



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE**

**BACHELOROPPGAVE**

<p><b>STUDIUM:</b></p> <p>Reiselivsledelse BRLBAO-1 21-H</p>	<p>OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE FAGOMRÅDE:</p> <p>Organisasjonsledelse Kompetanseutvikling Hjemmekontor</p>
<p><b>TITTEL:</b> Hvordan påvirkes den daglige læringen i organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?</p> <p><b>ENGELSK TITTEL:</b> How is daily learning in organizations affected with the use of home office?</p>	

<p><b>FORFATTER:</b></p>			<p><b>VEILEDER:</b></p>
<p>Kandidatnummer:</p> <p>5531</p>	<p>Studentnummer:</p> <p>256017</p>	<p>Navn:</p> <p>Hanne Gilje Haga</p>	<p>Einar Marnburg</p>

# Bacheloroppgave



Universitetet  
i Stavanger

*Hvordan påvirkes den daglige læringen i  
organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?*

Hanne Gilje Haga

16.05.2022

## Forord

Denne bacheloroppgaven signaliserer slutten på et treårig studieløp i Reiselivsledelse ved Norsk Hotellhøgskole, på Universitetet i Stavanger. Studiet har vært utrolig lærerikt, og har bydd på vennskap, utfordringer, gleder og ikke minst en pandemi. Store deler av studiet har foregått fra eget hjem, men også her har forelesere gjort en fantastisk innsats.

Prosessen med å skrive en bachelor oppgave har vært både lærerik, interessant og gøy. Jeg vil gjerne takke Einar Marnburg for både god veiledning og innhold til oppgaven. Deler av teorien består av hans egen teori, dette tror jeg har bidratt til at vi begge synes studiet var interessant.

Jeg vil også takke min gode venninne, som selv har skrevet sin egen master oppgave, for godt selskap, gode råd og motivasjon. Takk til samboeren min som har motivert og hjulpet med tekniske problemer, samt håndtert en mindre stresset samboer det siste semesteret. Til slutt vil jeg takke alle som deltok i intervjuer i studiet. Uten dere ville jeg ikke klart å gjennomføre oppgaven.

## Sammendrag

I dette studiet er det undersøkt problemstillingen «*Hvordan påvirkes den daglige læringen i organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?*». Valget at tema består av en interesse for ledelse samt egen påvirkning av pandemien i arbeidshverdagen.

Grunnlaget for undersøkelsen finnes i to modeller av Kolbs Rubin og McIntyre (1986) og Marnburg (2001), den individuelle læringssirkel og den organisatoriske læringssirkel.

Læringssirklene viser hvordan læring består fire ulike prosesser som til sammen utgjør en helhetlig læringsprosess. For å undersøke om det fantes en svekkelse i læring ved hjemmekontor, ble det utført intervjuer med seks ulike personer. Dataen fra intervjuene ble analysert og satt opp mot teorien for å avdekke eventuelle svekkelser. Funnene peker på en klar svekkelse i daglig dialog, da særlig uformell dialog, som i teorien presenteres som en viktig bidragsyter til læring. Flere av intervjuene viser også at det er en svekkelse i kontakt, som kan være noe av grunnlaget til den minskede dialogen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Valg av tema og problemstilling .....	1
1.2 Oppgavens avgrensning .....	2
<b>2.0 Teori og litteratur kapittel</b> .....	<b>3</b>
2.1 Hjemmekontor i Norge 2020 .....	3
2.2 Læring på jobb .....	4
2.3 Kognitiv læringsteori.....	4
2.4 Kompetanse .....	5
2.5 Den individuelle læringssirkelen.....	5
2.5.1 Konkret erfaring.....	6
2.5.2 Refleksjon .....	6
2.5.3 Abstrahering.....	7
2.5.4 Eksperimentering .....	7
2.5.5 Den individuelle læringssirkelens formål .....	8
2.6 Taus kompetanse .....	8
2.7 Privat og kollektiv kompetansereservoar .....	9
2.7.1 Privat kompetansereservoar .....	9
2.7.2 Kollektivt kompetansereservoar .....	10
2.8 Tilgjengelig kompetanse.....	10
2.9 Fire læringsprosesser.....	10
2.9.1. Sosialisering (Fra taus til taus).....	11
2.9.2. Eksternalisering (taus til tilgjengelig).....	11
2.9.3. Kombinasjon (tilgjengelig til tilgjengelig).....	12
2.9.4. Internalisere (Tilgjengelig til taus).....	12
2.10 Den organisatoriske læringssirkel .....	13
2.10.1 Sosialisering – Generer informasjon.....	14
2.10.2 Eksternalisering- Integrer informasjon .....	15
2.10.3 Kombinasjon- lag teorier .....	15
2.10.4 Internalisering- handle .....	16
2.11 Sammenligning av modellene.....	16
2.12 Forskningsspørsmål .....	18
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1. Forskningsdesign.....	19
3.2. Datainnsamling .....	19
3.3 Utvalgsstørrelsen.....	21
3.4 Utvalgsstrategi .....	21
3.5 Intervjupersoner .....	21
3.6 Analysering av datamateriale .....	22
3.7 Metodekritikk.....	23
3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet) .....	23
3.7.2 Troverdighet (intern validitet).....	24
3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	24
3.7.4 Bekreftbarhet (objektivitet).....	24
<b>4.0 Analyse</b> .....	<b>25</b>

4.1 Konkret erfaring og sosialisering.....	25
4.2 Refleksjon og eksternalisering.....	27
4.3 Abstrahering og kombinasjon .....	30
4.4 Eksperimentere og internalisere .....	31
4.5 Hjemmekontor .....	31
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>33</b>
5.1 Forsknings spørsmål 1: Hvilken del av lærings sirkelen(e) har endret seg ved bruk av hjemmekontor? .....	33
5.1.1 Konkret erfaring og sosialisering.....	33
5.1.2 Refleksjon og eksternalisering.....	34
5.1.3 Abstrahering og Kombinasjon .....	36
5.1.4 Eksperimentering og internalisering .....	36
5.2 Forsknings spørsmål 2: På hvilken måte er dialog en bidragsyter til læring i organisasjonen? .....	37
5.3 Teoretiske implikasjoner .....	38
5.4 Praktiske implikasjoner .....	38
5.5 Oppgavens begrensninger .....	39
<b>6.0 Konklusjon .....</b>	<b>40</b>
<b>7.0 Videre forskning .....</b>	<b>40</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>41</b>
Vedlegg.....	42
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	42
Vedlegg 2: Analysetabell.....	45
Figur 1: Den individuelle lærings sirkel .....	5
Figur 2: Den organisatoriske lærings sirkel .....	13
Figur 3: Sammensetning av Den individuelle lærings sirkel og den organisatoriske lærings sirkel .....	17
Tabell 1: Læringsprosessene.....	11

## 1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven tar for seg to læringsmodeller for å finne ut om hjemmekontor svekker læring i organisasjoner. Antakelsen til problemstillingen er at det vil finnes svekkelser i deler av modellenes læringsprosesser. For å bekrefte eller avkrefte antakelsen skal det analyseres data fra intervjuer som er foretatt, og sette det mot eksisterende teori. I tillegg er det ønskelig å utforske hvor eller hvorfor svekkelsen finnes dersom det er tilfellet.

### 1.1 Valg av tema og problemstilling

Grunnlaget for undersøkelsen ligger i en egen interesse for temaene ledelse og samspill på arbeidsplassen. Læring og utvikling på arbeidsplassen er vesentlig i dagens samfunn for å håndtere de raske endringene i verdensmarkedet.

12.mars 2020 presenterte Erna Solberg en rekke tiltak for å hindre spredningen av Corona viruset, deriblant en oppfordring om å ta i bruk hjemmekontor (Tjernshaugen et al., 2022). I skrivende stund har vi hatt periodevis påbud eller anbefalinger i nærheten av to år. Dette har trolig påvirket arbeidslivet på flere måter, både for organisasjonene og den enkelte ansatte. Selv om bruken i denne perioden for mange har bestått av tvang til å jobbe hjemmefra, har noen kanskje funnet sin optimale måte å jobbe på. Tidligere undersøkelser gir grunn til å tro at det er flere som vil ta i bruk hjemmekontor i årene fremover sammenlignet med årene før koronapandemien (Nergaard, 2020). Det er nettopp dette som legger grunnlaget for undersøkelsen jeg ønsker å gjennomføre.

Jeg har valgt å se nærmere på problemstillingen; «*Hvordan påvirkes den daglige læringen i organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?*». For å begrense omfanget av undersøkelsen har jeg tatt utgangspunkt i to modeller av Kolbs Rubin og McIntyre (1986) og Marnburg (2001). Jeg håper undersøkelsen kan være fordelaktig for organisasjoner og ledelsen i forhold til fremtidig bruk av hjemmekontor. I tillegg har jeg et ønske om at undersøkelsen min kan legge ett grunnlag for videre studier av fenomenet *hjemmekontor*.

## 1.2 Oppgavens avgrensning

Grunnet oppgavens størrelse og tilgjengelig tid var det naturlig å avgrense oppgavens omfang. Jeg har i oppgaven forholdt meg til temaet læring med fokus på fenomenet hjemmekontor. I oppgaven tas det i bruk eksisterende teori som utgangspunkt for å undersøke om det eksisterer en svekkelse i læringsprosessen ved bruk av hjemmekontor. Oppgaven forholder seg til Norge, samtidig som fenomenet hjemmekontor helt klart er aktuelt i resten av verden også. Etter en vurdering av flere ulike teorier innen organisatorisk læring, falt valget på to ulike modeller som tar for seg den individuelle og den organisatoriske læringsprosessen. Disse kan sammenlignes og gir et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Dersom oppgavens omfang var større ville det vært gunstig å se mer på temaer som sosialisering og arbeidsmiljø, motivasjon og ledelse i tillegg for å få et mer helhetlig bilde av fenomenet hjemmekontor.



## 2.0 Teori og litteratur kapittel

I dette kapittelet redegjøres det teoretiske grunnlaget som er valgt ut for å besvare problemstillingen. Kapittelet starter med å ta for seg bruken av hjemmekontor i Norge under pandemien. Deretter presiseres viktigheten av læring på jobb, samt kognitiv læringsteori og kompetanse som er begreper som brukes flittig i oppgaven. Deretter presenteres læringsteoriene, og noen andre viktige begreper. Teorien danner rammeverket som skal bidra til å svare på problemstillingen.

### 2.1 Hjemmekontor i Norge 2020

En undersøkelse gjort i april 2020 viser at ca. 80% av norske arbeidstakere har fått sin arbeidssituasjon påvirket på grunn av pandemien, og 50% oppgav at de var pålagt hjemmekontor (Nergaard, 2020). Undersøkelsen gir inntrykk av at det er rundt halvparten av arbeidsmarkedet som har jobber der det er mulig å jobbe hjemmefra. I 2019 fant SSB at det var samt 2,9 millioner jobber i Norge (Berge, 2020). Vi tar utgangspunkt i at det da er omkring 1,5 millioner jobber som har hatt hjemmekontor i løpet av pandemien.

Den vanligste måten å løse hjemmekontor på er ved bruk av digitale løsninger. Av de som tok dette i bruk på hjemmekontor var det ulike oppfatninger i hvor godt de synes de digitale løsningene fungerer. I hovedsak var det delt i to store grupper hvor den ene mener det er like bra som å møtes, men den andre delen mener det er dårligere. I tillegg er det 10% som sier det fungerer bedre. Det er også et flertall som sier de kommer til å fortsette å bruke hjemmekontor etter pandemien eller at tiltakene fjernes (Nergaard, 2020). Det er ikke spesifisert hvor ofte disse kunne tenke seg å benytte løsningen. Selv om undersøkelsen ble gjort i begynnelsen av pandemien i Norge, er det grunn til å tro at det enda er mange som kunne tenke seg å fortsette å bruke hjemmekontor i en eller annen form.

## 2.2 Læring på jobb

Det har seg slik at verden i dag endres raskt. Samfunnet og teknologien utvikles og endres, og derfor kan enkelte jobber forsvinne eller forandres totalt. Disse hyppige forandringene kan kreve endring av eksisterende arbeidsprosesser. For å gjøre endringene må også de som skal gjennomføre arbeidet være med å endre seg. Dermed utfordres kompetansenivået for alle deler av organisasjonen, både individuelt og kollektivt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 245). Det er viktig at organisasjoner som ønsker å være konkurransedyktige kontinuerlig arbeider med å utvikle sine ansattes kompetanse (Marnburg, 2001, s. 76). På denne måten vil de ha dyktige medarbeidere som kan håndtere endringene som kommer i verden og samfunnet.

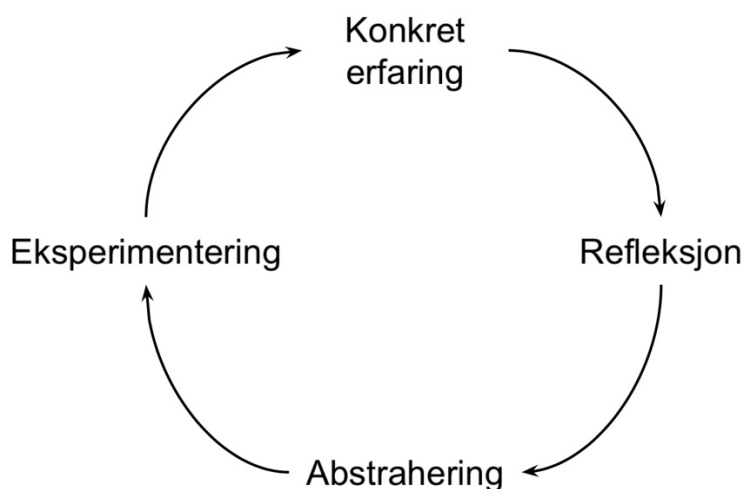
## 2.3. Kognitiv læringsteori

Ordet kognitiv har sine røtter fra latinsk og ordet *cognosco*, som betyr *å vite* eller *erkjenne*. Kognitiv læringsteori omhandler prosesser for å registrere, lære og lagre kunnskap og hvordan dette skal brukes i gitte situasjoner. Gjennom problemløsning, beslutninger og kreativitet vil bruken av kunnskapene tilpasses omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 33). Kognitikk som læringsteori omhandler at mennesker tilegner seg innsikt og kunnskap om en bestemt situasjon eller tema. På den måten danner man seg en oppfattelse av hvordan en skal handle i en lik eller lignende situasjon. Innsikten og kunnskapen som opparbeides lagres hos mennesker som kognitive skjemaer i hjernen. Kognitive skjemaer er noe som dannes individuelt, og kan påvirkes og endres med ny erfaring og endringer i omgivelsene (Marnburg, 2001, s. 70-71).

## 2.4 Kompetanse

Kompetanse er et uttrykk som forteller oss noe om en persons egenskaper og hvordan personen tar den i bruk. Udir beskriver kompetanse slik: «Kompetanse er å kunne tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Kompetanse innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning.» (Udir, u.å.). Kompetanse dreier seg med andre ord om mer enn bare kunnskap, det handler også om hvordan vi i praksis bruker kunnskapen og utvikler den. Hva kompetanse egentlig innebærer forklares bedre ved å dele begrepet inn i fire komponenter: kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Læring i organisasjoner blir ofte sett på som å øke kunnskap, men kunnskap sier ikke nødvendigvis mye om en persons helhetlige kompetansenivå (Marnburg, 2001, s. 59). Derimot bruker litteraturen om organisatorisk læring flittig betegnelsen *kunnskap*, derfor vil betegnelsene kompetanse og kunnskap tas i bruk om hverandre i denne oppgaven. Derfor er det viktig å påpeke at her vil begrepene bli brukt med grunnlag i de fire komponentene: kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

## 2.5 Den individuelle læringssirkelen



Figur 1, Den individuelle læringssirkel av Kolb, Rubin og McIntyre, 1986 (Marnburg, 2001, s. 77)

Det teoretiske bakteppet starter med utgangspunkt i den individuelle lærings sirkel av Kolb, Rubin og McIntyre (1986), men med utgangspunkt i Marnburgs tolkning av modellen. Prosessen tar for seg læring på et individuelt plan. Sirkelen har som utgangspunkt at læring ikke har et bestemt startpunkt, men at en må innom alle de fire ulike prosessene for å fullføre læringen. De fire ulike delene i Kolbs modell er *Konkret erfaring*, *Refleksjon*, *Abstrahere* og *Eksperimentering* (Marnburg, 2001, s. 77-79).

### 2.5.1 Konkret erfaring

*Konkret erfaring* tar utgangspunkt i konkrete handlinger i spesifikke situasjoner. Handlingene påvirkes av miljøet den bestemte situasjonen befinner seg i, og påvirkes av alle faktorer. Erfaringen handler om opplevelsen den enkelte får av den spesifikke handlingen i den bestemte situasjonen. Erfaringen er da læringen som kommer ut av handlingen. Dette er også å anse som en svakhet ved denne delen av lærings sirkelen. Da oppfattelsen vi tar fra situasjonen blir til av en tolkning vi selv gjør, og fordi mennesker er forskjellige, tolker vi også forskjellig. Det kan derfor være gunstig å få innspill fra andres tolkninger av samme situasjon for å få en bedre oppfattelse. Erfaring som er konkret i forhold til jobbsammenheng er gjerne hverdagslige små handlinger som er med på å forme organisasjonen slik den er, men som også krever konstant oppfølging for å opprettholdes (Marnburg, 2001, s. 77-79)..

### 2.5.2 Refleksjon

Videre kommer *refleksjons*-prosessen. Det er gjennom refleksjon vi prosesserer det vi har erfart. Ved å forholde seg til egne tanker og forestillinger om det som har skjedd kan en prøve å forstå hva, hvorfor og hvordan noe har skjedd. På denne måten kan man få en annen oppfattelse av erfaringen. Dette kan gi muligheter for å lære noe til neste gang den enkelte

havner i en lignende situasjon, ved å legge det til i et kognitivt skjema. Samtidig vil tolkningen og refleksjonen av en erfaring være påvirket av egne holdninger og faktorer som individuelt er viktig for en selv. Derimot er viktig å påpeke at refleksjonsprosessen ofte ikke starter før en spesiell hendelse finner sted, som at noen påpeker noe for deg eller at noen kommer med en bemerkning eller refleksjon som du selv ikke har tenkt på (Marnburg, 2001, s. 79-80). Dette kan bety at ved læring gjennom refleksjon, er man i noen tilfeller helt avhengig av andre for å finne løsninger eller forståelse.

### 2.5.3 Abstrahering

Videre kommer *abstrahering* eller begrepsdanning. «Abstrahere betyr å sammenfatte enkeltfenomener under ett begrep idet man ser bort fra avvikende detaljer.» (Tjønnesland, 2018). En måte å behandle all informasjonen og tolkningen av egne eller andres erfaringer eller refleksjoner på er å føye disse inn under egne begreper, ved å abstrahere. Abstrahering har ikke nødvendigvis noe hold i virkeligheten, det gir mulighet til å generalisere for å gi innsyn eller en viss forståelse av noe. Det er derimot ikke en etablert måte å lære på, fordi det mangler den praktiske siden og i tillegg fjerner detaljer fra virkeligheten og erfaring. Det er derimot en viktig prosess som gir oss et grunnlag for å danne egne teorier uten å måtte være knyttet til alt det praktiske. I den individuelle lærings sirkel ligger prosessen med å abstrahere før eksperimentering og den konkrete erfaringen. Hvilket betyr at tolkningen eller kunnskapen fra abstraheringsprosessen hovedsakelig er teoretisk, og vil ikke ha noe praktisk grunnlag før en kommer så langt i sirkelens prosess (Marnburg, 2001, s. 81-82).

### 2.5.4 Eksperimentering

Den neste prosessen i den individuelle lærings sirkelen er *eksperimentering*. I noen organisasjoner er det naturlig å teste produkter eller tjenester før de selges videre til en kunde. I andre organisasjoner er ikke dette alltid en mulighet, men stort sett vil en eller annen form

for utprøving for å bekrefte eller avkrefte funksjoner være svært nyttig. Når det kommer til eksperimenteringsprosessen, er denne kanskje mer avhengig av å ha vært innom refleksjon eller abstrahering på forhånd. Teorien ved sirkelen baseres som nevnt tidligere på at læring kan starte i hvilken som helst del av de fire prosessene, men ved eksperimentering bør man gjerne ha tenkt seg ut et utgangspunkt på forhånd for å ha en hypotese å basere seg på. Eksperimentering er med på å finne nye og bedre løsninger på eksisterende kompetanse (Marnburg, 2001, s. 83-84).

### 2.5.5 Den individuelle læringssirkelens formål

Læringssirkelen fremstiller læring som en helhetlig prosess med både teori og praksis som knyttes sammen. Selv om starten på læringsprosessen kan variere, er poenget at man må innom alle de fire prosessene. Det er også dette organisasjoner bør prøve å legge til rette for. Ved å skape denne helhetlige forståelsen for de enkelte medarbeidere kan man unngå at det tas ugunstige valg og beslutninger, men heller beslutninger som er basert på kunnskap og erfaring (Marnburg, 2001, s. 84).

## 2.6 Taus kompetanse

Læring i en organisasjon handler ikke bare om å lære individuelt, men også hvordan organisasjonen kan utnytte kompetansen som er opparbeidet av den enkelte. Et viktig tema i organisatorisk læring er *taus kompetanse*. Taus kompetanse kalles gjerne også implisitt, som betyr at noe kan forstås uten å si det direkte (Store norske leksikon, 2021). Michael Polanyi (1966) ser på taus kunnskap som personlig (individuell) og situasjonsbetinget, noe som fører til at det kan være vanskelig å ordlegge kunnskapen (Michael Polanyi, 1966, gjengitt i, Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 59). Menneskets kognisjon er også med å påvirke måten vi oppfatter og forstår noe (Kjøll & Tranøy, 2020). Oppfattelsen av det som læres blir også

påvirket av hvordan det presenteres for den enkelte. Polanyi mener at mennesker lærer ved å selv utarbeide og danne sine egne erfaringer. På denne måten tilegnes det egen og personlig kompetanse, som er svært verdifull for organisasjonen. Grunnen til at det er verdifullt ligger i at det finnes mye mer kompetanse hos den individuelle medarbeider, enn det som kan fremstilles med formelt språk (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 59-60). Den blir verdifull fordi den ikke kan lære videre til andre helt uten videre. Taus kompetanse tolkes derfor positivt i den forstand at det finnes kompetente medarbeidere som kan jobben sin. Den kan også ses på som negativ fordi kompetansen bare finnes hos én eller få, og virksomheten blir derfor helt avhengig av den enkelte. Organisasjoner klarer neppe å utnytte all kompetanse som medarbeidere innehar. Det kan forstås på tre måter, tilbakeholde kompetanse bevisst, den uttrykkes bare noen steder og uartikulert kompetanse (Marnburg, 2001, s. 89).

## 2.7 Privat og kollektiv kompetansereservoar

Vi kan skille kompetansen i organisasjoner mellom privat- og kollektiv kompetanse. Privat kompetansereservoar og kollektivt kompetansereservoar omtaler den mengden kompetanse som virksomheten ikke har klart å gjøre seg nytte av.

### 2.7.1 Privat kompetansereservoar

Den private kompetansen er den enkeltes kompetanse som innebærer alt den enkelte kan, både formelt og uformelt. Det inneholder erfaringer en opparbeider seg gjennom livet, i jobber, reise eller andre livserfaringer er også med å bidra til økt kompetanse. Dette er en del av kompetansen selv om det ikke er innen et fagfelt på jobben, eller en formell utdanning. Det er selvsagt ikke alt som er nyttig for virksomheten, men det som er eller kan være nyttig bør virksomheten bevisst jobbe for å frigjøre (Marnburg, 2001, s. 108-110).

## 2.7.2 Kollektivt kompetansereservoar

Kollektiv kompetanse kan forklares som kompetansen som finnes i selve organisasjonen. Dette gjelder ikke bare kunnskap, men også verdier, rutiner og oppfatninger som er relevant mellom medarbeidere (Marnburg, 2001, s. 110-111). Den kollektive kompetansen er åpenbart ikke individuell, men kompetansen som er opparbeidet har på et tidspunkt kommet, og vil fortsette å komme fra individuelle medarbeidere. «In a strict sense, knowledge is created only by individuals. An organization cannot create knowledge without individuals» (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 59). Det er derfor kritisk at organisasjoner legger til rette for læring på et individuelt nivå, for å få nytten av det på et kollektivt nivå.

## 2.8 Tilgjengelig kompetanse

Selv om det finnes kompetanse, er den ikke alltid tilgjengelig. Tilgjengelig kompetanse kan også kalles eksplisitt kompetanse. Eksplisitt betyr at noe er klart eller tydelig formulert (Store norske leksikon, 2019). Dersom kompetansen ikke er klart formulert, kan den være vanskelig å få tilgang til. Både i den private og den kollektive kompetansen kan det være vanskelig å utvinne all kompetansen som ligger inne hos medarbeiderne og i organisasjonen. Det kan også være slik at det er stor tilgjengelighet kollektivt, men ikke privat, eller motsatt. Det finnes både nyttig og unyttig kompetanse, men generelt kan vi si at man alltid ønsker å gjøre mest mulig av kompetansen tilgjengelig (Marnburg, 2001, s. 108-114).

## 2.9 Fire læringsprosesser

Nonaka og Takeuchi (1995, s. 61), mener det er en naturlig kobling mellom implisitt(taus) og eksplisitt(tilgjengelig) kunnskap. De mener de to er komplimentære ovenfor hverandre og bidrar til å ekspandere kunnskapsnivået gjennom sosial interaksjon. Det er identifisert fire læringsprosesser som er med på å få taus kompetanse til å bli tilgjengelig og motsatt.



Læringsprosess	Situasjon	Virkning på kompetansen
Sosialisering	Det daglige arbeidet	Fra taus til taus
Eksternalisering	Dialog og refleksjon	Fra taus til tilgjengelig
Kombinasjon	Strategiprosesser	Fra tilgjengelig til tilgjengelig
Internalisering	Utprøving av nye ting	Fra tilgjengelig til taus

Tabell 1, Læringsprosessene av Nonaka & Takeuchi, 1995 (fremstilt av Marnburg, 2001, s. 116).

### 2.9.1. Sosialisering (Fra taus til taus)

Læringsprosessen kan knyttes til når det deles fysiske egenskaper, eller personlige forståelser eller mentale modeller (kognitive skjema). For eksempel lærlinger, som skal lære ved å se på andre jobbe, samtidig som de får videreføre og teste egenskapene selv (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62-64). Dette skjer gjerne i det daglige arbeidet ved å se på hverandre utføre arbeidsoppgaver og ved «learning by doing» (Marnburg, 2001, s. 116). Det er kompetanse som gjerne må vises frem for å forstås.

### 2.9.2. Eksternalisering (taus til tilgjengelig)

Prosessen hvor en omgjør implisitt (taus) kompetanse til eksplisitt (tilgjengelig) kompetanse kalles eksternalisering. Dette er ikke nødvendigvis en enkel prosess. Det skal forsøkes å artikulere implisitt kompetanse til eksplisitt kompetanse. Derimot kan disse forsøkene på å forklare, tegne, demonstrere eller en annen måte, bidra positivt til refleksjon blant de involverte (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 64-67).

### 2.9.3. Kombinasjon (tilgjengelig til tilgjengelig)

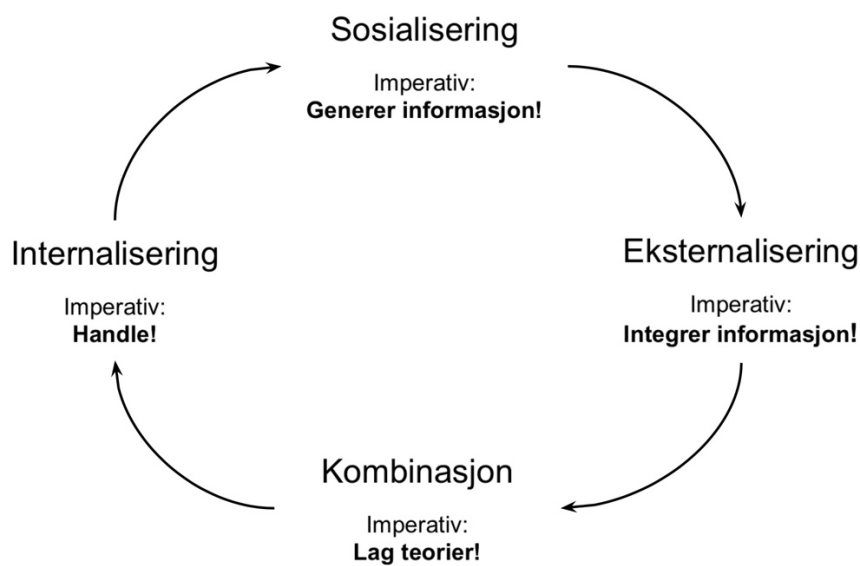
Prosessen går ut på å kombinere og systematisere kunnskap. På denne måten kombineres det individuell eksplisitt kompetanse med en annen. Kombinering av individers eksplisitte kunnskap sammen gjøres ved å formelt sette de sammen i datasystemer eller uformelt i møter. Da kan det oppdages ny kunnskap og læring oppstår. Dette gjøres via kommunikasjon i de former dette forekommer over telefon, dokumenter, e-post, digitale videomøter eller andre metoder (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 67-68). Kunnskapen som kombineres kommer fra individers eksplisitte kompetanse som er opparbeidet og erfart, og deretter settes sammen med organisasjonens mål og visjoner. Selvfølgelig tatt i hensyn til trender og utvikling i markedet, samt påvirkning fra ytre miljø (Marnburg, 2001, s. 116).

### 2.9.4. Internalisere (Tilgjengelig til taus)

Det kan kanskje virke rart at en vil gjøre kompetanse fra tilgjengelig til taus, men den tause kompetansen er som nevnt, personlig og situasjonsbetinget. Hvilket betyr at kompetansen kan være spesifikk for en praktisk jobb og derfor vanskelig å forklare med ord (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 69-70). Dermed kan vi tolke at taus kompetanse vil si at kompetansen, ved å bli taus, betyr at den er forstått og blitt ens egen. I tillegg til at når kompetansen blir internalisert kan den utføres og endringer kan gjøres (Marnburg, 2001, s. 116). Prosessen tilgjengelig til taus skjer gjennom prosessene sosialisering, eksternalisering og kombinasjon som til slutt prosesseres til egne interne forståelser (internalisere). En viktig del av prosessen går ut på at kompetanse må deles mellom medarbeidere, ellers kommer ikke prosessen i gang (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 69-70).

## 2.10 Den organisatoriske lærings sirkel

Ut ifra disse fire læringsprosessene og en modell av Nancy Dixon (1994) har Einar Marnburg lagd en *organisatorisk lærings sirkel* modell. Grunnlaget for dette var at læringsprosessene av Nonaka og Takeuchi (1995) sier lite om hvordan prosessene kan gjennomføres i praksis. Derfor har modellen blitt tilknyttet noen imperativer til de enkelte læringsprosessene. Imperativene vil vise organisasjoner hva som bør tilstrebes for å trekke ut mest mulig av læringsprosessene.



Figur 2, Den organisatoriske lærings sirkel (Marnburg, 2001, s. 117)

Det legges vekt på at læringen oppnås av ansatte selv og at de er en kritisk del av læringsprosessen, men organisasjonen må gi rom for muligheten til å delta på hele prosessen. Modellen viser til prosesser som ikke trenger å starte eller slutte på et bestemt sted, men som fortsetter på nytt hele tiden for å kontinuerlig oppnå ny læring (Marnburg, 2001, s. 117).

### 2.10.1 Sosialisering – Generer informasjon

Prosessen i læringssirkelen *sosialisering*, handler om å lære ved deling av taus kompetanse med andre mennesker mens den enda forblir taus (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62-64). I Den organisatoriske læringssirkelen tillegges denne prosessen, imperativet *generer informasjon*. Gjennom sosialisering vil mennesker tilpasse seg de vaner og normer som finnes rundt dem, med dette kommer en fare for å gå seg fast i de samme sporene. For å unngå dette må det frembringes ny informasjon kontinuerlig, og på denne måten jobbes det hele tiden for å forbedre måten arbeidsoppgaver gjøres i virksomheten. Grunnlaget for påstanden ligger i at ny informasjon som tillegges eksisterende informasjon vil føre til refleksjon og dialog, dette videreføres i neste steg av læringssirkelen. Medarbeidere oppfordres til å skaffe informasjon om sine egne arbeidsoppgaver, både internt og eksternt i organisasjonen. Samtidig er det kritisk at virksomheten tar imot informasjonen og gjør nytte av den, og i aller høyeste grad ikke er negative eller viser misnøye ovenfor den som kommer med informasjonen. Ved å få de som arbeider med bestemte oppgaver til å skaffe informasjon om disse områdene, kan dette føre til at det hele tiden jobbes med å finne eventuelle svakheter i organisasjonens eksisterende måte å gjøre ting på. Informasjonsgenereringen fører også til at alle medarbeidere holdes oppdaterte på hendelser i omgivelsene som kan påvirke virksomheten, både positivt og negativt. Medarbeidere som er ivrige og ønsker å bidra er viktig for at prosessen skal bli optimal. Det er gunstig at alle føler på et visst ansvar for å uthente informasjon som kan være til nytte for virksomheten. Dette er med på å gjøre at den enkelte medarbeider kan oppleve jobben sin som mer betydningsfull (Marnburg, 2001, s. 118-120).

### 2.10.2 Eksternalisering- Integrer informasjon

Prosessen hvor en omgjør implisitt (taus) kompetanse til eksplisitt (tilgjengelig) kompetanse (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 64-67). Altså hvor informasjonen deles med andre (Marnburg, 2001, s. 118-120). På denne måten vil man bidra til å tilgjengeliggjøre deler av det kompetansereservoaret som finnes i virksomheten for flere. Imperativet *integrer informasjon* har sitt grunnlag i at all den informasjonen som genereres må det selekteres det viktigste og nyttige, å dele dette videre til de som kan ha nytte av den. Videreføringen av informasjon kan foregå på ulike måter, gjerne i form av e-post, arbeidsmanual eller *best practice*, samtaler, møter, referater, e-post eller via telefon. Marnburg påstår at den viktigste formen for eksternalisering er daglig samtale (Marnburg, 2001, s. 121). Det er fire faktorer som kan være med å forhindre eller forstyrre at informasjonen blir integrert. *Informasjonsfordelingssystemer* handler om hvordan informasjonen fordeles. Hvem skal ha informasjonen og hvem skal ikke. Det ligger stor svakhet i kommunikasjonen her grunnet at de som mottar informasjonen ikke kan velge selv om de ønsker den eller ikke. Det blir valgt for dem, dermed kan man gå glipp av at noen som kunne hatt nytte av informasjonen ikke får den i tide, eller i det hele tatt (Dixon, 1999, s. 100-101; Marnburg, 2001, s. 121-122). I tillegg finnes det *Informasjonsoppsummering*, *Informasjonsforsinkelse* og *Modifisering av informasjon*, som kan svekke eller forhindre at informasjonen integreres (Marnburg, 2001, s. 121-122).

### 2.10.3 Kombinasjon- lag teorier

For å gjennomføre ideer å teorier bør man sette de sammen med tidligere erfaringer. Dersom man har et ønske om å utvikle et produkt eller å bli bedre i noe må det lages planer (teorier) for hvordan det skal gjennomføres. Ved å kombinere ulike sider fra virkeligheten med ideen eller målet kan man begynne å danne seg et bilde av hvordan nettopp din virksomhet skal klare å gjennomføre oppgaven. For noen virksomheter kan dette bety at det må gis slipp på

eksisterende praksis for å bli bedre. Dette krever vilje til endring fra flere å ikke bare en enkelt som kommer med en ide (Marnburg, 2001, s. 124-125). Igjen spesifiseres det hvor viktig det er at virksomhetens ledelse er åpne og villige til å høre på informasjon og forbedringsmuligheter som kommer fra medarbeidere (Marnburg, 2001, s. 119-120). Det er også viktig med den riktige kompetansen i denne delen av læringen, slik at alle som kan bidra og bør få muligheten til det for å øke sjansen for bedre teorier. Her trekker Marnburg igjen frem hvor viktig verktøy *dialogen* er (Marnburg, 2001, s. 126-127).

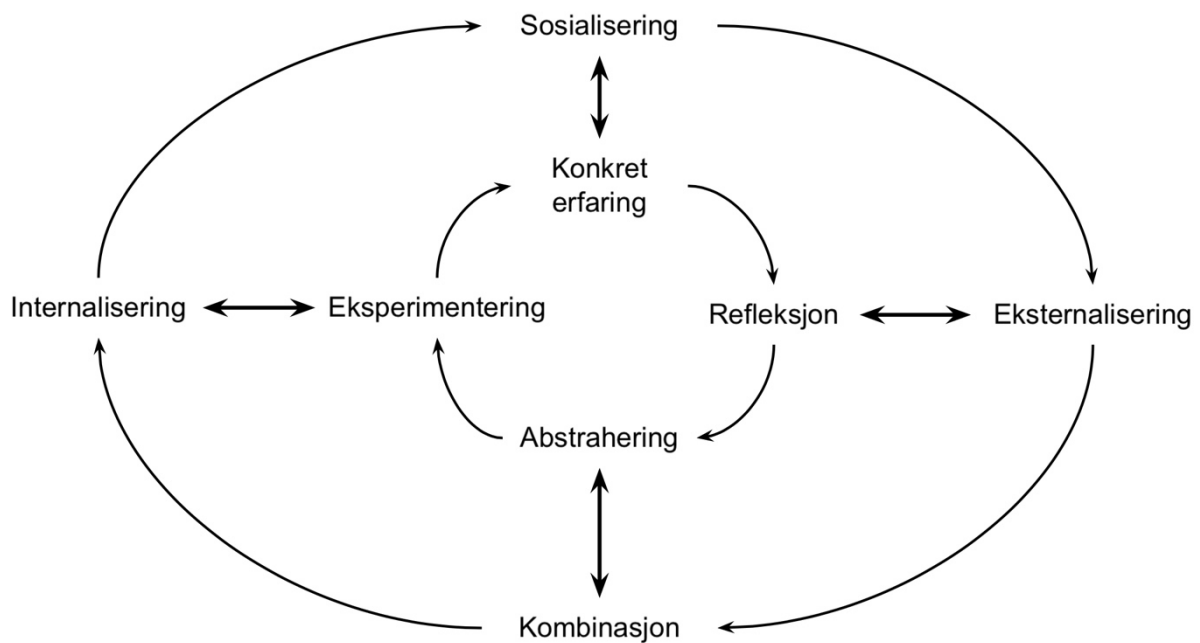
#### 2.10.4 Internalisering- handle

Den forrige prosessen *kombinasjon*, handlet om å utvikle planer for å gjennomføre ideer eller mål. Det neste steget blir å sette planen til liv og utføre. Selv om dette høres fint ut og kanskje svært «rett frem», er det oftest ikke slik. Det må kanskje *eksperimenteres* for å komme til fungerende løsninger, som i Kolbs individuelle læringssirkel. På veien dannes personlige kognitive skjemaer for hvordan det skal gjennomføres en slik oppgave igjen (Marnburg, 2001, s. 128-129). De kognitive skjemaene blir fylt med erfaringer for både det som fungerte å det som ikke fungerte. Disse kan man også ta med seg å videreføre til andre relevante situasjoner, eller til utvikling av andre teorier og planer senere.

### 2.11 Sammenligning av modellene

For å knytte grunnlaget til teorien sammen er det hensiktsmessig å presentere læringsteoriene som en parallell prosess. Ved å sette både den individuelle læringssirkel og den organisatoriske læringssirkelen sammen kan vi se at prosessene er nærmest identiske og foregår parallelt. Forskjellen ligger i at den ene rettes mot den enkeltes læring mens den andre knyttes til at læringen må deles med andre i organisasjonen. Læringen oppstår individuelt, for

så å dele det en har lært med andre individer. Slik oppnår organisasjonen nytten av individenes læring. På samme måte vil individet få med seg læring fra organisasjonen.



Figur 3, Sammensetning av den individuelle læringssirkel og den organisatoriske læringssirkel.

- Sosialisering og konkret erfaring: Prosessen handler om å lære det som ikke lar seg lære bare ved å lese. Den enkelte må kanskje være fysisk involvert for å forstå det som skal læres.
- Eksternalisering og refleksjon: Begge modellene trekker frem viktigheten av andres innspill og deling av informasjon for å sette i gang en refleksjonsprosess, som kan bidra til bedre forståelse av noe.
- Kombinasjon og abstrahering: Her settes forståelsen sammen til nye eller bedre ideer. Det lages kanskje skjemaer eller formelle dokumenter av kompetansen, eller det kan føre til nye teorier.
- Internalisere og eksperimenterere: Nå vil teoriene bli testet ut, det kan være nye rutiner, nye produkter eller en ny organisering.

Sirkelen demonterer en kontinuerlig prosess som ikke starter eller slutter på et bestemt sted.

Det viser også at læring aldri stanser fordi det stadig må utvikles og endres i takt med samfunnet og verden.

## 2.12 Forskningsspørsmål

Det er utarbeidet forskningsspørsmål for å bidra til å besvare problemstillingen; «Hvordan påvirkes den daglige læringen i organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?». Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet fra det teoretiske grunnlaget:

1. Hvilken del av læringssirkelen(e) har endret seg ved bruk av hjemmekontor?

Dette skal bidra til å kunne avdekke en eventuell svekkelse i noen av de spesifikke prosessene av læringssirklene.

2. På hvilken måte er dialog en bidragsyter til læring i organisasjonen?

Spørsmålet kan bidra til å forstå hvorfor teorien fremmer dialog som et viktig verktøy for læringssirklenes prosesser.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet presenteres metoden som er valgt for å besvare problemstillingen;

*«Hvordan påvirkes den daglige læringen i organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?».*

Valg av metode innebærer hele prosessen fra hvordan vi skal innhente data, analyserer den og hvilken konklusjon som kan trekkes fra dette (Johannessen et al., 2016, s. 25). Det skilles gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode innenfor samfunnsvitenskapelig metodelære.

Kvantitative tilnærminger baseres gjerne på at et høyt antall mennesker svarer på en undersøkelse eller lignende, for å bekrefte eller avkrefte en antakelse. I den kvalitative tilnærmingen tar man for seg et mindre utvalg mennesker, men som kan gi mer detaljerte eller



nyanserte svar (Johannessen et al., 2016, s. 27-28). Jeg har valgt å bruke den kvalitative tilnærmingen intervju for å belyse min problemstilling. Grunnlaget for valget følger lenger nede i kapittelet.

### 3.1. Forskningsdesign

Ifølge Johannessen et.al (2016) er forskningsdesign formgivende for gjennomførelse av forskningsbaserte undersøkelser. Det skilles også her mellom kvalitative og kvantitative design. Innen kvalitative undersøkelser skilles det mellom fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (Johannessen et al., 2016, s. 69). Fenomenologisk metode benyttes når forskeren ønsker å forstå menneskers forståelse og opplevelse av noe. Derfor er man opptatt av å studere innholdet i materiale, for å fortolke mer om det aktuelle fenomenet (Johannessen et al., 2016, s. 169). Problemstillingen min rettes mot et samfunnsvitenskapelig fenomen som jeg ønsket å forstå det bedre. Derfor mente jeg undersøkelsen bør utføres med grunnlag i fenomenologisk forskningsdesign. Creswell (1998) mener det bør være tre steg i en fenomenologisk undersøkelse, forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering. I forberedelsen vil forskeren opparbeide seg kunnskap om det aktuelle fenomenet og deretter lage en problemstilling som skal gi forskeren forståelse av fenomenet. Datainnsamlingen fra informantene kommer gjerne fra intervjuer, som er min valgte datainnsamlingsmetode. Til slutt kommer analyse og rapportering som jeg vil gå igjennom i *analyse* kapittelet (Johannessen et al., 2016, s. 170).

### 3.2. Datainnsamling

Jeg har valgt å benytte intervjuer for å innsamle data. Intervjuer er samtaler mellom to eller flere mennesker. Ut ifra samtalene skapes det data som registreres og analyseres. Dataen kan samles inn via strukturerte spørreskjemaer eller ved hjelp av en intervjuguide som er mer åpen

(Johannessen et al., 2016, s. 419). Grunnlaget for valget mitt var at jeg ønsket å få frem personlige svar som kunne bidra til å forstå mer om de eventuelle svekkelsene i læring. På denne måten kunne jeg avdekke om det finnes noen faktorer som var interessante å eventuelt forske videre på med et større utvalg senere.

Intervjumetoden jeg valgte er semistrukturert intervju. Fordelen med dette er at det lages en overordnet intervjuguide hvor både rekkefølge og spørsmål kan varieres. På denne måten kan intervjueren selv følge den naturlige flyten på samtalen i intervjuet ved å hoppe frem og tilbake i temaer, eller legge til spørsmål dersom det er behov for det (Johannessen et al., 2016, s. 146). På forhånd av intervjuene lagde jeg en intervjuguide (Vedlegg 1) med utgangspunkt i teorien som skulle belyse problemstillingen. Ut ifra teorien identifiserte jeg deltemaer som jeg brukte for å utforme spørsmålene i intervjuguiden, samtidig som jeg forberedte underspørsmål som kunne bli nyttige for å få enda mer utdypende svar (Johannessen et al., 2016, s. 147).

Problemstillingen knyttes til fenomenene; hjemmekontor og læring, og meningene til personer som har eller fremdeles benytter seg av arbeidsløsningen. Disse meningene er uavhengig av alder, yrke, lokasjon eller andre personlige opplysninger. Jeg anså det ikke nødvendig å innsamle noen personlige opplysninger for å svare på problemstillingen og har derfor bevisst unngått dette. Jeg har derfor ikke brukt lydopptak da dette regnes å være en personlig opplysning (Johannessen et al., 2016, s. 88). Intervjuene ble gjennomført med intervjuguide og egen notering underveis. Rett etter intervjuene satte jeg meg ned å fylte ut ytterligere for å få ned det jeg eventuelt ikke rakk underveis av detaljer. Denne måten å gjøre intervjuene på kan gjøre det krevende å få med alle detaljer (Johannessen et al., 2016, s. 153). Jeg valgte også å bruke lukkede eller mindre åpne spørsmål fordi jeg ville unngå at svarene

ble for personlige. Derfor stilte jeg isteden oppfølgingsspørsmål dersom jeg ønsket mer utfyllende svar på noe (Johannessen et al., 2016, s. 147).

### 3.3 Utvalgsstørrelsen

Det er viktig å vurdere kapasiteten til å gjennomføre prosjektet (Johannessen et al., 2016, s. 112). Det ville bli begrenset med tid og ressurser til å gjennomføre forskningen, derfor valgte jeg å gjennomføre 6 intervjuer med en varighet mellom 30-45 minutter.

### 3.4 Utvalgsstrategi

Utvalget er rekruttert gjennom personlig rekruttering, og *dør til dør* metoden (Johannessen et al., 2016, s. 121). Dette er hensiktsmessig for å møte mennesker som jobber på kontor, men også for å ivareta personvern ved å unngå innsamling av e-post eller annen kontaktinformasjon.

### 3.5 Intervjupersoner

Det ble i alt intervjuet 6 ulike personer som vil bli referert til med intervjuperson eller informant A-F, alle vil også bli referert til som hunkjønn i funnkapitlet. De hadde til felles at de alle hadde fått arbeidshverdagen preget av hjemmekontor i lengre perioder mellom 2020-2022. Dette var også den eneste forutsetningen min for valg av intervjupersoner. Ved å ikke begrense utvalget for mye håpet jeg å finne ulike personer som gjerne hadde varierende meninger om bruken av hjemmekontor. Utvalget består av personer fra tre ulike organisasjoner med varierende størrelse.

### 3.6 Analysering av datamateriale

Analyseprosessen i fenomenologisk fremgangsmåte går ut på å se på selve innholdet i datamaterialet. Hvor det handler om å tolke for å forstå meningen bak personenes erfaring (Johannessen et al., 2016, s. 171).

Ifølge Kirsti Malterud (2011) skal analysen av meningsinnhold bestå av fire faser (Malterud, 2011, gjengitt i, Johannessen et al., 2016, s. 171). Det er også denne prosessen jeg har brukt for å analysere mitt datamateriale.

*Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:* Forskeren leser gjennom alt materialet og lager seg et helhets inntrykk av dette. På dette tidspunktet kan forskeren legge merke til temaer som hun kan notere seg. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er det også mulig å fjerne irrelevant informasjon, samt forkorte setninger som er for lange (Kvale & Brinkmann, 2009, gjengitt i, Johannessen et al., 2016, s. 171).

*Koder, kategorier og begreper:* Neste steg i prosessen blir å systematisk gjennomgå materialet å finne ord, setninger og begreper (koder) som er relevante for problemstillingen. Videre kan man slå sammen tekst som rettes mot samme tema eller spørsmål. Kodene sorteres i temaer å kategorier som kan komme fra datamaterialet (induktivt) eller fra teori og problemstillingen (deduktivt). Kodingen bidrar til å lage oversikt over alt datamaterialet og er med å sortere det opp mot problemstillingen. På denne måten kan man finne mønstre, sammenhenger eller forskjeller. Kodingen er en del av jobben med å forstå meningen bak innholdet i materialet, men det er ikke der tolkningsarbeidet ligger. Hvilke koder som velges ut påvirkes av problemstillingen og det teoretiske grunnlaget, dette påvirkes av hva forskeren selv vektlegger (Johannessen et al., 2016, s. 171-175).

*Kondensering:* Forskeren vil i denne fasen abstrahere meningsinnholdet fra kodene, og danner en oversikt som viser sammenheng mellom det meningsbærende innholdet som er blitt kodet. Kodeordene kan organiseres i tabeller (vedlegg 2) eller matriser for å danne en oversikt, og fylle inn sitater eller kodeord som tilhører samme tema eller kode (Johannessen et al., 2016, s. 174).

*Sammenfatning:* Forskeren danner nå nye begreper eller beskrivelser fra materialet og kodingen. Det er viktig å sjekke at inntrykket forskeren får av dette samsvarer med inntrykket som opprinnelig kom frem også. Hvis ikke kan kodingen på veien ha blitt feil (Johannessen et al., 2016, s. 174).

## 3.7 Metodekritikk

Innen kvalitativ forskningsmetode bruker vi gjerne reliabilitet, validitet og bekreftbarhet når det skal ses på forskningens kvalitet (Johannessen et al., 2016, s. 229).

### 3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Innen kvalitativ forskning er pålitelighet vanskelig å måle. Grunnet at dataene er helt avhengig av situasjon, intervjupersonene og forskerens tolkning av data. Det er derfor viktig at forskeren gir en åpen og inngående beskrivelse av sin fremgangsmåte i hele prosessen. Dette inkluderer dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser tatt underveis, inkludert det endelige resultatet (Johannessen et al., 2016, s. 229-230). Metodekapittelet og oppgavens innhold er med på å gi leseres et innblikk i hvordan undersøkelsene er gjennomført fra start til slutt. Dette legger grunnlaget for at denne kvalitative studien kan regnes som pålitelig.

### 3.7.2 Troverdighet (intern validitet)

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekter formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2016, s.230). Jeg har brukt metodetriangulering for å styrke min oppgaves troverdighet. Måten jeg har gjort dette på er ved å intervju personer fra ulike arbeidsplasser. På denne måten vil jeg kunne få et inntrykk av om meningene stemmer for flere ulike arbeidsplasser å ikke bare en bestemt arbeidsplass. Det anerkjennes derimot at utvalget ikke er stort nok til å representere befolkningen, og et generalisert resultat.

### 3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet innen kvalitativ metode handler om overføring av kunnskap. Det handler om å etablere begreper, tolkninger, beskrivelser og forklaringer som også kan knyttes til andre beslektede områder og tema enn det som forskes på i det spesifikke tilfellet (Johannessen et al., 2016, s. 231). Det er tatt utgangspunkt i eksisterende læringsteorier som er funnet med bakgrunn i andre kontekster enn i min studie. Jeg har valgt å sette teorien opp mot fenomenet hjemmekontor. Jeg antar derfor at undersøkelsen vil kunne overføres til lignende læringsfenomener i ulike kontekster.

### 3.7.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Under en kvalitativ studie forventes det at forskeren trekker inn sitt eget unike perspektiv på problemstillingen som undersøkes. Det er derimot viktig at ikke resultatet er en direkte følge av forskerens subjektive holdninger. En viktig del av dette er å dokumentere beslutninger i forskningsprosessen. Ved å selv ha et kritisk øye til eget arbeid kan man bedre forsikre at svakheter minimeres eller eventuelt kommenteres slik at leseren kan følge og vurdere dette (Johannessen et al., 2016, s. 232). Jeg har gjennom hele prosessen vært kritisk til kildebruk

som er med på å styrke min oppgave og som kan støtte funnene som er gjort.

Oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene mener jeg var med å bidra til å unngå misforståelser, og svarene ble gjennomgått kort i sin helhet etter intervjuene var avsluttet i de tilfellene jeg følte jeg ikke hadde fått notert ned nok. Dette vil være med å bidra til at intervjupersonene kunne rette eventuelle feiltolkninger fra min side. (Johannessen et al., 2016, s. 232).

## 4.0 Analyse

I dette kapitlet fremstilles funn med utgangspunkt i temaer utarbeidet i analysen (Vedlegg 2) *Konkret erfaring og sosialisering, Refleksjon og eksternalisering, Abstrahering og kombinasjon og Eksperimentere og internalisere*. Dette er også temaene fra teorien som la grunnlaget for utforming av intervjuguiden og har derfor blitt med videre til analysen.

Temaene gir et godt utgangspunkt for å besvare mine forskningsspørsmål:

1. Hvilken del av læringssirkelen(e) har endret seg ved bruk av hjemmekontor?
2. På hvilken måte er dialog en bidragsyter til læring i organisasjonen?

Analysen av datamaterialet gir et innblikk i hvordan læringsprosessen har fungert for de aktuelle intervjupersonene. Funnene som er gjort i hver enkelt prosess vil være et bidrag til å kunne svare på problemstillingen. Funnene blir presentert med sitat og utsagn fra intervjupersonene.

### 4.1 Konkret erfaring og sosialisering

For å generere informasjon gjelder det å søke både internt og eksternt etter alt som kan være nyttig for en selv, men også for bedriften. Konseptet å søke informasjon latet til å være noe som foregikk på ulike måter for intervjupersonene. Det nevnes kunder, leverandører, interne systemer og egne produkter. Informasjon i henhold til teorien gjelder også de små normene og

reglene som finnes innenfor et organisasjonssamfunn. Kompetansen som omfatter disse, krever konstant oppfølging for å holdes oppdatert (Marnburg, 2001, s. 77-79). Flere av intervjupersonene nevner at de går glipp av ulike ting når de er på hjemmekontor.

Intervjuperson F: *Jeg føler jeg går glipp av de små tingene som man hadde fått med seg hvis man var der. Småting som skjer i hverdagen.*

Vedkommende sier at når man er på hjemmekontor går man glipp av små handlinger som skjer i hverdagen. Dette er det flere av informantene som føler på. Intervjuperson A forteller at når alle har vært borte i en lengre periode føler hun det er lite man går glipp av. Det er derimot når man er den eneste som er borte at hun kan kjenne på å gå glipp av hverdagslige handlinger. Informant D forteller også om hvordan det å ha vært borte i en så lang periode som under pandemien kan ha ført til nye hverdagslige vaner:

Intervjuperson D: *Jeg mener det er skjedd noe med kollegium som vi må jobbe for å få tilbake igjen. Vi fjernet oss litt fra samhandlingen vi hadde før. Vi legger lite til rette for det på hjemmekontor. Det gjør vi mer på kontoret.*

Intervjupersonene forteller at de genererer informasjon både internt og eksternt. Når det gjelder de hverdagslige handlingene som nevnes i *konkret erfaring*, er det ting som tyder på at noen opplever å gå glipp av handlinger. Det nevnes også at de lange periodene med hjemmekontor kan ha ført til nye arbeidsvaner på grunn av at de små hverdagslige handlingene ble endret under pandemien.



## 4.2 Refleksjon og eksternalisering

På spørsmål om deling av informasjon var det bevisst og kanskje ikke overraskende møter som dukket opp hos flere. Gjerne ved faste møter, hvor person D forklarer at hensikten er å dele med hverandre. Et gjennomgående tema i intervjuene er uformell dialog eller spontane møter, som kan være en kilde til deling av informasjon gjerne mer ubevisst enn for eksempel møter. Spørsmålet lød: *Hvor eller i hvilken situasjon opplever du at du snakker mest med kollegaer?* Her kom det frem ulike svar, hvor intervjuperson E mente dette var i møter, mens de fleste brukte ordet *uformell* gjentatte ganger. Intervjuperson A svarte slik:

Intervjuperson A: *Møtes ved kaffemaskinen, hilser på morgenen eller treffer dem tilfeldig i løpet av dagen på kontoret.*

Her beskrives det hvordan tilfeldige møter med kollegaer skaper rom for dialoger i løpet av arbeidsdagen, som fører til at det er her intervjupersonen føler hun snakker mest med andre kollegaer. Dette synet om at uformelle møter på kontoret deler også intervjupersonene B, C, D og F også. Her tillegges synet til Intervjuperson C som forklarer at man *fanger opp* mer når man er på kontoret, og kan hjelpe til dersom det trengs. Videre kommer et nytt poeng ved den uformelle dialogen:

Intervjuperson F: *Det er mye gang kaffeprat, da kan man fort snakke om mye jobb, sånn uformelt. Gjør ikke det på hjemmekontor, da tar man ikke bare den praten.*

Det tyder på at hjemmekontor gjør at det blir mindre uformell dialog mellom kollegaer. Dette bekreftes igjen av intervjuperson E:

Intervjuperson E: *Uformell prat forsvinner veldig ved hjemmekontor, man klarer kanskje å snakke en til en, men ikke flere. Skal folk trives må man jo kjenne hverandre.*

Den uformelle dialogen påstår intervjuperson E at bidrar til å skape bekjentskap mellom kollegaer. Samtidig som at den uformelle dialogen forsvinner ved bruk av hjemmekontor. Det kommer frem i intervjuene at de fleste tar mindre kontakt av kollegaer når de arbeider hjemmefra. De fikk alle spørsmål om de tok mindre kontakt med kollegaer hvor intervjuperson E svarte:

Intervjuperson E: *Ja, mye mindre. Man får jo ikke tatt seg en runde på kontoret som når man er på jobb. Tilfeldig og spontan kontakt forsvinner. Det er en barriere å koble seg på eller planlegge møter på teams.*

Dette bekreftes også av Intervjuperson D som sier hun tar mindre kontakt og at det føltes ut som kollegaene var lenger unna enn det de faktisk var. Intervjuperson C forteller at hun føler hun trenger seg på når man jobber hjemme. Intervjuperson F sa hun ikke tok like mye kontakt fordi hun ikke er avhengig av andre for å få tak i informasjonen. I tillegg ble det sagt av intervjuperson A som er i opplæring at hun tar like mye kontakt på grunn av opplæringen. Det gjelder altså ikke alle. I forhold til hvor mye kontakt og informasjon de fikk av andre kom det mer varierende svar. Intervjuperson A forteller også om problemstillinger ved å ha opplæring fra ulike lokasjoner.

Intervjuperson A: *Jeg får ikke mindre informasjon enn jeg trenger, men jeg får ikke sett det praktiske i forhold til opplæringen.*

Mangelen på å kunne vise hverandre ulike arbeidsoppgaver fysisk gjør det vanskelig for henne i opplæringen. Flere mener også at de ikke blir mindre kontaktet av andre, men de sier selv de kontakter kollegaer mindre, derfor fremstår svarene motstridende. Her belyses det at de får den informasjonen de må uansett (intervjuperson B). En av organisasjonene gjennomførte et kort felles morgenmøte for å dele kort informasjon en måtte ha (intervjuperson D), og synes hun fikk kontakt gjennom dette og derfor ikke mistet kontakt fra andre. To av informantene sier de ble mindre kontaktet av andre. Det påpekes av flere at en svakhet ved hjemmekontor er at det er vanskelig å nå andre på kort tid. Dette gjelder for intervjuperson A som er i opplæring, som kan gjøre ting vanskelig dersom ikke hjelpen er tilgjengelig. Samt at svar kan ta lenger tid som påpekes av intervjuperson F, og at det kan oppstå mer misforståelser. I tillegg legges det til et poeng av intervjuperson E:

*Intervjuperson E: Det er forholdsvis greit å gjennomføre planlagte møter på hjemmekontor, men betydelig vanskeligere å få til spontane møter med flere.*

Mangelen på tilgang til rask kontakt kan gjøre det vanskelig å sette sammen møter på kort tid dersom det trengs.

Det fremstilles flere funn og poeng for denne prosessen av lærings sirkelen. Først ble det nevnt at møter var en kilde til deling av informasjon. Deretter ble det oppdaget at flere av informantene mener de snakker mest sammen med kollegaer i uformelle settinger. Flere av informantene forteller også at denne uformelle og spontane måten å kommunisere forsvinner veldig når de arbeider på hjemmekontor. Dette kan skyldes at kollegaer selv tar mindre kontakt med hverandre, og at kontakten blir mer krevende når en ikke er fysisk til stede.

### 4.3 Abstrahering og kombinasjon

Videre skal det fremstilles hvordan informantene føler rundt det å dele ideer for endring i organisasjonene de arbeider i. Dette kommer frem av at teorien gjentagende påpeker hvor viktig det er at ledelsen og andre er åpen for å motta kritikk eller endringsforslag.

Intervjupersonene opplever alle at de har rom for å dele. En av intervjupersonene forklarer det slik:

*Person A: Jeg tror det er mye åpenhet for å høre forslag og diskutere, men det er jo klart at forslaget må være bra for at det skal endres.*

Dette med faktisk endring nevnes av flere, og selv om åpenheten for å dele og å diskutere er til stede er det ikke like lett å få med alle på å gjennomføre sier intervjuperson F. Det ble også nevnt at en yngre arbeidsstab er med på å fremme læring og endring.

*Intervjuperson C: Vi driver hele tiden med endringer og effektivisering. Vi er en voksen arbeidsstokk som kanskje har blitt litt yngre. Pensjonister byttes ut med en ung stab og vi har mye å lære.*

Grunnen til at åpenheten er viktig gjelder ikke bare for abstraheringen, men for hele læringsprosessen. Det løftes frem her fordi endringer eller utfordring av eksisterende rutiner er med på å gjøre at utvikling og læring finner sted. Informasjon genereres, deles, deretter diskuteres den og kommer til en løsning eller teori. Flere av informantene nevner best practice systemer som en måte å jobbe med rutiner på. Intervjuperson A forteller:

Intervjuperson A: *Vi har en egen måte å gjøre ting på, best practice skal være et hjelpemiddel for mye, men det er en work in progress og er ikke ferdig.*

#### 4.4 Eksperimentere og internalisere

Den siste prosessen som gjenstår, er eksperimentere og internalisere. Intervjupersonene fikk spørsmål om de gjennomfører endringer som følge av diskusjoner og oppdagelser av nye ideer. Informant B beskriver at hun har inntrykk av at mye blir tatt på alvor og fikset. Informant C sier de i tillegg til å gjennomføre oppgaver som følge av diskusjoner, også bruker avvikssystemer for å oppdage saker som krever endring. Informant A forteller også om hvordan eksperimentering står sentralt i hennes jobbhverdag:

*Det gjøres nye vurderinger og endringer på det som er laget, så skroter vi forrige idé fordi det ikke virker, og lager nye løsninger.*

Selve gjennomføringen av ideer og teorier ser ut til å være en del av bevisste prosesser i organisasjonene, som for eksempel å bruke avvikssystemer eller eksperimentering som en del av arbeidsomfanget.

#### 4.5 Hjemmekontor

Det kommer frem noen sentrale funn angående hjemmekontor. For det første nevnte flere at det i dag er et økt antall møter på jobben sammenlignet med før pandemien. Det foreslås at dette kan være en følge av at flere har lært seg å bruke de digitale løsningene (intervjuperson C). Møtene er også mer digitale nå enn før, noen hadde det ikke før i det hele tatt (intervjuperson F). Andre benytter seg nå av hybrid løsninger hvor noen deltakere er hjemme og resten sitter på møterommet på kontoret. Slik Intervjuperson E beskriver det her:

*Sånn som teams har det jo endret seg enormt, det bruker vi mye mer. Tidligere hadde vi bare fysiske møter. Det er også med teams lenke på alle møteinvitasjoner for det er alltid noen som ikke er der. Kundemøter er jo også mer på teams. Før reiste vi kanskje til Østlandet eller andre steder. Det er mye bedre, for vi bruker mindre tid på å reise.*

Her demonstreres det at de teknologiske hjelpemidlene har bidratt til at jobbhverdagen har blitt mer effektiv ved å spare reisetid for å møtes. Det legges også til rette for å kunne bruke hjemmekontor ved å legge til muligheten for å være med på møter via digitale plattformer. Det påpekes av flere at terskelen for å benytte seg av hjemmekontor i dag er senket. Dersom noen skulle ha arbeid på huset (intervjuperson C), eller ikke følte seg helt vell (intervjuperson A), er det praktisk å kunne benytte seg av hjemmekontor. Derimot savnes det en løsning for å kunne se om personer sitter hjemme eller er på kontoret.

*Intervjuperson C: Vi er ikke helt enige om en fast løsning enda, men tror det blir frivillig to dager i uken. Jeg savner en løsning for å sjekke om noen er hjemme eller på jobb. Håper jo på en fast løsning.*

Hjemmekontor løsningen blir enda brukt og organisasjonene har senket terskelen for arbeidstakerne. De legger også til rette for å gjennomføre arbeidsdager med digitale løsninger slik at alle kan være med på møter både hjemmefra og på kontoret. Flere nevner at etter pandemien har antall møter økt, særlig de digitale.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet settes analysen og funn opp mot det teoretiske grunnlaget og forskningsspørsmålene. Her vil hvert av forskningsspørsmålene og teorien legge grunnlaget for diskusjonen og konklusjonen. Kapitlet vil ta for seg de to forskningsspørsmålene.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilken del av læringssirkelen(e) har endret seg ved bruk av hjemmekontor?

For å besvare spørsmålet vil denne delen av diskusjonen ta for seg hver av delene i læringssirkelene, fremstilt som en parallell prosess.

#### 5.1.1 Konkret erfaring og sosialisering

Hovedfunnene i denne delen av læringssirkelen tar utgangspunkt i *konkret erfaring*, *sosialisering (taus til taus)* og imperativet *generer informasjon*, som er hentet fra teorien.

*Konkret erfaring* ser på dette med konkrete handlinger i spesifikke situasjoner, som fører til erfaringer som kommer fra læringen som oppstod fra handlingen. I sammenheng med jobb vil dette kunne relateres til små hverdagslige handlinger som er med på å forme organisasjonen (Marnburg, 2001, s. 77-79). Analysen viser at det er flere som føler på at de går glipp av ulike hendelser som finner sted på kontoret dersom de arbeider på hjemmekontor. Her rettes det mest interessante funnet mot informant D som fortalte at det var skjedd en langvarig endring i samhandlingen i arbeidet, sammenlignet med før pandemien. Dette fører til mistanke om vi på lang sikt har normalisert å jobbe mindre sammen med andre. Dette vil være problematisk. Store deler av teorien peker gjentagende på hvordan andre mennesker er med på å bidra til læring, og at det derfor er viktig å jobbe sammen. Den hverdagslige samhandlingen og kompetansen krever som nevnt konstant oppfølging for å opprettholdes. I tillegg er

forståelsen og lærdommen som tas fra denne typen læring svært personlig, og det kan være nyttig med andres innspill for å bedre forstå situasjonen (Marnburg, 2001, s. 77-79). Vi kommer nå inn på *Sosialisering* og hvordan læring videreføres fra taus til taus kompetanse. Denne kompetansen krever mye mer kontakt for å deles. Den er gjerne personlig eller fysisk, og vil derfor være komplisert å skrive ned (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 62-64). I forhold til hjemmekontor er det tydelig at ved å fjerne menneskene fra hverandre fysisk vil dette kunne komplisere denne formen for læring. Det vil bli vanskeligere å demonstrere, som intervjuperson A forteller oss spesielt i forhold til opplæring. I tillegg blir det vanskelig å plukke opp tilfeldige problemer hvor kollegaer kan trenge hjelp som nevnt av informant C. Til slutt inneholder fasen imperativet *generer informasjon*. Marnburg nevner hvordan ny informasjon kan tillegges eksisterende informasjon for å føre til refleksjon og dialog (Marnburg, 2001, s.118-120). Det er derfor en viktig del av læring at medarbeidere kontinuerlig jobber med å skaffe informasjon. Det ble funnet lite oppsiktsvekkende om imperativet, og intervjupersonene virket som de utnyttet de tilgangene de hadde til å skaffe informasjon.

### 5.1.2 Refleksjon og eksternalisering

Hovedfunnene i denne delen av læringssirkelen tar utgangspunkt i *refleksjon, eksternalisering (taus til tilgjengelig)* og imperativet *integrer informasjon*, som er hentet fra teorien.

Denne delen av læringssirkelen virket å være den som viste mest tegn til endring.

Hovedpoenget med fasen handler om hva vi gjør med erfaringene, eller informasjonen vi har opparbeidet. Imperativet fremmer viktigheten av å dele informasjon for å øke utviklingspotensialet. Informantene svarer at de bruker mye tradisjonelle og formelle informasjonsdelingssystemer for å dele med hverandre som e-post, møter og telefon (Dixon,



1999, s. 100-101). De nevner også at der de snakker mest med hverandre er i uformelle situasjoner. Dette med uformell, tilfeldig og spontan kommunikasjon var en stor gjenganger i intervjuene, og tyder på at det er en viktig del av arbeidsdagen til flere. Marnburg mener dialog er den viktigste plattformen for deling av informasjon (Marnburg, 2001, s. 121). Dette kan virke å være en fornuftig antakelse, på bakgrunn av at de fleste mente det var ved denne uformelle dialogen de snakket mest med sine kollegaer. Derfor blir det også bekymringsfullt at de fleste synes denne kontakten forsvinner ved bruk av hjemmekontor. Det blir ikke mulig å ta runden på kontoret, spise lunsj, ta kaffe eller møtes tilfeldig i gangen som nevnes i intervjuene. Det ville være naturlig å tenke at de ansatte tar med seg denne kommunikasjonen til hjemmekontoret også. Mye tyder på at dette ikke er tilfellet, for kommunikasjonen blir hverken tilfeldig eller spontan dersom man bevisst tar kontakt. Hele grunnlaget ligger i at man kanskje treffer på noen man ikke hadde planlagt for, å gjerne tar med seg nyttig informasjon fra en dialog helt tilfeldig.

Flere sier at de tar mindre kontakt med kollegaer på hjemmekontor. Her nevnes det at noen føler det er en barriere å måtte rigge opp digitale plattformer, eller at de føles ut som man trenger seg på hvis man tar kontakt på hjemmekontor. De fleste bekreftet at terskelen for å ta kontakt var hevet ved hjemmekontor. Ved mindre kontakt kan dette ha ført til en endring i arbeidsvaner som nevnt av intervjuperson D, som følte at de også i ettertid av pandemien har lavere bruk av samhandling sammenlignet med før pandemien. Intervjuperson F forteller at hun velger å oppsøke informasjon på egenhånd isteden for å kontakte de ulike avdelingene, selv om dette kan ta mer tid.

Det er dermed grunn til å tro at en av de største tilgangene til informasjonsdeling mellom kollegaer forsvinner ved bruk av hjemmekontor, og at dette er en stor endring i læringsprosessen.

### 5.1.3 Abstrahering og Kombinasjon

Funnene i denne delen av lærings sirkelen tar utgangspunkt i *abstrahering, kombinasjon (tilgjengelig til tilgjengelig)* og imperativet *lag teorier*, som er hentet fra teorien.

Ved å sette sammen tilgjengelig kompetanse sammen med annen tilgjengelig kompetanse kan man systematisere det om til ny eller forbedret kompetanse (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 67-68). Flere av informantene nevner best practice systemer som en måte å jobbe med rutiner på. Det kommer frem i teorien, hvor viktig det er at ledelsen og andre er åpne for å motta kritikk eller endringsforslag. I tillegg til at *dialog* er et viktig verktøy også i denne prosessen (Marnburg, 2001, s.119-125). Som nevnt er åpenheten en viktig del av hele læringsprosessen og ikke bare for abstrahering og kombinasjon. Villighet til å endres legger et godt grunnlag for forbedring og utvikling. Derfor er det positivt at intervjupersonene opplever alle at de har rom for å dele på arbeidsplassen sin, og at det er systemer for å ta tak i avvik.

### 5.1.4 Eksperimentering og internalisering

Funnene i denne delen av lærings sirkelen tar utgangspunkt i *Eksperimentering, internalisering (tilgjengelig til taus)* og imperativet *handle*, som er hentet fra teorien.

Når teoriene lages er det ikke alltid de har hold i virkeligheten, dette må gjerne prøves ut (Marnburg, 2001, s.128-129). I intervjuene kommer det frem at det gjerne finnes rutiner for å oppdage avvik eller forbedringspotensialer, men når endringene skal ut i praksis er det ikke alltid det går som planlagt. Dette med faktisk endring nevnes av flere, og selv om åpenheten for å dele og å diskutere er til stede er det ikke like lett å få med alle på å gjennomføre sier intervjuperson F. Derimot nevner intervjuperson A et praktisk eksempel på eksperimentering. Teorien viser nemlig at det er en svært nyttig prosess for å lære både for organisasjoner og

individer (Marnburg, 2001, s.83-84). Prosessen handler også om å gjøre tilgjengelig kompetanse til taus. Dette skjer gjennom prosessene sosialisering, eksternalisering og kombinasjon som til slutt prosesseres til egne interne forståelser og erfaringer (internalisere). Nonaka og Takeuchi sier at en viktig del av prosessen går ut på at kompetanse må deles mellom medarbeidere, ellers kommer ikke prosessen i gang (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 69-70).

## 5.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte er dialog en bidragsyter til læring i organisasjonen?

Dialog er en viktig bidragsyter til læring ut ifra det teorien forteller. Det nevnes hyppig i ulike deler av den sirkulære prosessen. Innen taus kompetanse ligger det latent at dialog er en viktig del av å videreformidle denne formen for kompetanse, grunnet at den er kompleks og vanskelig å skrive ned (Michael Polanyi, 1966, gjengitt i, Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 59). I tillegg til dette nevnes den som et virkemiddel i flere av prosessene av begge lærings sirkelene. Den nevnes under, *konkret erfaring* da andres innspill kan være fordelaktig for å sette i gang en refleksjonsprosess i etterkant av en erfaring (Marnburg, 2001, s.77-79). *Sosialisering* legger taus kompetanse til grunn i prosessen med å gjøre taus kompetanse tilgjengelig. Hvor dialog står sentralt som ble nevnt ovenfor (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 62-64). Selve grunnlaget for å *generere informasjon* ligger i at det videre vil føre til refleksjon og dialog i følge Marnburg (Marnburg, 2001, s. 118-120). I neste fase skal man reflektere og forstå erfaring og informasjon. Her vil det også være fordelaktig med andres innspill (via dialog) for å *reflektere*. *Integrering av informasjon* handler i grove trekk om å snakke sammen og dele med hverandre (Marnburg, 2001, s. 118-122). Det er gjerne her man begynner å forstå nøyaktig hvor essensielt dialog er som en del av læringsprosessen. Dersom man ikke snakker sammen, vil det bli vanskelig å dele med hverandre. Videre vil det bli vanskelig å oppdage

avvik eller forbedringsmuligheter, fordi disse ikke deles. Den organisatoriske lærings sirkel viser videre at man skal diskutere og komme med teorier og løsninger. Det er tydelig at prosessene innebærer å kommunisere med andre for å komme til best mulig resultat. Fjernes dialogen vil ikke prosessene ha den funksjonen som det legges opp til. Derfor anses dialog som en essensiell bidragsyter til læring i organisasjoner.

### 5.3 Teoretiske implikasjoner

For å besvare problemstillingen ble det tatt utgangspunkt i teorien bak to modeller som dekker både den individuelle delen av læring og den organisatoriske. Hovedfunnene i dette studiet peker på en klar svekkelse i dialog, da særlig uformell dialog. Teorien har vist hvordan dialog utpeker seg som en essensiell del av læringsprosessene. Modellene beskriver læring som en kontinuerlig prosess som ikke starter eller slutter på et bestemt sted i sirkelen (Marnburg, 2001, s. 77-79). Det viser også at læring aldri stanser fordi det stadig må utvikles og endres i takt med samfunnet og verden. Sirkelene består av fire ulike deler som sammen skal føre til en helhetlig læringsmetode. Det er derfor grunn til å tro at dersom en av prosessene svekkes vil dette kunne påvirke hele læringsprosessen.

### 5.4 Praktiske implikasjoner

Dersom uformell dialog har en så stor påvirkning på prosessene som det tilsynelatende virker å gjøre, kan dette få konsekvenser. En svekkelse i læring vil påvirke både individuell, og organisatorisk læring. Dette kan påvirke hvordan individer og organisasjonen utvikler seg (øker kompetanse) og håndterer endringer. Funnene gir grunn til å tro at svekkelsen skyldes mer enn bare at en fysisk skilles fra hverandre ved hjemmekontor. Intervjupersonene belyser en svekkelse i kontakt, både at de selv tar mindre kontakt, men også at de mottar mindre. Dermed blir dialogen svekket, fordi det ikke er mulig å snakke sammen om man ikke er

fysisk til stede og heller ikke tar kontakt digitalt. Denne minskede kontakten kan være noe av grunnen til at den uformelle dialogen forsvinner så mye som den gjør ved bruk av hjemmekontor.

Selv om ikke læringen finner sted uten at de enkelte medarbeidere selv ønsker å lære, bør organisasjoner etterstrebe at de fire læringsprosessene finner sted i arbeidshverdagen (Marburg, 2001, s. 117). Dersom dialog og uformell dialog er en så stor plattform for deling blant annet, burde det legges til rette for dette dersom hjemmekontor fortsetter å være en fast mulighet i organisasjonen.

## 5.5 Oppgavens begrensninger

Denne studien hadde som utgangspunkt å undersøke en mistanke om svekkelse i organisasjoners læring, som følge av pandemiens påvirkning på arbeidslivet i Norge. Oppgaven har pekt på en svekkelse i dialog som ifølge teorien er en viktig del av læringsprosessen. Det er derimot viktig å anerkjenne at utvalget i studien er liten og representerer ikke populasjonens mening. Tid og kapasitet har også vært en påvirkning på oppgavens innhold. Temaet som undersøkes er stort og kompleks, og her dekkes kun en liten del.

## 6.0 Konklusjon

Jeg vil presentere min konklusjon av problemstillingen min: «*Hvordan påvirkes den daglige læringen i organisasjoner ved bruk av hjemmekontor?*». Teorien la grunnlaget for å gjennomføre innsamling av data via kvalitative intervjuer. Dataen ble nøye gjennomgått og analysert. Den ble videre satt sammen med teorien for å diskutere hvordan dette svarte på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet var: *Hvilken del av læringssirkelen(e) har endret seg ved bruk av hjemmekontor?* Dette skulle bidra til å avdekke en eventuell svekkelse i noen av de spesifikke prosessene av læringssirkelene. Det andre forskningsspørsmålet var: *På hvilken måte er dialog en bidragsyter til læring i organisasjonen?* Poenget med dette var å fremme dialog som et viktig verktøy for læringssirkelens prosesser som kom frem av teorien. Forskningsspørsmålene var en god bidragsyter for å gi forståelse av problemstillingens innhold. Teorien og empirien viser begge at dialog er en viktig bidragsyter til læringsprosessen. I drøftingen ble det tydelig at det største funnet gjaldt nettopp dialog, og spesielt uformell dialog. Dermed blir det klart at flere eller alle delene av læringssirkelene også vil ha endret seg når måten å kommunisere på er endret. Ettersom at denne endringen gjelder en minsket kontakt, blir det klart at det finnes tegn på at det er en svekkelse i den daglige læringen i organisasjoner som følge av hjemmekontor.

## 7.0 Videre forskning

Utvalget fra denne studien vil ikke kunne fastslå noe for den generelle befolkning, men kan peke på nøkkelfaktorer innen organisatorisk læring som bør studeres hos et større utvalg. Dialog og uformell dialog er en viktig bidragsyter til organisasjoners læring, utvikling og evne til å håndtere endringer. Videre forskning bør derfor fokusere på dette fenomenet, slik at ledere i organisasjoner kan bedre vite hvordan de kan tilrettelegge for best mulig læring i sin organisasjon.

## Litteraturliste

- Berge, C. (2020, 25.mars). *Hvor mange jobber er det i Norge?* Statistisk sentralbyrå. Hentet: 12.februar fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hvor-mange-jobber-er-det-i-norge>
- Dixon. (1999). *The organizational learning cycle: how we can learn collectively* (2nd ed.). Routledge.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Kjøll, G., Tranøy, K., E. (2020, 29. juni) Kognitiv. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/kognitiv>
- Marnburg, E. (2001). *Den selvutviklende virksomhet: idépilarer i lærende organisasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Nergaard, K. (2020, april). *Hjemmekontor og digitale løsninger*. Fafo. Hentet 01.02.2022 fra <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Store norske leksikon (2019, 26.juni) Eksplisitt. i *Store norske leksikon*. <https://snl.no/eksplisitt>
- Store norske leksikon (2021, 07. november) Implisitt. i *Store norske leksikon*. <https://snl.no/implisitt>
- Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F., Braut, G. S., & Bahun, V. B. (2022, 1.januar). Koronapandemien. In *Store medisinske leksikon*. <https://sml.snl.no/koronapandemien>
- Tjønnelund, E. (2018, 3.mai). Abstrahere. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/abstrahere>
- Udir. (u.å.). *Kompetanse i fagene*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 28.februar fra <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/kompetanse-i-fagene/?lang=nob>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema	Spørsmål
Introduksjon	
	<p>Hei og velkommen til intervju. Takk for at du ønsker å stille, det setter jeg veldig pris på.</p> <p>Intervjuet vil ikke bli tatt opp på lydopptaker, og det er heller ingen personopplysninger som navn, alder eller arbeidsstilling som lagres. Det blir helt anonymt. Det er ikke spørsmål som skal oppleves som personlige, men det er selvfølgelig lov å ikke svare på noen spørsmål om du ikke ønsker. Du har også lov til å trekke deg når som helst. På grunn av at jeg ikke gjør lydopptak må jeg ta en del notater underveis, men håper at dette går greit for deg. Etter intervjuet tar vi en rask gjennomgang for å påse at ikke jeg har glemt noe viktig.</p> <p>Når jeg startet på min bachelorskriving, var vi midt i en ny lockdown rundt nyttårstider i år. Mange fikk erfare hjemmekontor på tvang i løpet av de to siste årene, men så er det nok mange som ønsker å fortsette å ta det i bruk helt eller delvis.</p> <p>Ledelse og læring er temaer som interesserer meg veldig og derfor valgte jeg meg ut noe som kunne passe disse interessene. I min bachelor har jeg valgt å se litt mer på hjemmekontor og hvordan dette kan påvirke læring og utvikling i organisasjoner.</p>
Introduksjonsspørsmål	
	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Er din normale tildelte arbeidsplass på et fysisk kontorlokale sammen med dine andre kollegaer?</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Har du eget kontor eller sitter du i kontorlandskap?</li></ul></li><li><b>2. Har du i løpet av de siste to årene, altså 2020-2022, opplevd lengre perioder med hjemmekontor på jobben din? Lengre perioder menes flere uker sammenhengende.</b></li><li><b>3. Brukte du hjemmekontor før pandemien kom?</b> <b>Oppfølgingsspørsmål:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Vil du fortsatt ta det i bruk, nå som restriksjonene er fjernet?</li><li>• Har du kollegaer som enda ønsker å bruke dette?</li></ul></li><li><b>4. I forhold til arbeidserfaring, vil du si at du har kort, mellomlang, eller lang erfaring innen fagfeltet du nå er i?</b><ul style="list-style-type: none"><li>• føler du enda du har mye du kan lære?</li></ul></li></ol>



Individuell læring på hjemmekontor	
<p>5. Konkret erfaring <i>Knyttet til konkret erfaring: Erfaring som er konkret i forhold til jobb sammenheng er gjerne hverdagslige små handlinger som er med på å forme organisasjonen slik den er. hvem ringer du, hvordan gjør vi det? hvem gjør hva?</i></p> <p>6. Refleksjon + Sosialisering, generer informasjon</p>	<p>5. Hvordan fungerer det å ha hjemmekontor? Oppfølgingsspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalt?</li> <li>• mister du litt grep på vanene og normene på kontoret?</li> <li>• eller er alt likt når du kommer tilbake?</li> <li>• mister litt kontakt med kollegaer, i forhold til å være på fysiske kontoret?</li> <li>• hvor i hvilken situasjon opplever du at du snakker mest med kollegaer?</li> </ul> <p>6. Har dere møter hvor dere deler informasjon om egne arbeidsoppgaver med hverandre? Oppfølgingsspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommer du over ny informasjon i disse møtene? Får du ny informasjon som du kan bruke?</li> <li>• Hvordan har dere disse møtene? Digitalt eller fysisk?</li> </ul>
Organisatorisk læring på hjemmekontor	
<p>7. Sosialt</p> <p>8. Refleksjon <i>Det kan være interessant å sjekke om de bevisst bruker andre til refleksjon i sin arbeidshverdag.</i></p> <p>9. Sosialt</p> <p>10. Sosialt, dialog</p>	<p>7. Når du jobbet på hjemmekontor opplevde du at du tok mindre kontakt med dine medarbeidere? Da tenker jeg på om du har hevet terskelen din for å ta kontakt i forhold til tidligere. Må det være et litt viktigere spørsmål før du ser behovet for å ringe, eller sende e-post for eksempel. Oppfølgingsspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venter du til neste dag før du spør, dersom du skal på kontoret da?</li> <li>• Føler du det noen ganger kan hindre fremdriften din på hjemmekontor?</li> </ul> <p>8. Hvor ofte bruker du andre på jobb for å finne svar på noe du lurer på? Føler du at du er avhengig av andre i jobbhverdagen for å få kunnskap og svar i ulike arbeidsoppgaver.</p> <p>9. Hvordan får du innspill av andre på hjemmekontor?</p> <p>10. Har du like god arbeidsdag hjemme som på jobb?</p>
Organisatorisk læring	



## Vedlegg 2: Analysetabell

Tema	Kategori	Kode	Begrep, abstraksjon	Sitat, begrep, kodeord (fra intervju)
Konkret erfaring/ sosialisering	Generer informasjon  Informasjon	Intern informasjon	Leter etter informasjon om egne produkter.	«Jeg ser etter informasjon i produkter jeg selv er del av fordi jeg ønsker å levere gode produkter. Jeg prøver å forbedre alle avvik som meldes inn. Snakker med andre som jobber i andre deler av produksjonen.»
			Interne systemer og informasjon	«Jeg jobber stort sett internt. Bruker gjerne en plattform vi har på jobb for å finne informasjon som jeg deler videre»
			<p>Genererer mindre av den hverdagslige kompetansen, når man er borte lenge, særlig når du er eneste som er borte.</p> <p>En liten gruppe hvor det merkes på hele arbeidsgruppen at noe er endret i arbeidsvanene.</p>	<p>«Jeg føler noen ganger jeg går glipp av ting om jeg er eneste som har vært borte lenge. Men når alle var borte var det ingen problem. kan bli uformell prating på teamsmøter også.»</p> <p>«Jeg opplever at det er mer strekk i laget. vi er ikke så mange å det er sårbart når det er få å spille på. som en liten klasse. når bestekompisen er borte, hvem skal man være med. Jeg mener det er skjedd noe med kollegium som vi må jobbe for å få tilbake igjen. Vi fjernet oss litt fra samhandlingen vi hadde før? Vi legger lite til rette for det på hjemmekontor. Det gjør vi mer på kontoret.»</p>
		Ekstern informasjon	Henter ekstern informasjon fra kunder og leverandører om produkter.	«Jeg snakker med folk, ringer de. Snakker med kunder og leverandører, av materialer og alt annet jeg trenger.»
			Søker informasjon eksternt i lokalsamfunnet	«Vi jobber litt der det skjer, så vi må være interessert i det som skjer lokalt.»
Refleksjon/ eksternalisering	Integrer informasjon	Deler i møter	Møter for å dele informasjon, både med egen avdeling eller flere ulike	«Har møter hver tirsdag hvor jeg forklarer det jeg jobber med og skal jobbe med fremover. Både med folk som gjør samme som meg og med sjefen eller andre som har forskjellige arbeidsoppgaver.»

				«Hver mandag går vi gjennom status på prosjekter, hensikten med møtene er å dele informasjon.»
		Rom for å foreslå endring	<p>Føler det er rom for å dele, men ikke alltid det blir endring av det.</p> <p>Endringsforslag som er gode virker til å bli tatt med videre.</p> <p>Yngre stab er med å bidra til læring.</p>	<p><i>Er det rom for å diskutere eller utfordre rutiner slik de er i dag?</i></p> <p>«Ja det vil jeg si, men kanskje litt for lite. Jeg på min måte og du på din. Hvis man skal ta over etter en annen person ser man fort om de har fulgt rutinene eller ikke, best practice. Det er ulike ønsker om å bidra selv om noe oppdages.»</p> <p>«Jeg vil tro det er rom for det. Jeg tror det er mye åpenhet for å høre forslag å diskutere, men det er jo klart forslaget må være bra for at det skal endres.»</p> <p>«Ja vi driver hele tiden med, endringer og effektiviseringer. Vi er en voksen arbeidsstokk som kanskje har blitt litt yngre. Pensjonister byttes ut med en ung stab og vi har mye å lære av dem.»</p>
		Bruker info fra andre til jobben	<p>Det brukes kollegaer for å finne svar på ulike arbeidsoppgaver ofte.</p>	<p>«Jeg mottar mye info fra andre, og bruker det videre i eget arbeid.»</p> <p>«Jeg bruker ofte andre for å finne svar på ting, men jeg er ikke avhengig av dem for å gjøre jobben min.»</p> <p>«Jeg får svar fra andre nesten hver dag, og føler jeg er avhengig av de for å gjøre jobben min.»</p>
	Uformelle møter/ samtaler forsvinner	Uformell	<p>Snakker mest sammen i uformelle og spontane samtaler hvor man går inn til kollegaer for å prate.</p> <p>En uformell setting med lounge på morgenen.</p> <p>Kaffeprat som gjerne omhandler jobbtema helt uformelt. På hjemmekontor blir ikke samme.</p>	<p><i>Hvor snakker du mest med kollegaer?</i></p> <p>«På kontoret, alltid mange som kommer innom. Jeg går ofte inn til andre også, på verkstedet osv. Ikke så mye i møter, er helst mindre i møter.»</p> <p>«Ved kaffemaskinene, hilse på morgenen, treffer tilfeldig i løpet av dagen på kontoret»</p> <p>«Mer sånn uformelle faglige drøftinger. Vi har en lounge på jobb vi bruker om morgenen. Vi er ikke så mye innom kontorene om det ikke er nødvendig. Vi har mye korte møter for å få innspill.»</p>

			<p>Uformell kommunikasjon er med å skape bekjentskap til kollegaer.</p>	<p>Interne faste møter også, men blir ikke mye privat snakk, det handler om jobb».</p> <p>«Er mye sånn gang kaffeprat, da kan man fort snakke om mye jobb, sånn uformelt. Gjør ikke det på hjemmekontor, da tar man bare ikke den praten».</p> <p>«Uformell prat forsvinner veldig ved hjemmekontor, man klarer kanskje en til en, men ikke flere. Skal folk trives må man jo kjenne hverandre.»</p>
			<p>Plukker opp informasjon som en tilfeldigvis overhører, og kan hjelpe til.</p>	<p>«Lurer man på noe kan jeg høre det på kontoret å hjelpe til. Fanger opp mer der.»</p>
	Kontakt	Tar mindre kontakt med andre.	<p>De ansatte tar mindre kontakt med kollegaer. Det later til å være en mer krevende prosess å ta kontakt digitalt.</p> <p>Hevet terskel for å kontakte kollegaer.</p>	<p><i>Tok du mindre kontakt med medarbeidere på hjemmekontor?</i></p> <p>«Ja, jeg trenger ikke all den infoen, jeg klarer meg uten, men må bruke mer tid på å finne den selv.»</p> <p>«Ja mye mindre. Man får jo ikke tatt seg en runde på kontoret som når man er på jobb. Tilfeldig og spontan kontakt forsvinner. Det er en barriere å koble seg på eller planlegge møter på teams.»</p> <p>«Ja, mye mindre. Var vell på grunn av at spontaniteten vi hadde før var litt verre på hjemmekontor. Føles ut som de er lengre unna enn de faktisk var».</p> <p>«Egentlig ikke, prøvde å ta mye kontakt med de jeg hadde behov for å snakke med. Jeg er i opplæring og da tok jeg mye kontakt med de de var behov for.»</p> <p>«Ja kan godt hende, men over lenger tid måtte man jo. Føler man trenger på når man jobber hjemme.»</p>

		Blir mindre kontaktet av andre.	<p>Det blir ikke mindre av den nødvendige informasjonen fra andre.</p> <p>Blir mindre kontaktet av kollegaer, og mottar mindre informasjon.</p>	<p><i>Blir du mindre kontaktet/mottar mindre informasjon på hjemmekontor?</i></p> <p>«Nei, informasjonen jeg trenger kommer uansett. På fellesmøter lages det mulighet for både digitalt og fysisk oppmøte nå».</p> <p>«Jeg får ikke mindre informasjon enn det jeg trenger, men jeg får ikke sett det praktiske i forhold til opplæringen da».</p> <p>«Nei det kan jeg ikke si. Vi hadde et 15 minutters møte hver morgen under pandemien digitalt. Nå møtes alle i loungen på jobb om morgenen. Vi flyttet den bare med oss hjem i pandemien.»</p> <p>«Ja mye mindre»</p> <p>«Ja, jeg gjorde vell det, litt både og. Man kan velge litt hva slags informasjon man vil ha. Vi hadde en del åpne møter i pandemien hvor man kunne velge å delta der var det en del info som ble delt.»</p>
		Rask kontakt vanskelig	<p>Vanskelig å få tak i hjelp når en sitter på hjemmekontor.</p> <p>Svar tar mer tid.</p> <p>Vanskelig å få raske svar fra flere personer.</p>	<p>«Hjemmekontor fungerer greit, men jeg er mindre produktiv. Med tanke på at jeg er i opplæring og derfor ofte trenger hjelp. Det kan ta tid å få kontakt»</p> <p>«På hjemmekontor kan det påvirke fremdriften fordi svar tar lenger tid, eller det oppstår misforståelser»</p> <p>«Det er forholdsvis greit å gjennomføre planlagte møter på hjemmekontor, men betydelig vanskeligere å få til spontane møter med flere.»</p>
<p>Abstrahering/kombinasjon</p> <p>Her settes forståelsen sammen til nye eller bedre ideer. Det lages kanskje skjemaer eller formelle dokumenter av kompetansen, eller det kan</p>	Lage teorier og planer	Best practice	<p>Lager best practice av rutiner og ideer</p> <p>Oppdages nye ting som blir omgjort til nye ideer og planer.</p>	<p>«Vi har en egen måte å gjøre ting på, best practice skal være et hjelpemiddel for mye, men det er et work in progress og er ikke ferdig»</p> <p>«Det oppdages mye forskjellig hele tiden, det ligger litt i jobben jeg har. Vi prøver noe, fungerer det ikke så må det endres, og sånn er det hele tiden. Det er ganske normalt at det kommer nye ideer av nye info.»</p>

føre til nye teorier.				
<p>Eksperimenter e/ internalisere - Internalisere og eksperimenter e (tilgjengelig til taus): Nå vil teoriene bli testet ut, det kan være nye rutiner, nye produkter eller en ny organisering.</p>	Handle	<p>Eksperimenter e</p> <p>Praktisere endringer</p>	<p>Eksperimenteres og forbedres ting i organisasjonen.</p> <p>Fikser problemer som oppdages</p> <p>Avvikssystemer gjør at det gjennomgås mulige forbedringer og da praktisere endringene.</p>	<p>«Det gjøres nye vurderinger og endringer på det som er laget, så skroter vi forrige idé fordi det ikke virker, og lager nye løsninger.»</p> <p>«Ja mye blir fikset sånn generelt, jeg har inntrykk av det.»</p> <p>«Vi gjennomfører ofte oppgaver som følge av oppdagelser i diskusjoner, eller avvikssystem vi går gjennom. Eller deling av best practice».</p>
Hjemmekontor	Funksjon		<p>Det er mer møter nå en før, fordi flere vet hvordan de skal kalle inn.</p> <p>Det er flere mennesker med i de digitale møtene.</p> <p>Det er flere digitale møter nå.</p>	<p>«På kontoret har vi veldig mye mer møter nå enn før. Muligens fordi alle har lært seg å kalle inn til møter. Før brukte vi jo bare e-post eller møter. Det er kanskje mer effektivt, kan ha med flere. Teknologien skøyt fart.»</p> <p>«Mye mer personer i møter nå, lettere å samle flere digitalt».</p> <p>«Digitale møter hadde vi ikke før i det hele tatt».</p> <p>«Sånn som teams har det jo endret seg enormt, det bruker vi mye mer. Tidligere hadde vi bare fysiske møter. Det er også med teams lenke på alle møteinvitasjoner for det er alltid noen som ikke er der. Kundemøter er jo også mer på teams. Før reiste vi kanskje til Østlandet eller andre steder. Det er mye bedre, for vi bruker mindre tid på å reise.»</p>

		<p>Velge informasjon</p>	<p>I digitale møter kan man jobbe med egne oppgaver underveis i møte.</p> <p>Åpne digitale møter gjorde at man kunne velge å sile bort info.</p>	<p>«Når du sitter her fysisk må man være mer engasjert for alt, selv om det ikke angår deg. Når man er hjemme kan man jobbe mens man er i møte. For det er ikke alle møter jeg er i som er helt relevante for meg.»</p> <p>«Man kan velge litt hva slags info man vil ha. Vi hadde en del åpne møter under pandemien hvor man kunne velge å delta.»</p>
		<p>Fleksibel løsning</p>		<p>«Terskelen er lav for å ha hjemmekontor, og man er like effektiv der. Er man litt pjusk kan man velge å sitte hjemme. Eller når det er et formål bak det så kan jeg det, kanskje når det skjer ting hjemme, elektriker og sånt»</p> <p>«Før var det veldig høy terskel for å bruke hjemmekontor, men nå er den senket.»</p> <p>«Det er bedre å jobbe på kontoret enn hjemme, men liker at det er fleksible løsninger, hadde noen som skulle komme og arbeide på huset i dag for eksempel.»</p> <p>«Vi er ikke helt enige i en fast løsning enda, men tror det blir frivillig to dager i uken. Jeg savner en løsning for å sjekke om noen er hjemme eller på jobb. Håper på en fast løsning.»</p>