på individnivå med tilfredse medarbeidarar og på organisasjonsnivå

med betre tenester. Truleg er medarbeidarane meir interessert i å involvere seg, vere innovative og bidra til utvikling på eigen arbeidsplass enn det leiinga er klar over eller har tilrettelagt for. Her er ressursar i medarbeidarane som har eit potensiale for meir læring og utvikling, berre det vert sett inn i system, kjem på dagsorden og vert laga kultur for.

Det som bekymrar meg med MDI, er at det ikkje er noko kvikkfiks og kan stå fram som komplisert. Eit viktig poeng med MDI er at alle medlemmene i organisasjonen deltar og at MDI er ein del av arbeidskvardagen. Det ligg ei forventning om at medarbeidarane brukar sine ressursar og deltar i utviklingsarbeid som ein del av arbeidet sitt. Det er viktig å forankre kvifor ein skal arbeide på denne måten, slik at ein bygger ei felles forståing. Fordel med å involvere alle medarbeidarar i heile prosessen er at det ligg ein styrke i fellesskapet. Læringa skjer med utgangspunkt i utfordringar som naturleg dukkar opp i arbeidskvardagen, der ein gjennom systematisk arbeid tar i bruk erfaringane og kunnskapen. Ved å styrke samspelet mellom og avklare forventningar av dei tre elementa, vil ein kunne bygge eit fundament og gradvis kunne erfare korleis MDI kan gjere systematisk nytte av medarbeidarane i innovasjon. Eg vil vere forsiktig med å presentere ferdig oppskrift på MDI, for å unngå at erfaringa kan bli liknande som nemnd i innleiinga der lærings- og utviklingstiltak ikkje lukkast etter intensjonen. Styrken til MDI er at ein tar utgangspunkt i der fokuset til medarbeidarane er og deira behov for problemløysing i utfordringar som oppstår i arbeidskvardagen.

Kommunesamanslåing har preg av innovasjon, her er brot i tidlegare praksis og medlemmene ter seg framleis litt famlande på organisering av arbeidet og læringsmiljøet. Dette medfører opplevinga av å ha eit problem og er eit godt utgangspunkt for MDI, der ein drar lasset saman og speler på ressursane i kvarandre. Eit organisasjonsmål bør være å bidra og legge til rette for at medarbeidarar er, og opplever seg, som ein ressurs, både på kort og lang sikt gjennom systematisk tilnærming i planlegging og gjennomføring av lærings – og utviklingstiltak i arbeidskvardagen.

Tips til vidare forskning

Modellen som eg har utarbeida, kan vere utgangspunkt for å undersøke fleire samanhengar. Det er nok fleire samanhengar og synergieffektar enn det som kjem fram i oppgåva. Det kunne vore interessant å gått djupare inn i nokre delar, som dei ulike rollene, perspektiva og samarbeidet mellom desse. Leiarrolla er sentral, men har ikkje fått stor plass i oppgåva. Tillitsvaltrolla og den nordiske samarbeidsmodellen ville vere interessant å vite meir om. Ja, i det heile tatt gått meir djupt i fleire detaljar, eg er framleis nysgjerrig på utvikling av og har trua på styrking av arbeidsplassen som læringsarena.

Referanseliste

- Amble, N., Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon* (1.utgave. utg.). (N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark, Red.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amble, N., Amundsen, O., Johannesen, E., & Rismark, M. (2020). Når arbeidet blir skole og skolen blir arbeid. I N. Amble, O. Amundsen, M. Rismark, N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Red.), *Medarbeiderdrevet innovasjon* (ss. 15 -27). Oslo: Gyldendal.
- Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). Økt innovasjonskapasitet gjennom kulturell endring. I N. Amble, O. Amundsen, M. Rismark, N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Red.), *Medarbeiderdrevet innovasjon* (ss. 75-89). Oslo: Gyldendal.
- Amundsen, O., & Aasen, T. B. (2015). *Innovasjonsarbeid; Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28 (3), ss. 212-231.
- Amundsen, Oscar; Andersen, Lars; Gjelsvik, Martin; Gressgård, Leif Jarle; Hansen, Kåre; Aasen, Tone Merethe;. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. (u. a. Samfunnsforskning, Red.) Otta: Nærings- og handelsdepartementet.
- Andersen, O., Gårseth-Nesbakk, L., & Bondaas, T. (2015). *innovasjoner i offentlig tjenesteyting; Vågal reise med behov for allierte*. (O. J. Andersen, L. Gårseth-Nesbakk, & T. Bondaas, Red.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Eikeland, O. (2020). Symbiotiske læringssystemer. I N. Amble, O. Amundsen, M. Rismark, N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Red.), *Medarbeiderdrevet innovasjon* (ss. 221-243). Oslo: Gyldendal.
- Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace . *Oxford Review Education*, ss. 403 - 422.
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence om the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations*, 25 (5), ss. 8-12.
- Eriksson, A. F., Møller, K., & Aasen, T. M. (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon; Rapport fra arbeidssseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden*. Trondheim: NA2013:911.
- EU. (2001, 3. 29.). *Lisboastrategien*. Henta frå www.regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/andre-dokumenter/kd/2001/memorandum-om-livslang-laring-i-eu/id105665/>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2020). Ekspansive Læringsmiljøer. I N. Amble, O. Amundsen, M. Rismark, N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Red.), *Medarbeiderdrevet innovasjon* (ss. 158 - 173). Oslo: Gyldendal.
- Furuset, E. L. (2019). *Masteroppgaven, Hvordan begynne - og fullføre* (2.utgave, 4. opplag. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelseendring: frå plan til praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Holmesland, I., & Lundin, J. D. (2009). Formal and Informal Learning: Shall the Twain Ever Meet in Adult Education. *Forskningsserie 16*.
- Høyrup, S. (2020). Medarbejderdrevnen innovation; Medarbejdernes og leders roller i innovationsproccesserne. I N. Amble, O. Amundsen, M. Rismark, N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Red.), *Medarbejderdrevet innovasjon* (ss. 44-60). Oslo: Gyldendal.
- Johannesen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS (5.ugåve, 2. opplag).
- Johansen, E. (2000). Å lære å fornye. I N. Amble, O. Amundsen, M. Rismark, N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Red.), *Medarbejderdrevet innovasjon* (1.utgåve. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2018). *Lønnsomhet gjennom menneselige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget, 3. utgave, 3. opplag.
- Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier, den skrivende forskeren* (2.opplag. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- NOU. (2019). *Lærekraftig utvikling, livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- NSD. (2021, 07. 08.). *NSD*. Henta frå Forske på egen arbeidsplass: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>
- Nyen, T., & Skule, S. (2005). Livslang læring i norsk arbeidsliv .
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 436 -479.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994, 06. 01.). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management journal Vol.37 (3)*, ss. 580-607.
- Stiklestad, S. S. (2020). Refleksjon som metode. I N. Amble, O. Amundesn, & M. Rismark, *Medarbejderdrevet innovasjon* (ss. 201 - 213). Oslo: Gyldendal.
- Svardal, F. (2020, 3. 24). *Store norske leksikon*. Henta frå Læring: 07.07.21 <https://snl.no/l%C3%A6ring>
- Tesfaye, M. (2013). *Kloge Hænder - et forsvar for håndværk og faglighed*. Viborg: Gyldendal.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation : Integrating technological, market and organizational change*. NJ: Wiley (Seventh ed.).

Tierny, P., Farmer, S., & Graven, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personel Psychology* 52(3), ss. 591-620.

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder* (3.utgave, 3. opplag. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T., Amundsen, O., Gressgård, L., & Hansen, K. (2012). *In Search of Best Practices for Employee-Driven Innovation: Experiences from Norwegian Work Life*. Palgrave Macmillan UK: Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no>.

Vedlegg

Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel: Arbeidsplassen som læringsarena

Referansenummer:205361

Registrert: 03.02.2021 av Hilde Bognøy Kleivdal - hilde.b.kleivdal@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Elisabet C Ljunggren, elisabet.c.ljunggren@nord.no, tlf: 75517573

Type prosjekt: Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student: Hilde Kleivdal, hilde.b.kleivdal@student.nord.no, tlf: 48103412

Prosjektperiode 01.03.2021 - 01.03.2022

Status 09.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

09.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.03.2022

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er 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

NSD vurderer 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), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer 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.

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).

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

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)

Vil du delta i forskingsprosjektet

” Arbeidsplassen som læringsarena”?

Hei!

Eg heiter Hilde B. Kleivdal og jobbar som HR- rådgivar i NN kommune, samtidig heldt eg nå på med ein mastergrad i HRM ved Nord Universitetet.

Formål:

Eg er interessert i å forstå korleis læring skjer i arbeidssituasjonar, eg trur det er erfaringsbasert kunnskap i ein arbeidskvardag som kanskje ikkje blir tatt i bruk. Dette vil eg gjerne vite meir om. Videre vil eg vite meir om korleias du løyser små og store utfordringar. Eg trur det kan være viktig for NN kommune å ha slik kunnskap og ditt bidrag er viktig.

I masteroppgåva vil eg prøve å svare på desse spørsmåla:

Korleis kan erfaringar og kunnskap frå arbeidskvardagen bidra til medarbeidar driven innovasjon på egen arbeidsplass?

- 1) MDI er avhengig av læring, så korleis skjer det læring på arbeidsplassen?
- 2) Kva trekk ved miljøet eller arbeidssituasjonen fremjar eller hemmar læring?

Studiet er avslutning av min mastergrad i Human Resource Management, fakultet for samfunnsvitenskap ved Nord Universitetet, der eg nå gjennom valt tema skal knytte teori opp mot egen forskning. Eg er interessert i å undersøke og løfte fram potensialet rundt arbeidsplassen som læringsarena. Eg har eit ønske om at funn og konklusjonar i dette arbeidet, kan bli brukt vidare til organisasjonslæring.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Nord Universitetet, Elisabet C. Ljunggren, dekan ved fakultetet for Samfunnsvitenskap.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Eg vender meg til deg fordi eg ønsker å vite meir om korleis læring skjer i kvardagen til drifts- og vedlikehaldsarbeidarar i avdelinga; bygg anlegg og elektro. Eg treng å kome i kontakt med seks medarbeidarar og du er valt ut. Kontaktinformasjon har eg fått frå din avdelingsleiar.

Bakgrunn for utvalet er at eg ønsker å komme i kontakt med nokon med ulik fartstid i kommunen, og vidare nokon med ulik utdanningsbakgrunn.

For å ivareta anonymitet for deg som bidrar, ber eg leiari om et utval som er større enn det eg treng i oppgåva. I studiet bruker eg mi student e-postadresse, for å tydeleg skilje mellom mine rollar som student og tilsett i NN kommune.

Kva betyr det for deg å delta?

Du gjer jobben din, slik du pleier. Eg vil vere med deg i jobbvardagen to gangar for å få ei forståing av kva arbeidet ditt går ut på spørje deg og følge arbeidet ditt. Eg har planlagt ca. 1 – 1,5 time på begge desse to dagane, og vi gjer ein avtale om tidspunkt. Av deg krev det kun vilje til å være aktiv og i dialog, og du treng ingen spesiell forkunnskap. Eg ønsker å få eit innblikk i kva du gjer, situasjonar som oppstår, måten du løyser oppgåver aleine eller saman med andre.

For at eg skal kunne være best mogeleg til stade i situasjonen og lettare kunne analysere data må eg ta lydopptak av samtalen vår og notat undervegs. Lydopptaka er tilgjengeleg for meg og eventuelt rettleiar, og dei blir sletta etterpå.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake utan å oppgi nokon grunn. Alle personopplysningar vil då bli sletta. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg om du vel å ikkje delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og brukar dine opplysningar

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til formåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi handsamar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle deltakarar vil bli anonymisert. Namn og kontaktopplysningar vil undervegs bli oppbevart åtskilt frå intervju- og observasjonsutskrifter. PC er passordbeskytta og vil vere innelåst. Det er kun student og rettleiar som har eller kan få tilgang til dette.

Dersom eg undervegs ser at du vil kunne bli gjenkjent, vil eg kontakte deg på nytt. Oppgåva kan bli brukt som bakteppe for internt utviklingsarbeid i eigen organisasjon og bli publisert av Nord Universitetet. Deltakarar vil ikkje kunne gjenkjennast i publikasjon, opplysningar og organisasjon blir anonymisert.

Eg håper at det vi finn ut kan føre til betre læring i NN kommune og at ditt bidrag derfor er viktig.

Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Opplysningane blir anonymisert når prosjektet avsluttast/oppgåva er godkjent, noko som etter planen er 01.02.2022. Etter prosjektslutt vil opptak, notat og andre personopplysningar bli sletta. Dette er en studentoppgåve, dersom funn kan bli brukt til å vidareutvikle arbeidsplassen vil data være anonymisert.

Dine rettar

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysningane,
- å få retta personopplysningar om deg,
- å få sletta personopplysningar om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om handsaming av dine personopplysningar.

Kva gir oss rett til å behandle personopplysingar om deg?

Vi handsamar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Nord Universitetet har NSD – Norsk senter for forskingsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kor kan du finne ut meir?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- Hilde B. Kleivdal tlf. 481 03 412 e-post: hilde.b.kleivdal@student.nord.no
- Rettleiar ved Nord Universitetet, Elisabet C. Ljunggren; e-post: elisabet.c.ljunggren@nord.no

Dersom du har spørsmål knytt til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskingsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med beste helsing

Prosjektansvarleg
(Rettleiar)

Elisabet. C. Ljunggren

Student

Hilde. Bognøy Kleivdal

Samtykkeerklæring

Eg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Arbeidsplassen som læringsarena», og har fått høve til å stille spørsmål. Eg gir mitt samtykke til:

- å delta i observasjon og intervju i min arbeidskvardag

Eg samtykker til at informasjonen vert handsama fram til prosjektet er avslutta.

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Intervjuguide

Arbeidsplassen som læringsarena

- **Minn om anonymitet, oppbevaring av data og undertekning av samtykkeerklæring.**
- **Fortel kort om tema for undersøkinga «Arbeidsplassen som læringsarena».**

Eg ønskjer å vite meir om korleis læring skjer i arbeidssituasjonar, korleis du løyser små og store problem og opparbeider erfaring i arbeidskvardagen.

Del 1

Innleiing

Bakgrunnsinformasjon	<ul style="list-style-type: none">• Alder• Kor lang fartstid i denne jobben og evt. andre jobbar, relevant erfaring• Utdanning, kurs, sertifikat o.l.
-----------------------------	---

Arbeidsoppgåver

Fortel litt om arbeidsoppgåvene dine	<ul style="list-style-type: none">• Jobbar du saman med andre? Gi meg eit døme på det. Kva arbeidsoppgåver løyser du aleine? Gi meg eit døme på det.• Kor sjølvstendig opplever du at du er i arbeidet ditt? Fortel meg litt om kva som gjer at du tenker slik.• Korleis prioriterer du oppgåvene dine? Kven bestemmer? Er det nokon overordna planar som du kjenner til?
<ul style="list-style-type: none">• Likar/ likar ikkje	<ul style="list-style-type: none">• Kva likar du med arbeidsoppgåvene dine? Fortel meg om ei arbeidsoppgåve du likar godt. Kva som gjer at du liker dette? (Utfordring, autopilot)• Kva liker du ikkje av arbeidsoppgåver? Sei meg noko om kvifor du ikkje liker dette. (Autopilot? vanskeleg?) Nokon oppgåver gjere meir av eller mindre av?
Er det fleire som gjer same arbeidsoppgåver som deg?	<ul style="list-style-type: none">• Har du kjennskap til korleis andre løyser dei same oppgåvene? Gjere de det likt eller er det noko ulikt? Kvifor gjer nokon slik og andre slik?

Gi eit døme på ei oppgåve du løyste godt	<ul style="list-style-type: none"> • Kva skjedde? Kva må til for at du skal løyse oppgåva godt, slik du skildrar? Kva kan hindre deg ? Knytt til observasjon. • Kva får deg til å kjenne på at du er stolt over arbeidsoppgåvene dine? Gi meg eit døme på ein gong du var stolt • Tilbakemelding?
Kva gjer du når du ikkje veit korleis du skal løyse ei oppgåve?	<ul style="list-style-type: none"> • Knytte til evt. Observasjon. Beskriv det som skjedde. Kven kontaktar du, kva gjer du?
Pausar	<ul style="list-style-type: none"> • Kor tid har de pausar? Kor finn dei stad? Kva pratar de om i pausen? Jobbprat, ta med vidare?
Avslutning del 1	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noko du skulle ønske var annleis? Evt. kva? • Noko meir du vil sei om arbeidsoppgåver?

Del 2

Samarbeid og miljø

<p>Trivsel</p> <p>Førre gong snakka vi om arbeidsoppgåver, er det andre ting som påverkar din trivsel?</p>	<p>Sei noko om korleis du trivs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kva er viktig for deg?
<p>Kollega</p> <p>De er no 45 kollegaer i avdelinga</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det ein spesiell kollega du føretrekker å jobbe saman med? Kva er det med denne personen som gjer det? • Er det nokon kollegaer du føler deg meir trygg på enn andre? Kva er det som gjer det? Tillit/stole på/kompetanse/relasjon • Deler de erfaringar? Evt. korleis? • Korleis gir de som kollegaer tilbakemelding til kvarandre? Kva seier du i frå om, når og kvifor? Kan du gi eit døme?
<p>Om å feile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det lov å gjere feil? Kva skjer om du gjer ein feil? Får du høyre det frå andre? Oppdagar du sjølv, heldt du det for deg sjølv eller delar du det? • Kan du fortelle om ein gong det gikk riktig galt. Kva gjorde de etter det?

Kundar/ bruker/ oppdragsgivar?	<ul style="list-style-type: none"> • Er det nokon av disse du føretrekker å jobbe for? Kva er det som gjer at du likar å jobbe for den? • Er det nokon oppdragsgivarar du har en betre tone med enn andre? Kva er det som gjer det?
---------------------------------------	---

Utvikling

Arbeidsoppgåver annleis og betre	<ul style="list-style-type: none"> • Er det viktige arbeidsoppgåver du skulle ønske vart løyst annleis? Er det noko du irriterer deg over kvar dag? • Har du eit forslag til korleis de kan løyse arbeidsoppgåver betre? Har du sagt det til nokon/ delt dette med nokon? Kven? Skjedde det noko? • Korleis kan du bidra til å utvikle arbeidsoppgåvene? Gjere oppgåvene på ein anna måte? Opplever du at du har en moglegheit til å utvikle arbeidsoppgåvene dine? Kor viktig er dette for deg?
Ide til forbetring	<ul style="list-style-type: none"> • Fortel om ein ide du har hatt til forbetring? Opplevde du at ideen ble tatt i bruk? Korleis skjedde det? Korleis fekk du gehør? • Vil du beskrive miljøet på arbeidsplassen som utviklingsorientert? Snakkar de om å gjere arbeidet på andre måtar enn de gjer i dag? Organisere oppgåvene på en anna måte? Kvifor eller kvifor ikkje? (endring, nyskaping , kreativitet og innovasjon) tenke framover nokre år • Har du no ein ide til forbetring? Har du delt denne med nokon før? Kva skjedde?
Avrundning	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noko du har tenkt på, som du ikkje har fått sagt? • Er det noko anna du vil fortelje? <p>Tusen takk tida di og for at du bidrog med di erfaring og fortelling</p>

Observasjonsguide

Ein struktur på kva eg vil observere:

- Kva oppgåver du gjer.
- Måten du får og løyser oppgåver på, både planlagt og hendingar som dukkar opp.
- Samhandling og kommunikasjon med kollegaer og kundar.

