



”Læringsarenaer for kompetanseutvikling i en kompleks organisasjonsstruktur”

En kvalitativ undersøkelse for sammenligning av to ulike resultatområder i Equinor

Fredrikke Sogn Hollænder og Katharina Kvalheim

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi og ledelse, Økonomisk styring
Selvstendig arbeid som en del av FOCUS programmet

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

For å opptre som en konkurransedyktig aktør i dagens arbeidsmarked, er både læring og kompetanseutvikling helt avgjørende. Det blir implementert ulike arenaer i organisasjoner med intensjon om læring og kompetanseutvikling. Til tross for at bedrifter bevisst innfører disse, er det likevel ikke gitt at det faktisk bidrar til kompetanseheving.

Vi vil anvende en kvalitativ forskningsmetode, og gjennom forhåndsdefinerte arenaer for læring og kompetanseutvikling, nærmere spesifisert kursing og nettbasert læring, akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering, ønsker vi å besvare vårt forskningsspørsmål: *“Hvilke arenaer, intensjoner og erfaring innenfor læring og kompetanseutvikling eksisterer i to resultatområder innad i samme bedrift med ulik organisasjonsstruktur og kultur?”*. Innsamlingen av data vil bli gjennomført ved hjelp av 14 individuelle semistrukturert dybdeintervjuer. For å få en god analyse av dette, benytter vi oss i tillegg av relevant empirisk litteratur og teori.

Denne masterutredningen undersøker Equinor, som er ledende innen olje- og gasssektoren i Norge, der kompetanseutvikling i den nåværende komplekse organisasjonsstrukturen undersøkes. Mer presist adresserer vi tematikken rundt intensjonene og erfaringene til kompetanseutvikling blant ansatte, basert på en sammenligning av to ulike resultatområder i bedriften, herunder “Boring og brønn” og “Anskaffelser og leverandørrelasjoner”.

Vi har kommet frem til tre sentrale funn: 1) Det forløper et felles ønske i både D&W og PSR om bedre struktur gjeldende for de forhåndsdefinerte læringsarenaene. Manglende strukturell og samlet overskrift skaper et slikt behov. Videre viser det seg at 2) det eksisterer forskjeller i intensjon versus praktisert gjeldende for bruken av jobbotrasjon når man sammenligner D&W og PSR. D&W oppfylder ambisjonen i en større grad, gjennom systematisk planlegging, mens PSR samsvarer i mindre grad enn ønskelig. Et annet interessant funn er at 3) det tenderer til å være en sammenheng mellom allokering av personell og kompetanseutvikling. Ulike motiv for allokering av personell skaper konsekvenser i form av skiftende posisjoner og frembringelse av erfaringsakkumulering. Som et resultat av dette kan læring og kompetanseutvikling oppstå.

Det mest interessante teoretiske bidraget av oppgaven utgjør funn vedrørende allokering av personell og kompetanseutvikling. Praktisk bidrag gjør seg spesielt gjeldende for ønsket om

struktur, planlegging og oversikt vedrørende arenaene for kompetanseutvikling. Denne forskningen vil kunne anses som et tilskudd til tidligere og fremtidig forskning for å belyse aktuell tematikk, og kan derfor sies å kunne anvendes av andre bedrifter med tilsvarende strukturer, og som ønsker et fokus på utvikling av kompetanse.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterprogrammet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole innenfor hovedprofilene strategi og ledelse og økonomisk styring. Masteroppgaven er skrevet i forbindelse med Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) sitt forskningsprogram Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS). Dette har gjort undersøkningen og selve skriveprosessen enda mer meningsfullt og spennende. Arbeidet med oppgaven ble påbegynt i august 2019, og avsluttet i desember samme år.

Vi ønsker å utgi en stor takk til Equinor samt til de ansatte som stilte til intervju. Vi setter stor pris på deres engasjement i tematikken, for den gode hjelpen dere har bidratt med, samt at dere tok dere tid. Spesielt vil vi takke vår kontaktperson, Ida Egeland, som gjorde dette samarbeidet mulig og som har vært en flott støttespiller. Vi er veldig takknemlige for å kunne gjennomføre denne studien i Equinor.

Videre vil vi også takke vår veileder, Torstein Nesheim, seniorforsker ved SNF for et sterkt faglig engasjement og god veiledning. Det har vært en trygghet å ha han tilgjengelig, og han har bistått og hjulpet oss godt gjennom hele prosessen.

Til slutt takker vi hverandre for et godt samarbeid. Det å kunne samarbeide har ført til diskusjoner, samt at man har fått et bredere perspektiv på relevante temaer og emner enn man hadde i utgangspunktet. Det har vært svært lærerikt og spennende. Vi er svært fornøyde med å kunne avslutte vår mastergrad med denne utredningen.

Bergen, 20. desember 2019

Fredrikke Sogn Hollænder

Fredrikke S. Hollænder
.....

Katharina Kvalheim

Katharina Kvalheim
.....

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figur- og tabelloversikt	8
1.0 Kapittel 1: Innledning	9
1.1 Bakgrunn for studien	9
1.2 Formål og forskningsspørsmål	10
1.3 Avgrensninger	12
1.4 Enheter og data	12
1.5 Videre oppbygging av studien.....	13
2.0 Kapittel 2: Teoretisk rammeverk	14
2.1 Kompetanse	14
2.2 Kompetanseutvikling	15
2.3 “Knowledge management”	16
2.4 Organisatorisk læring	16
2.6 Prosesser for læring	18
2.6.1 Akkumulering av erfaring	19
2.6.2 Artikulering av kunnskap	20
2.6.3 Kodifisering	20
2.6.4 Kursing og nettbasert læring	21
2.7 Påvirkningsfaktorer	22
2.8 HR-aktiviteter	24
2.9 Oppsummerende modell	27
3.0 Kapittel 3: Metode	29
3.1 Forskningsdesign.....	29
3.2 Forskningsstrategi	29
3.3 Forskningstilnærming og tidsdesign	30
3.4 Forskningsmetode	31
3.5 Datainnsamling.....	32
3.5.1 Innhenting av data	32
3.5.2 Utvalg av informanter	32
3.5.3 Intervju og intervjuguide	33

3.5.4 Andre datakilder	35
3.6 Dataanalyse	35
3.6.1 Transkribering	36
3.6.2 Sortering og analyse	36
3.7 Oppgavedesignet sine styrker og svakheter	37
3.7.1 Reliabilitet	37
3.7.2 Validitet	38
3.7.3 Generaliserbarhet	39
3.7.4 Etiske hensyn og vurderinger	39
4.0 Kapittel 4: Kontekst.....	41
4.1 Om Equinor	41
4.2 Nåværende struktur	41
4.2.1 “Teknologi, prosjekt og boring”	41
4.2.2 “Boring og brønn”	42
4.2.3 “Anskaffelser og leverandørrelasjoner”	44
4.3 Eksisterende kultur i Equinor	46
4.4 Karrieresystem	46
4.5 Arenaer for utvikling av kompetanse	47
4.5.1 Kursing og nettbasert læring	47
4.5.2 Akkumulering av erfaring	48
4.5.3 Artikulering av kunnskap	49
4.5.4 Kodifisering	51
4.5.5 Andre mekanismer i Equinor	52
4.6 Allokering av personell	53
5.0 Kapittel 5: Funn	55
5.1 “Boring og brønn” (D&W)	55
5.1.1 Generelt	55
5.1.2 Kursing og nettbasert læring	55
5.1.3 Akkumulering av erfaring	57
5.1.4 Artikulering av kunnskap	59
5.1.5 Kodifisering	61
5.2 “Anskaffelser og leverandørrelasjoner” (PSR)	62
5.2.1 Generelt	62

5.2.2	<i>Kursing og nettbasert læring</i>	62
5.2.3	<i>Akkumulering av erfaring</i>	64
5.2.4	<i>Artikulering av kunnskap</i>	65
5.2.5	<i>Kodifisering</i>	67
5.3	Andre funn	67
5.4	Oversikt over empiriske funn	69
6.0	Kapittel 6: Analyse	70
6.1	Eksisterende variasjoner i bruken av arenaer for kompetanseutvikling mellom resultatområdene	70
6.1.1	<i>Kursing og nettbasert læring</i>	70
6.1.2	<i>Akkumulering av erfaring</i>	71
6.1.3	<i>Artikulering av kunnskap</i>	72
6.1.4	<i>Kodifisering</i>	73
6.2	Intensjoner sammenlignet med erfaringer på tvers av D&W og PSR	74
6.2.1	<i>Kursing og nettbasert læring</i>	75
6.2.2	<i>Akkumulering av erfaring</i>	75
6.2.3	<i>Artikulering av kunnskap</i>	77
6.2.4	<i>Kodifisering</i>	78
6.3	Sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling	79
6.4	Implikasjoner for Equinor	81
6.4.1	<i>Incentivsystem for kompetanseutvikling</i>	81
6.4.2	<i>Kortere og mer agile læringsøyeblikk</i>	82
6.4.3	<i>For hyppige lederbytter</i>	82
6.5	Betraktning av mulige påvirkningsfaktorer	83
7.0	Kapittel 7: Diskusjon og implikasjoner	86
7.1	Hovedfunn og sentrale diskusjoner	86
7.2	Teoretiske implikasjoner	88
7.3	Praktiske implikasjoner	89
7.4	Begrensninger til studien	90
7.5	Forslag til videre forskning	91
8.0	Litteraturliste	93
9.0	Vedlegg	101
9.1	Vedlegg 1: Intervjuguide - nøkkelinformant	101
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide - linjeleder	104

9.3 Vedlegg 3: Henvendelse til bedriften	108
9.4 Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	108
9.5 Vedlegg 5: Tillatelse NSD	112
9.6 Vedlegg 6: Utdrag innholdsanalyse	113
9.7 Vedlegg 7: Oversikt over holdninger til arenaene for kompetanseutvikling	115
9.8 Vedlegg 8: Eksempel på godkjenning av transkribering fra intervjuobjekt	116

Figur- og tabelloversikt

Figur:

Figur 1: <i>Oppsummerende modell over teoretisk rammeverk</i>	28
Figur 2: <i>Illustrasjon av organisasjonskart for L1 og L2 for TPD</i>	42
Figur 3: <i>Illustrasjon av organisasjonskart for L2 og L3 med vekt på D&W</i>	44
Figur 4: <i>Illustrasjon av organisasjonskart for L2 og L3 med vekt på PSR</i>	45
Figur 5: <i>Klassifisering av intensjoner for D&W og PSR</i>	75
Figur 6: <i>Sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling</i>	81

Tabell:

Tabell 1: <i>Fordelingen blant informanter etter jobbkategori og tilhørende resultatområde</i> ...	33
Tabell 2: <i>Oversikt over hovedfunn i D&W og PSR</i>	69
Tabell 3: <i>Samlet matrise for D&W</i>	115
Tabell 4: <i>Samlet matrise for PSR</i>	115

1.0 Kapittel 1: Innledning

I dette kapitlet fremgår en overordnet oversikt av masteroppgaven. Innledningsvis fremlegges studiens bakgrunn for valg av tema, formål og forskningsspørsmål, og avgrensninger. Deretter presenteres enheter og data samt oppgavens fortsatte disposisjon.

*“Medarbeidernes ressurser, evner og vilje til læring, videreutvikling og tilpasning er grunnleggende elementer i konsernets fortsatte innsats for å øke konkurransevnen”
(Statoil årsberetning, 1993, 13)*

1.1 Bakgrunn for studien

Dagens arbeidsmarked er i kontinuerlig endring, der organisasjoner har blitt mer kunnskapsintensive. For å opptre som en konkurransedyktig aktør, er både læring og kompetanse på arbeidsplassen helt avgjørende. Kunnskapskapitalens økende betydning stiller krav til stadig utnyttelse, forbedring og utvikling av medarbeidernes kompetanse. Det vil derfor være viktig, både for arbeidsgivere og ansatte, å anskaffe samt utvikle eksisterende kompetanse i bedriften. Dette for å bedre kunne løse arbeidsoppgaver gjeldende for i dag og for fremtiden. Tidligere forskning henviser til at arbeidsgivere i dagens organisasjoner har et behov for ansatte som har kompetanse i et bredt spekter, som dermed blant annet kan tilrettelegge for at medarbeiderne kan benyttes på tvers av oppgaver og avdelinger. I tillegg er det også ønskelig med spisskompetanse, gjeldende for et spesifikt eller flere fagfelt (NOU 2018: 2).

Identifisering, utvikling og opprettholdelse av selskapets kjernekompetanse blir ofte lagt vekt på hos bedriftene (Håland, 2011). Bedrifter benytter seg dermed ofte av organisatorisk læring og kompetanseutvikling, enten for å kunne heve eksisterende kunnskap eller for å utvikle helt ny kompetanse. Det å forbedre kompetanse er relatert til utvikling av kompetanse (Olsen, 2014). Slik læring kan gjennomføres og foregå på ulike måter, der man enten kan ha en formell arena som tilrettelegger for kurs og nettbasert læring eller mer uformell tilegnelse av kompetanse som anskaffes eksempelvis gjennom utførelsen og løsning av ulike arbeidsoppgaver (NOU 2018: 2).

Konkurransefortrinnet til dagens bedrifter kan følgelig betegnes som å være kunnskapsbasert, og slik kunnskap forvaltes gjennom medarbeiderens kompetanse, til utvikling samt deling og anvendelse av kunnskap (Grant, 1996). På en annen side har utvikling av kompetanse også blitt kritisert for å være en investering som er mer periodevis og trendbasert, samt også kostbart

basert på faktumet at det ikke nødvendigvis direkte forbedrer bedriftene sine resultater (Wright & Geroy, 2001; Kraiger et al., 2004). Likevel er det ikke alltid forbedrede resultater i seg selv som er hovedårsaken bak investering i kompetanseutvikling. Til tross for denne diskusjonen, er det i forskningslitteraturen en gjensidig oppfatning om at kompetanseutvikling vil føre til mer vellykkede bedrifter.

Innenfor dette brede fagfeltet eksisterer det spesielt to viktige og interessante temaer i forbindelse med læring og kompetanseutvikling i organisasjoner. Følgelig dreier disse temaene seg om hvordan medarbeidere utvikler kompetanse og hvordan organisasjonen kan legge til rette for slik kompetanseutvikling. Selv om bedrifter eksempelvis bevisst setter opp mekanismer og arenaer for kompetanseutvikling på tvers av forretnings- og resultatområder, er det ikke gitt at disse mekanismene faktisk bidrar til dette. Videre eksisterer det ingen konkret fasit på hvordan dette skal eller bør gjennomføres, og det er også mange beslutninger og retninger bedriften kan foreta seg. Likevel er det utarbeidet og blitt gjennomført mange forskjellige studier vedrørende tematikken gjeldende for organisatorisk læring og kompetanseutvikling. Derimot mangler det studier der man undersøker komplekse organisasjoner, og samtidig studerer ulike enheter preget av forskjellig organisasjonsstruktur og kultur. Dermed mener vi denne avhandlingen vil kunne bidra med å gi viktig innsikt for den aktuelle tematikken (Bolman & Deal, 2018). Vi ønsker dermed å undersøke dette nærmere, for å få en større forståelse av viktige aspekter vedrørende hvilke arenaer som kan medføre læring og kompetanseutvikling i organisasjoner.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er å undersøke og kartlegge læring og kompetanseutvikling, der det skal forskes på hvilke intensjoner og erfaringer, i form av praktisert utførelse av arbeidet, som eksisterer i store bedrifter med komplekse strukturer. Forskningen på aktuell tematikk vil foretas i lys av forhåndsdefinerte arenaer for utvikling av kompetanse. Vi har videre valgt å studere dette i to ulike resultatområder i samme organisasjon. Den empiriske konteksten er et selskap som er ledende innen olje- og gasssektoren i Norge, følgelig Equinor.

Da læring og kompetanseutvikling er et bredt fagfelt, er det blitt gjort et faglig valg ved å anvende forhåndsdefinerte læringsarenaer. Dette for å sørge for klare rammer for hva vi ønsker å undersøke. Arenaene som er blitt definert på forhånd, er nærmere bestemt: *kursing og*

nettbasert læring, akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering. Disse arenaene er relevante både for bedriften, andre empiriske studier samt vår studie helhetlig sett. Vi ser på disse som potensielle bakenforliggende faktorer som vil kunne bidra til kompetanseutvikling - og som videre da utgjør noe av drivkraften bak investeringene i læring og kunnskap.

Vi ønsker å undersøke hvilke arenaer for læring og utvikling av kompetanse som eksisterer og benyttes i Equinor, der både likheter og ulikheter undersøkes. Basert på det overnevnte har vi følgende utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

“Hvilke arenaer, intensjoner og erfaring innenfor læring og kompetanseutvikling eksisterer i to resultatområder innad i samme bedrift med ulik organisasjonsstruktur og kultur?”.

Som forskningsspørsmålet konkretiserer, vil intensjoner og erfaringer hos ansatte kunne utpeke hvilke arenaer for kompetanseutvikling som eksisterer i bedriften, samt hvilken ansett effekt disse arenaene har for de ansatte i de to ulike enhetene. Forskningsspørsmålet betraktes som spesielt interessant da det er et svært dagsaktuelt og viktig tema, samtidig som det vil kunne være nyttig for bedrifter til å bedre forstå hvordan man kan påvirke og utvikle kompetanse hos ansatte gjennom tilrettelegging og utvikling av arenaer for læring og kunnskapsheving.

Ved å sette søkelyset på to ulike resultatområder¹ innad i samme bedrift, kan vi bedre kartlegge om organisasjonsstruktur og kultur vil kunne ha en påvirkningskraft på spesielt kompetanseutvikling. Samtidig vil det muligens kunne predikere hvordan disse komponentene videre vil kunne skape potensielle forskjeller mellom erfaringer og praktisert utførelse av arbeidsoppgavene mellom to ulike enheter. Vi vil gjennomføre en sammenligning av følgende resultatområder; *“Boring og brønn”* (på engelsk “Drilling and Well”, heretter forkortelse D&W) og *“Anskaffelser og leverandørrelasjoner”* (på engelsk “Procurement and Supply Relations”, heretter forkortelse PSR). Et fellestrekk ved disse er at de begge er underlagt forretningsområdet *“Teknologi, prosjekt og boring”* (på engelsk “Technology, Project and Drilling”, heretter forkortelse TPD). Det vil trolig eksistere viktige forskjeller mellom D&W og PSR, når det gjelder for arbeidsoppgaver, bruken av ulike arenaer og opparbeidet struktur samt kultur, som åpner opp for en interessant sammenligning.

¹ Begrepet “resultatområder”, i forbindelse med D&W og PSR, vil bli anvendt som et supplement til “enheter” eller “avdelinger”, da dette benyttes av Equinor per dags dato.

1.3 Avgrensninger

På grunn av tids- og kapasitetsbegrensninger vil vi kun innhente informasjon fra personer i Equinor som arbeider på norsk sokkel, til tross for at selskapet også driver virksomhet internasjonalt. Videre har vi også som nevnt begrenset oss inn på undersøkelse av kun to ulike enheter. Ytterligere da læring og kompetanseutvikling er et stort og omfattende tematisk område, ønsker vi å studere denne tematikken på organisatorisk nivå. Ved å gjennomføre en analyse på dette nivået, vil man kunne kartlegge bakenforliggende effekter og faktorer som handler om selskapet. Hovedfokuset vil dermed ikke direkte adressere individnivå, da vi for vår undersøkelse benytter oss av ledere og øvrige ansatte. I og med Equinor er en stor bedrift og har mange forskjellige fagfelt og aktiviteter på ulike lokasjoner, er det nødvendig å begrense seg til fagdimensjonen i selskapet, følgelig på organisatorisk nivå 2 og 3 nivå (heretter L2- og L3-nivå). Basert på vårt forskningsspørsmål, gjør disse begrensningene seg gjeldende for vår studie med tanke på egen interesse, konkretisering og gjennomførelse, og ble dermed et naturlig valg.

1.4 Enheter og data

Denne oppgaven vil gjennomføre en kvalitativ undersøkelse av Equinor. Equinor er et anerkjent og fremragende selskap som primært driver med både leting, utvikling og produksjon av olje og gass, og i tillegg til vindkraft og solenergi (Equinor, 2019). Da Equinor består av en kompleks organisasjonsstruktur, og samtidig som har et betydningsfullt fokus på de ansatte sin læring og utvikling, er selskapet spesielt relevant og et fornuftig valg for vår utredning.

Equinor er organisert i forskjellige forretningsområder, som videre er fordelt på underordnede resultatområder. To av disse resultatområdene er som nevnt D&W og PSR. Det førstnevnte resultatområdet leverer tjenester både på faste installasjoner, mobile installasjoner og for leteboring (se 4.2.2 "*Boring og brønn*"). Derimot leverer det sistnevnte resultatområde effektivt innkjøp og forsyningskjedestyring gjennom prosjektarbeid (se 4.2.3 "*Anskaffelser og leverandørrelasjoner*"). I og med både D&W og PSR er nokså forskjellig i arbeidsoppgaver og struktur, og trolig i kompetanse, utgjør dette et utgangspunkt for en interessant sammenligning. Dermed ble disse resultatområdene anvendt for vår studie. Følgelig gjennomføres en komparativ casestudie med to forskjellige caser, ved anvendelse av D&W og PSR, for sammenligning. Helhetlig sett vil en slik innsamling av data antageligvis innhente dybde og

variasjon, og fordelene med et slikt forskningsdesign er at det tilrettelegger for en dypere forståelse og innsikt og økt kunnskap rundt området vi ønsker å undersøke.

1.5 Videre oppbygging av studien

Denne studien vil videre gjennomgå ulike kapitler som skal benyttes for å organisere en videre fullstendig masteroppgave. **Kapittel 2** vil gjennomgå eksisterende litteratur som er aktuell for vårt forskningsspørsmål og tematikk. Deretter vil **kapittel 3** omhandle metodikken som er valgt, med hensyn på forskningsspørsmålet. I **kapittel 4** introduserer vi empirisk kontekst, der vi tar for oss generell informasjon om Equinor samt gir en oversikt over nåværende organisasjonsstruktur gjeldende for aktuelle resultatområder. Følgelig vil **kapittel 5** fremlegge funn basert på datainnsamlingen, som vil utgjøre grunnlaget for å best mulig prøve å besvare vårt forskningsspørsmål. **Kapittel 6** vil inneholde analyse av funn som er blitt fremlagt i forrige kapittel. I **kapittel 7** følger en diskusjon, der vi knytter opp våre hovedfunn mot eksisterende litteratur som ble presentert tidligere i kapittel 2. Implikasjoner, begrensninger, forslag til videre forskning vil også bli involvert i dette kapittelet. Helt til slutt vil det følge en litteraturliste samt ulike vedlegg, herunder intervjuguide, henvendelse til bedriften, informasjonsskriv og samtykkeskjema til intervjuobjektene samt godkjenning fra NSD (Norsk senter for forskningsdata). Eksempel på bekreftelse av transkribering fra intervjuobjekt er også vedlagt. Disse har alle vært viktige komponenter i vårt forskningsarbeid.

2.0 Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Denne delen gjennomgår eksisterende teoretisk forankring og litteratur som er relevant for å belyse temaet og forskningsspørsmålet vårt. Kapittelet inkluderer relevant teori og tidligere forskning vedrørende læring og kompetanseutvikling. Hovedvekten er på prosesser for læring, herunder akkumulering av erfaring (inkludert "på-jobben"-læring og jobbrotasjon), artikulering av kunnskap og kodifisering. Kursing og nettbasert læring vil også inkluderes her. Ytterligere vil andre faktorer som vil kunne påvirke læring og utvikling av kompetanse vil gjennomgås.

2.1 Kompetanse

Kompetanse har til etymologi at det kommer fra Frankrike i form av "compétence", som betyr å kunne eller å være i stand til noe (Kvålshaugen & Breunig, 2009). Begrepet kompetanse har blitt anvendt i organisasjons- og ledelseslitteratur helt siden 1970-tallet. Store Norske Leksikon (2019) definerer kompetanse som "evner" eller "kvalifikasjoner", for eksempel til å uttale seg, til å inneha en stilling eller treffe en beslutning. Videre definerer Mansfield (1999) kompetanse "som et grunnleggende kjennetegn ved en person, som oversetter til overlegen ytelse eller effektivitet". Generelt kan man bemerke seg at kompetanse defineres på ulike måter. Likevel kan man, ut fra alle de nevnte definisjonene, et generelt underliggende fokus på at kompetanse kan tilknyttes egenskaper ved en person. Dersom man skal se på utvikling av slik kompetanse, behøver man ifølge Mikkelsen og Laudal (2014b, 251) en mer presis definisjon og at kompetanse da defineres som "et sett med egenskaper". Med et organisatorisk syn, beskriver Rankin (2002) kompetanse i bedrifter som "ferdigheter og atferd som organisasjoner forventer av ansatte når de utfører arbeid" (Armstrong, 2006, 159). For å utvikle en organisasjon sin kompetanse, blir dette ofte virkeliggjort ved at ansatte øker sin grad av lærevillighet og generell kunnskap rundt identifiserte temaer.

I ressursbasert teori blir bedriften sin "kjernekompetanse" omtalt som de egenskapene et selskap har som er særegne for selskapet. I det ressursbaserte perspektivet opptar Barney (1991) bedriften sine ressurser, og hvordan disse frembringer konkurransefortrinn. Denne formodningen legger fokus på at bedrifter sin kjernekompetanse bør være unik konferert med sine konkurrenter og tidkrevende å utvikle. Videre påpekes det at når denne kunnskapen er godt bevart, vil den kunne generere vedvarende konkurransefortrinn for bedriften (Nordhaug

& Grønhaug, 1994). Likevel kan det være komplisert å utvikle slik kompetanse, og samtidig vanskelig å bevare kunnskapen innad i bedriften.

2.2 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling dreier seg om å danne ny eller videreutvikle eksisterende kompetanse innad i en organisasjon (Olsen, 2014). Dersom selskaper initierer og legger til rette for økt og ulik læring kan dette indikere at de driver med kompetanseutvikling. Under forutsetningen av at selskaper opererer under den førstnevnte definisjonen, der kunnskapen forbedres, kan det argumenteres for at de eksisterende ferdighetene, evnene og holdningene vedvarende endres. Dette inntreffer fordi kompetanseutvikling forutsetter læring, og at læring kun finner sted dersom man kan referere til en endring i kompetansekomponeentene (Mikkelsen & Laudal, 2014b). Kvalsund (2011) viser til at kompetanseutvikling kan bidra til økt posisjon i konkurransemarked, samtidig som det kan bidra til et godt arbeidsmiljø; et arbeidsmiljø hvor kunnskap, trivsel og tilfredshet står i fokus. Med andre ord kan kompetanseutvikling betraktes som investering i læring for å overleve i konkurransemarkedet, samt som en investering i de ansattes personlige interesser.

Kompetanseutvikling deles ofte i to ytterpunkter, følgelig i formell og uformell læring (Mikkelsen & Laudal, 2014a). Formell kompetanseutvikling forekommer når bedrifter tilrettelegger for læringsprosesser direkte rettet mot et læringsbehov som er identifisert. Definisjonen tilsier at kompetanseutviklingen er bevisst læring, med et klart formål og et resultatorientert fokus. Mikkelsen og Laudal (2014a) påpeker videre at formell kompetanseutvikling ofte er knyttet til formell dokumentasjon på deltakelse, som eksempelvis kursbevis eller eksamen. Uformell kompetanseutvikling er derimot læring som ikke er direkte startet av bedriften. Denne formen for kompetanseutvikling kan skje ubevisst eller være bevisst planlagt som uformell (Nordhaug & Brandi, 2004). Eksempelvis kan man ha uformell kompetanseutvikling som er bevisst ved hjelp av andre aktiviteter i selskapet, som det daglige arbeidet. For mange arbeidstakere vil uformell læring være en viktig del av kompetanseutviklingen, der selvstendig læring kan innebære individuelle studier, gjeldende ved hjelp av prøving og feiling samt tilknytning til gjennom andres erfaringer (Nordhaug & Brandi, 2004).

2.3 “Knowledge management”

Det eksisterer forskjellige perspektiver på hvordan kompetanseutvikling kan gjennomføres, og Lai (2013) fokuserer primært på tre perspektiver, herunder “knowledge management”, “intellectual capital” og “organizational learning”. “Knowledge management” har et fokus på læring gjennom spredning av kompetanse internt i bedriften. Perspektivet setter søkelyset på hvordan man kan skape og frembringe ulike arenaer for deling, læring, samarbeid og sosialisering. For å kunne utveksle kunnskap, er det avgjørende å tilrettelegge for uformelle nettverk. Videre beskriver Lai (2013) dette perspektivet som de uformelle og sosiale sidene ved bedriften, og dessuten også hvordan ansatte gjennom sosiale nettverk for deling og spredning av kompetanse både lærer og utvikler seg. Perspektivet “knowledge management” utgjør to ulike søyler det er bygget opp av, følgelig den teknologiske og den kulturelle søylen (Lai, 2013). Vi vil fokusere på den sistnevnte komponenten, der kulturelle aspekter ved bedriften står relativt sentralt.

2.4 Organisatorisk læring

Det å skape en lærende organisasjon betraktes av Weldy (2009) som en strategi for ytelsesforbedring og konkurransefortrinn. Ifølge Karlsen (2013) kan læring inndeles i to nivåer, herunder individuell og organisatorisk læring. Den enkelte ansatte sin læring gjennom arbeid samt utnyttelse av læringsmuligheter som finnes i den daglige utførelsen av arbeidet, kalles for individuell læring. Derimot er læring på organisatorisk nivå selve kulturen den aktuelle organisasjonen har for læring.

Et organisatorisk nivå av læring bunner hovedsakelig av et ønske om å øke og utvikle kompetansen i bedriften som helhet, og med dette vektlegger man derfor ikke eller ser direkte på individuelle forskjeller. Et argument for at man benytter seg av et slikt organisatorisk nivå, er at man sjeldent observerer en organisasjon som kun består av en rekke personer som bare arbeider alene, og som utvikler kunnskap på et individuelt nivå. De fleste bedrifter er gjerne utformet og organisert gjennom bruk av team, prosjekter og avdelinger. Læring i organisasjonen er komplisert. For å kunne oppnå en hensiktsmessig og innovativ organisasjonslæring, er man derfor nærmest avhengig av å forstå de ulike forholdene som påvirker læring og kompetanseutvikling: *“Vi vet også at kultur, holdninger, motivasjon, sosial samhandling, kollektiv læring og historikk er en del av læringsbildet”* (Filstad, 2010, 21). Det er dermed også helt nødvendig at bedrifter internt tilrettelegger for gode arenaer for læring og

kompetanseutvikling, og dette da gjennom eksempelvis gode holdninger, kultur og sosialisering blant ansatte.

2.5 Forskning om kunnskap og læring i organisasjoner

En rekke ulike perspektiver og tema er blitt gjennomgått i tidligere forskning angående organisatorisk læring og kompetanseutvikling. Det er spesielt fire viktige og relevante bidrag i denne forskning av lærende organisasjoner og forståelsen av begrepet. Nonaka og Takeuchi (1995) utforsker forholdet mellom *taus og eksplisitt kunnskap*, der kunnskap kan forekomme som et resultat av ulike former. Taus kunnskap er den viten som er erfaringsbasert, som gjerne opparbeides gjennom hvordan arbeidsoppgaver løses. Slik kunnskap er en sammensetning av erfaringer, utfordringer man opplever i møte med kunder og medarbeidere, og videre også gjennom situasjoner der kunnskapen utvikles og som blir praktisert i. Eksplisitt kunnskap kan tilegnes gjennom deltakelse i formell opplæring eller kurs i bedriften. Det eksisterer en tradisjonell tankegang om at læring foregår på denne måten, gjennom at en ekspert på området uttrykkelig formidler sin egen kunnskap til andre personer som trenger slik form for kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Peter Senge (2006) introduserte fem forskjellige fagområder, der alle områdene er forskjellige ferdigheter som er med på utviklingen av organisasjonslæringen, og som kreves for å skape en lærende organisasjon. Følgelig er disse ferdighetene personlig *mestring*, der enkeltindividene i en organisasjon hele tiden må lære nye ting, *mentale modeller*, der man må være klar over at man hele tiden påvirkes av grunnleggende metaforer, bilder og antakelser man har av omverdenene og organisasjonen, *bygging av felles visjoner*, der det må være en felles forståelse blant ansatte i bedriften av visjonen som skal fungere som en drivkraft, *team-læring*, der personer trenger ferdigheter i å handle og lære som team, og *systemiske* (systemteori), som er et perspektiv som hjelper bedriften i å se helheten, og ikke kun enkeltdeler. Dette skal hjelpe organisasjoner slik at man på best mulig måte kan bruke ressursene sine for å skape mest optimale resultater. Videre eksisterer det også ulike typer eller nivåer av læring, der Argyris og Schön (1996) opptar *enkeltkrets- versus dobbelkretslæring*. Enkeltkretslæring handler om mye av det man ser av organisasjonslæringen i dag, og dreier seg om at bedriften primært bare gjør justeringer som er minimale for å rette opp avvik. En konsekvens av dette, og satt litt på spissen, vil kunne bety at de ansatte bare blir bedre på det de allerede kan. Hvis bedriften derimot lærer gjennom en dobbel krets, vil man kunne sette spørsmål ved grunnpremissene ved arbeidet, noe som tilrettelegger for en bredere og mer gjennomgripende mulighet for endringer. Dette omtales som dobbelkretslæring, der markante

endringer gjennomgås på bakgrunn av individuelle og organisatoriske forhold. Akkurat dette kan hevdes å være det ideelle målet for organisasjonslæring, da bedriften hele tiden har mulighet til å endre seg i takt med både utsiden og innsiden ved implementering av riktig system og struktur. Levitt og March (1998) fokuserer på forholdet mellom *utforskning* (exploration) og *utnytting* (exploitation). Utforskning forklares av forskerne som eksperimentering, variasjon, risikotaking og fleksibilitet, og utnytting omhandler implementering, produksjon, utvelgelse, forbedring og effektivitet. Wenger (1998) betror seg til praksisfellesskap som en viktig arena for læring, der man har nettverk og uformelle relasjoner mellom ansatte. Utarbeidelse av kunnskap i fellesskap gjennom en sosial prosess, forklares av forskeren som læring. Man kan betrakte et praksisfellesskap som et slags “minisamfunn”, der felles diskusjoner og aktiviteter pågår, samtidig som deling og utvikling av informasjon foregår. Oppsummert er det altså samhandling og den kollektive læringen som utgjør et fellesskap. Det vil videre oppstå en utvikling gjennom aktiviteter blant medarbeiderne, slik som informasjonsforespørsler, dokumentasjonsprosjekter og problemløsning, som over tid vil bidra til utviklingen av et felles repertoar av ressurser, deriblant måter å håndtere gjentatte problemer, verktøy, erfaringer, metoder og historier. Man finner slike praksisfellesskap i mange former med hensyn til størrelse, organisatorisk plassering og lokalisering (Wenger, 1998)

2.6 Prosesser for læring

I denne oppgaven blir det spesielt lagt vekt på tre ulike arenaer for læring (også omtalt som prosesser i terminologien), følgelig akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering. Begrunnelsen for dette valget er at gjennom disse forhåndsdefinerte læringsarenaene vil man kunne kartlegge både formell og uformell kompetanseutvikling, og samtidig kunne avklare eventuelle tydelige effekter på et bredere grunnlag.

Basert på Zollo og Winter (2002) sin terminologi, eksisterer det tre prosesser for læring hos organisasjoner. Disse er følgelig akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering av kunnskap. Principe og Tell (2001) undersøker også hvilke prosesser for læring som finnes i bedrifter, med tilhørende mekanismer, og identifiserer likeledes de tre samme prosessene. Forskerne trekker frem disse læringsprosessene som grunnlaget for hvordan bedrifter skaper nye rutiner og utvikler dynamiske kapabiliteter, gjennom modifikasjon av rutiner. Det eksisterer enighet blant ulike forskere på dette feltet at artikulering av kunnskap

betraktes som mer effektiv enn akkumulering av erfaring, men at kodifisering er enda mer effektiv igjen for læring og deling av kunnskap i selskapet (Prencipe & Tell, 2001; Boh, 2007).

Når de ovennevnte prosessene for læring utvikles sammen, vil dette med andre ord føre til at nyanskaffede rutiner skapes og formes, samt at dynamiske kapabiliteter kan oppstå. Slike dynamiske kapabiliteter kan defineres som *“et lært og stabilt mønster av kollektiv aktivitet, hvor organisasjonen systematisk genererer og modifierer sine rutiner i søken etter økt effektivitet”* (Zollo & Winter, 2002, 340). Overordnet handler dette om bedrifter sin håndtering av endringer av omgivelser og nyskaping. Dagens bedrifter opererer i en kontekst hvor teknologiske og konkurransemessige betingelser er uforutsigbare og kontinuerlig endres, og det å holde fast ved faste rutiner bemerkes i denne sammenhengen som farlig. Derfor vil det å utvikle dynamiske kapabiliteter gjennom læring være betydningsfullt for å kunne respondere på og tilpasse seg omgivelsene.

2.6.1 Akkumulering av erfaring

For at bedrifter skal kunne opp tre med dynamiske kapabiliteter, er det helt fundamentalt at *akkumulering av erfaring* praktiseres (Zollo & Winter, 2002). Dette er en eksperimentell prosess, der man ved å gjøre eller bruke noe opparbeider lærdom (Prencipe & Tell, 2001). Slik akkumulering er altså den umiddelbare erfaringen en prosjektgruppe opparbeider seg direkte gjennom oppgaveløsning (Zollo & Winter, 2002). Erfaringsakkumulering medvirker til å skape kompetanse innen ulike fagområder, der man gjennom øving skal integrere og akkumulere erfaringer. En forekomst av erfaringsakkumulering er *“på-jobben”-læring*. *“På-jobben”-læring* går ut på å lære gjennom jobbutførelsen, der medarbeideren selv er delaktig i læringen. Ytterligere er jobbrotasjon, hospitering i andre avdelinger og teamarbeid ulike eksempler på *“på-jobben”-læring*. Mikkelsen og Laudal (2014b) mener denne læringsprosessen foregår gjennom metoder som er nær virkeligheten for arbeidssituasjonen. Medarbeidere kan altså utvikle en bedre forståelse av arbeidet de utfører og lettere se sammenhenger for arbeidet ved hjelp av virkelighetsnær kompetanseutvikling. Green et al. (2000) argumenterer for at den kompetansen som opparbeides på denne måten ofte er selskapsspesifikk, og en konsekvens av dette vil være at bedriften oppnår en mer spesiell og unik humankapital. *“På-jobben”-læring* vil være mindre kostbart, da man benytter seg av intern kompetanse. Innhenting av ekstern kompetanse vil gjerne fremme ekstra kostnader, samt utfordringer relatert til å integrere og adoptere læringen inn i bedriften. Likevel kan anvendelse av læring gjennom jobbutførelsen

resultere i redusert produktivitet i opplæringsperioden, tidspress og mangel på tilgang til læringsressurser (Mikkelsen & Laudal, 2014b).

2.6.2 Artikulering av kunnskap

Artikulering av kunnskap beskrives som en kognitiv prosess, hvor taus kunnskap blir artikulert ved hjelp av kollektive prosesser og diskusjoner. Prencipe og Tell (2001) hevder at man lærer gjennom kunnskapsartikulering ved å reflektere, tenke, diskutere og konfrontere. I en bedrift vil man kunne utvikle kompetanse ved at individer deler erfaringer og sammenligner meninger. Dette vil potensielt la de ansatte få opparbeide en bedre forståelse for årsakssammenhenger mellom ulike oppgaver i bedriften. Man vil kunne lære av andre sine erfaringer, og derfor ha en verdigere forståelse for potensielle utfall ved en gitt handling. Artikulering kan både være formell og uformell, da eksempelvis prosesser som debriefing og prestasjonstilbakemeldinger vil være en formell deling av erfaringer, samtidig som ansatte uformelt deler erfaringen gjennom arbeidsdagen. Bedrifter kan øke artikuleringen gjennom eksempelvis teamarbeid, hvor medarbeiderne er avhengig av samhandling og kunnskapsfordeling (Zollo & Winter, 2002).

2.6.3 Kodifisering

Gjeldende for *kodifisering* er dette også en prosess som er kognitiv, men av et større spekter enn artikulering av kunnskap. Derfor kan man argumentere for at kodifisering er steget videre fra artikulering. Slik koding av kunnskap inkluderer å adaptere og implementere, samt skrive og reprodusere (Prencipe & Tell, 2001). Utvikling av skriftlige verktøy, slik som brukerhåndbok og regneark, er sentralt i denne prosessen. Kodifisering kan dermed knyttes opp mot formalisering, da dette er en form for formell kompetanse.

Det å formalisere betyr å gi noe en klar struktur eller form, og formaliseringen til en organisasjon viser til kodingsnivået som veileder de ansatte sin atferd (Chen & Huang, 2007; Lee & Grover, 2000; Liao et al., 2011). Dette forekommer ofte i form av skriftlige bedriftsfilosofier og prosedyrer, som opererer i formater som regler, formelle fremgangsmåter, jobbeskrivelser- og spesifisering, samt organisasjonskart og/eller manualer. Jo høyere grad av formalisering, jo mindre fleksibel blir organisasjonen (Stewart, 1990). Formalisering tilknyttet kompetanseutvikling vil være komponenter i form av formaliserte læringsportaler, slik som interne nettverk for bedrifter (videre omtalt som intranett), verktøykassetter (videre omtalt som "tool box") og formelle kommunikasjonskanaler. Slike formaliserte utviklingskanaler krever

at organisasjonene investerer i opplæring, da det vil gi de ansatte ferdigheter, kunnskaper og holdninger som vil gjøre dem mer produktive (Eurich, 1985). De ansatte vil da bedre kunne beherske benyttelsen av de ulike verktøyene, samt skape en organisasjonskultur hvor man ønsker å benytte seg av formalisert selvlæring.

Ønsket om et system som tilrettelegger for klarhet, sikkerhet, hurtighet, effektivitet, kontroll og likhet i systemet, er hovedkomponentene som i stor grad preges av formalisering. Formelle skriftlige regler og entydige prosedyrer kan fortelle ledere og ansatte hva organisasjonen kan og ikke kan gjøre. Formalisering, og nærmere bestemt kodifisering er altså noe som skal tilrettelegge for at styrker og svakheter ved eksisterende praksiser og rutiner skal lettere kunne identifiseres. Totalt sett skal dette også kunne bidra til at man i større grad klarer å forstå årsakssammenhenger mellom handlinger for å gjennomføre en konkret oppgave og selve utfallet av handlingen. Da det på en annen side i liten grad oppmuntrer til initiativ, noe som igjen kan føre til unnasluntring, kan dette representere en ulempe. Videre vil det også passe dårlig for bedrifter som opplever behov eller nødvendighet for endring, da folk blir vant til å følge formelle prosedyrer, og kanskje derfor har det vanskeligere med å forandre seg. Lawler og Worley (2006) mener at formalisering gjennom detaljerte jobbeskrivelser vil skape hinder mot endring, da de ofte er begrenset, vanskelige og endre samt er utdaterte. Slike beskrivelser er også dyre å lage. Det eksisterer altså kostnader forbundet med denne prosessen, og dermed blir ikke alltid kunnskap artikulert kodet (Zollo & Winter, 2002). Et alternativ til slike formaliserte jobbeskrivelser, er å innføre en struktur som karakteriseres av dynamiske arbeidsoppgaver og arbeidsforhold (Lawler & Worley, 2006).

2.6.4 Kursing og nettbasert læring

Kursing og nettbasert læring er en annen arena som kan benyttes av bedrifter for å skape læring og utvikling av kompetanse. Generelt er det mange bedrifter som anvender *kursing* som et slags utgangspunkt for organisatorisk læring og utvikling av kompetanse (Filstad, 2008). Kursing går ut på at ansatte får muligheten til å dra på interne eller eksterne kurs for å tilegne seg ny kunnskap. Denne formen for kompetanseutvikling kan være obligatorisk, for eksempel som opplæringsform, eller frivillig, hvor de ansatte selv kan ta initiativ og presentere kurs de ønsker støtte til å dra på. Eksterne kurs vil også gi de ansatte muligheten til å treffe individer fra ulike bedrifter og nettverk. Kursing kan skape et scenario der man treffer likesinnede personer fra ulike bransjer som man kan lære fra. Det å gi de ansatte en mulighet til å søke om å ta del av selv-initierte kurs vil også trolig øke kulturen for læring innad i bedriften. Læring gjennom

informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og digitale verktøy omtales som *nettbasert læring*. I litteraturen brukes begrepet som en betegnelse for både individer og gruppers læring, om visse former for undervisning og opplæring, samt om ulike typer kursmateriell (Phillips, McNaught & Kennedy, 2012). Her vil noe av kodifisering segmenteres under, da bruk av intranett omhandler nettbasert læring. Likevel vil i hovedsak dette nettbaserte læringspunktet involvere nettbaserte kurs fra eksterne kilder. Dette er fordi man ønsker å sette et evident skille mellom bruk av interne ressurser, slik som intranett, og eksterne former for nettbasert læring.

Samlet sett kan kursing og nettbasert læring være en viktig arena for både den ansatte sin formelle og uformelle læring. Disse kan betraktes som en hybrid mellom artikulering av kunnskap og kodifisering. Denne sammenstillingen kan begrunnes med at kursing og nettbasert læring inkluderer sosialiseringprosesser, der man gjerne har uformelle samtaler og konversasjon i eksempelvis “kaffepauser”, og at det i praksis opererer som et mer formelt system. Man kan videre forklare denne hybriden ved at arenaen både har innslag av diskusjon, tilhørende for artikulering av kunnskap, og innslag av metode, teknikk og verktøy, tilhørende for kodifisering.

2.7 Påvirkningsfaktorer

Det eksisterer ytterligere faktorer som kan være med på å påvirke læring og kompetanseutvikling hos ansatte, deriblant struktur, kultur, motivasjon og ledelse. Dermed vil det for studien sin skyld være viktig å være å bevisst ta hensyn til disse ulike aspektene under intervjuprosessen og databehandlingen, for å sikre at man i større grad dekker de ansatte sine holdninger til læring og kompetanseutvikling.

Det finnes ulike former for hvordan virksomhetene kan *struktureres*, og denne utformingen er med på å definere roller, ansvar, oppgaver og myndighet på ulike nivåer i organisasjonen (Worren, 2012). Videre må også selskapet sin strategi samhandle med strukturen som eksisterer innad i organisasjonen, og dette også til tross for endrede omgivelser og ny strategi (Jones, 2013). Valg av struktur kan også være preget av faktorer som rutine, spesialisering og arbeidsoppgaver. Prosjektbaserte organisasjoner er et eksempel på en type organisasjonsstruktur, og Bredin (2006) argumenterer for at et viktig kjennetegn ved disse er den store mengden av utdannede og dyktige medarbeidere man finner internt i de ulike prosjektgruppene. Her blir *“de ansatte og deres kompetanse det viktigste*

konkurransefortrinnet, noe som innebærer til at arbeidssituasjonen til enslige ansatte blir en kritisk strategisk konkurransefaktor” (Bredin, 2006, 5). Ifølge Blomé (2004) frambringer den prosjektbaserte organisasjonen fleksibilitet og innovasjon, og dette uten å senke effektiviteten og kvaliteten. En organisasjon som er prosjektbasert holder seg til det dynamiske miljøet og gir resultater etter ønske om spesifikt kundebehov (Söderlund, 2005). Likevel er det enighet mellom flere forskere om at den største fordel med prosjektbaserte organisasjoner er fleksibiliteten. I prosjektbaserte organisasjoner samles kunnskapen, kapasitetene og ressursene ved hjelp av selve gjennomføring av prosjekter (Hobday, 2000). Prosjektbaserte organisasjoner har videre ofte en underliggende matrisestruktur. I organisasjoner som er strukturert som en prosjektbasert matrise, vil selve organisasjonen formes mer inn etter prosjektene, enn at prosjektene må tilpasses eller bli fastlagt av strukturen (Arvidsson, 2009). En organisasjonsstruktur utformet som matrise, og som også er prosjektbasert, vil totalt sett tilrettelegge for effektiv flyt av personell. Den enkelte prosjektmedarbeider vil da ha mulighet til å bidra til utvikling av sitt fagmiljø samtidig som den også kan anvendes i gjennomføring av prosjekt (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Med stadig skiftende prosjektgrupper, kan det oppstå vanskeligheter med å samle inn og dokumentere dyptgående og funksjonell kunnskap. Både ansatte og prosjektledere i slike organisasjonsstrukturer har ofte ikke tilstrekkelige insentiver til å dokumentere læring. Videre er også denne læringen stadig bundet til kontekst, og er dermed vanskelig å overføre til andre prosjekter (Lindkvist, 2004). Overføring av erfaring og kunnskap til andre prosjekter er ansett som en av de mest kritiske problemene med organisasjoner som er prosjektbasert. Jo mindre eksistens av standardiserte prosjektproblemer og løsningsmetoder, desto vanskeligere blir det å overføre kunnskap og lære som organisasjon (Bresnen, Goussevskaia, & Swan, 2005; Gareis, 2002).

Man kan ha ulike *kultur* innad ulike samfunn, organisasjoner, grupper og avdelinger. Det å definere kultur kan være utfordrende, da det er et bredt begrep som kan ha ulike betydninger for ulike kontekster. Gotvassli (2015, 132) fremstiller det som *“grunnsteinen i en kultur er menneskene som arbeider der, og deres evne til relasjonsbygging, trygghet og tillit og hva de retter oppmerksomheten mot og ser på som viktig”*. Videre kan organisasjonskultur beskrives som *“et sett av kognisjoner som utvikles gjennom samspill mellom organisasjonsmedlemmene, og kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på”* (Bang, 2013, 327).

Motivasjon kan defineres som en indre tilstand som forårsaker, styrer og opprettholder atferd. Videre eksisterer det to ytterpunkter av motivasjon, herunder indre og ytre motivasjon (Deci &

Ryan, 1985). Indre motivasjon er knyttet til et ønske om å utføre en oppgave, og handler om “reisen til målet”. Arbeidsmiljø, trivsel og lederstil er eksempler på slik motivasjon, og kan utgjøre en viktig påvirkningsrolle på medarbeideren. Derimot dreier ytre motivasjon seg om å nå målet, der selve premien som er i enden kan utgjøre et siktepunkt. Bonusordninger er et eksempel som kan bidra med å skape ytre motivasjon hos den ansatte. På arbeidsplassen ønsker man gjerne at både indre og ytre motivasjon skal forekomme. Gjeldende for i hvilken grad de virker inn og selve balansen mellom ytterpunktene, vil være preget av de ansatte sin individualitet.

Det å utføre makt og innflytelse, samtidig som man gir omsorg og god kommunikasjon til sine medarbeidere, omtales gjerne som *ledelse*. I og med at læring og kunnskapsutvikling er såpass dominerende og viktig i arbeidslivet, innebærer slik ledelse å anviser og utvikle andre fremfor å drive detaljstyring (Johannessen & Olsen, 2008). Da det eksisterer individuelle forskjeller blant ulike personer, vil både lederstil og personligheter i stor grad kunne variere.

2.8 HR-aktiviteter

Det eksisterer ulike “Human Resource” aktiviteter (heretter HR-aktiviteter/-praksiser) bedrifter kan implementere og iverksette for å skape læring og kompetanseutvikling internt i bedriften. Slike aktiviteter eller praksiser omhandler forvaltning av menneskelige ressurser, herunder ferdigheter, erfaringer, egenskaper, kunnskap og evner (Kuvaas & Dysvik, 2009). Effekten av HR-praksis på ansatte sitt engasjement og ytelse avhenger av medarbeiderne sin oppfatning og evaluering av disse praksisene (Guest, 1999). Spørsmålet vedrørende hvordan dette gjennomføres i bedriften, vil ha videre innvirkning på de ansatte sin læring og utvikling av kompetanse. I denne studien inkluderes karrieresystem, allokering av personell, herunder jobbrotasjon, og evaluering av personell, herunder medarbeidersamtaler, som aktuelle HR-praksiser. Imidlertid er det viktig å skille mellom allokering av personell og utvikling av kompetanse da det er to forskjellige ting, samtidig som de er tett forbundet ved at allokering påvirker kompetanseutvikling, og at kompetanseutvikling kan være et motiv for allokering.

Ved å innføre et *karrieresystem* i organisasjonen, kan man hensiktsmessig danne grunnlaget for at det etableres lik standard på kompetansenivået, og dette på tvers av ulike enheter i samme bedrift. Systemet bør inkludere ulike kompetansenivåer som er klart definerte. Et slikt karrieresystem vil kunne tilrettelegge for personlig utvikling blant de ansatte, der man tar

hensyn til individuelle forskjeller og ønsker. Ved å utelate et slikt karrieresystem, kan de ansatte føle seg overlatt til seg selv (Gabrielsen & Pedersen, 2013), og systemet betraktes som en viktig komponent på effekten av læring og kompetanseutvikling hos de ansatte. Et karrieresystem vil dessuten være en HR-aktivitet gjeldende for mer langsiktig utviklingsforløp.

I spesielt prosjektbaserte organisasjoner ønsker man god utnyttelse av medarbeiderne sin kompetanse og ressurser, både innad i bedriften og på tvers av prosjekter. Dette frembringes gjerne gjennom effektiv *allokering av personell*, der man ønsker å samstemme prosjekt og person best mulig. Slik allokering omhandler hvorledes man sammenfører bedriften sine ansatte til arbeidsoppgavene som skal gjennomføres (Nesheim, 2018). Bedrifter tilstreber med andre ord å effektivt anvende riktig kompetanse. Allokering av personell bør ideelt sett baseres på en vurdering som kombinerer faktorer som tilgjengeligheten på hvilke kompetanse som finnes og hvordan den enkelte sin erfaring og utvikling stemmer overens med det aktuelle prosjektet. Det omhandler altså om å finne balansen mellom oppgavene selskapet skal løse og kompetansetilgangen. Allokering av personell bør dermed inkludere en vurdering både fra organisasjonen og den ansatte sin side (Bredin & Söderlund, 2011). Hensiktsmessig kompetanse på riktig arbeidsoppgave til enhver tid utgjør nøkkelen for å oppnå riktig kvalitet og god framdrift på sluttresultatet. Ved å anvende en slik gruppesammensetning og fordeling av oppgaver gjennom et aktivt verktøy for styring, tilrettelegger for å bruke kompetanse som en parameter for styring. Likevel bør man bemerke seg at ideen om “rett person på rett plass”, på kort sikt for å løse arbeidsoppgaven, kan stå i motsetning til hensynet til kompetanseutvikling (Lindland, Mikkelsen & Nesheim, 2018). Alt dette tatt i betraktning har allokering av personell blitt studert relativt isolert fra kompetanseutvikling, og det finnes dermed få studier som faktisk kan bekrefte eller avkrefte selve sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling. Videre har oppfatningen og bevisstheten rundt kompetanse som ressurs i gjennomføring av prosjekt heller ikke vært stor i prosjektstyringsmiljøene (Klakegg, 1995).

Det er også andre faktorer som kan påvirke allokeringen av personell, da både arbeidsoppgave, ressursknapphet og ønsket om fleksibilitet kan utgjøre ulike behov og ambisjoner. Bedrifter kan eksempelvis ha et motiv der det er ønskelig at de ansatte skal utvikle seg, og at det følgelig ikke kun dreier seg om å utfylle forskjellige arbeidsroller. Når bedrifter ønsker å eksponere de ansatte for ulike sider ved bedriften, omtales dette ofte som *jobbrotasjon* (som tidligere nevnt under akkumulering av erfaring), og tilrettelegges gjennom å gi ansatte arbeid på tvers av

organisasjonen for gitte perioder. Ifølge Bennett (2003) kan jobbrotasjon forklares som en planlagt utskifting av ansatte blant forskjellige jobber i løpet av en periode for å øke ferdighetene og jobbuavhengighet. Dette skal medføre økt motivasjon, jobbytelse og produktivitet. Tilsvarende definerer Gomez, Lorente & Cabrera (2004) slik rotasjon som arbeid i forskjellige stillinger eller situasjoner i tidsperioder som er kategorisert av en rekke individuelle kunnskaper, ferdigheter og evner hos ansatte. Jaturanonda, Nanthavanij og Chongphaisal (2006) fant at organisasjoner fra privat og offentlig sektor betraktet den kombinerte 'kunnskap, ferdigheter og evner' som det dominerende beslutningskriteriet for hvem de skal rotere, uavhengig av formålet med jobbrotasjon.

Hensikten med jobbrotasjon er altså at medarbeiderne vil få testet og bygd sin kompetanse gjennom å utforske og prøve ulike jobber og arbeidsoppgaver. Dermed vil man til slutt kunne ha et klarere bilde av hvor den ansatte passer best inn. Jobbrotasjon kan videre bevirke med å minke monotoniteten i arbeidet, i tillegg til at man får en større bredde i arbeidsstyrken i bedriften. For at jobbrotasjon skal være suksessfullt, er det viktig at de ansatte er klar over hva jobbrotasjon innebærer, hva man ønsker å oppnå med slik rotasjon, samt for hvilke perioder rotasjonen skal foregå. Planlegging er derfor viktig for å sikre at både bedriften og de ansatte kan praktisere samt subsidiere arbeidet med en positiv effekt gjennom bruk av rotasjon for kompetanseutvikling.

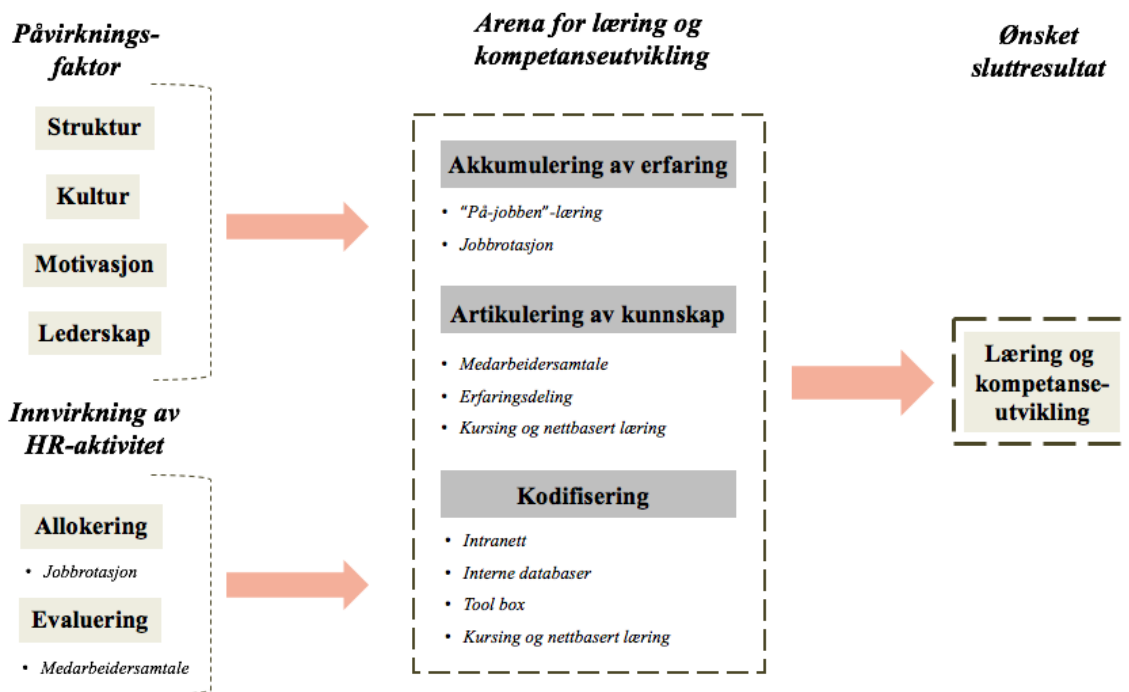
Gjeldende for *evaluering av personell*, vil dette kunne ha en innvirkning på læring og kompetanseutvikling - både for den ansatte og for organisasjonen. Ved å gjøre en vurdering i form av evaluering, kan dette bidra til konstruktive og viktige tilbakemeldinger, som videre kan benyttes som muligheter for fremtidig utvikling. Et eksempel på en slik evaluering er *medarbeidersamtaler*. Medarbeidersamtaler benyttes i de fleste organisasjoner, og er gjerne en åpen, planlagt og konstruktiv personlig samtale som gjennomføres av to parter, følgelig medarbeider og nærmeste leder. Begrepet kan defineres som "*en medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingsamtale mellom leder og medarbeider én gang per år eller oftere*" (Mikkelsen, 2002, 7). En slik samtale inkluderer som oftest både evaluering av personlig og faglig utvikling, og den vil variere i grad av systematikk, varighet og hyppighet. Medarbeidersamtalen skal primært fungere som et verktøy for kommunikasjon vedrørende arbeidsmål, tilbakemelding, status og andre relevante temaer man ønsker å ta opp. Videre skal samtalen operere som et slags evalueringsmekanisme, der man ser på resultater, kompetanse og hvordan man som ansatt og bedriften som helhet fungerer.

Wollebæk (2000) fremhever spesifikke momenter for medarbeidersamtalen, følgelig 1) en vurdering av om den ansatte sin stilling er tilfredsstillende sammenlignet med å få benyttet evner, ønsker og utdanning, 2) undersøke hvilke områder den ansatte kan gjøre en bedre jobb og hvordan, 3) vurdere om det organisatoriske forholdet hindrer den ansatte i å være så effektiv som hun eller han kan, samt 4) å kartlegge om den ansatte sine forventninger til lederen eller bedriften er realistiske. Forskeren spesifiserer ytterligere viktigheten med oppfølging etter medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen forutsetter ærlighet og åpenhet, samtidig som den ofte krever tillit og gjensidig respekt. Det forventes at medarbeideren sammen med sin leder tar ansvar, både for arbeidsplassen som helhet, arbeidsmiljø og resultater (Velten, Tengblad & Heggen, 2016).

Ulike HR-strategier og verktøy kan være krevende å implementere i tilstrekkelig grad (Noe et al., 2012). I et organisatorisk perspektiv ønsker bedrifter og ansatte at slike HR-aktiviteter skal bli en del av arbeidsdagen, og samtidig bli en innarbeidet del av organisasjonskulturen, slik at de vedvarer over tid (McDermott et al., 2013). Organisasjoner ønsker som oftest at utførelsen og praksisen skal samsvare med hva intensjonen bak strategien og verktøyet er. McDermott et al. (2013) knytter effektiv implementering av HR-strategier direkte opp mot ledelse, som videre underbygger behovet for å ha med sekundære faktorer når man diskuterer kompetanseutviklingstiltak (se 2.7 *Påvirkningsfaktorer*).

2.9 Oppsummerende modell

På bakgrunn av gjennomgått teoretisk forankring, er det blitt utviklet en oppsummerende modell. Denne gjør seg gjeldende for vår studie, da den viser sammenhengen mellom studiens forskningsspørsmål og teorikapittelet.



Figur 1: Oppsummerende modell over teoretisk rammeverk

Modellen består av fire komponenter, følgelig “påvirkningsfaktor”, “innvirkning av HR-aktivitet”, “arena for læring og kompetanseutvikling” samt “ønsket sluttresultat”; herunder tilknyttet læring og kompetanseutvikling. Hver komponent vil inkludere underliggende kategorier, der flertallet av disse er hentet fra det teoretiske rammeverket. Påvirkningsfaktorene vil kunne innvirke på de definerte arenaene; som videre vil kunne skape et ønsket sluttresultat; i form av økt læring og kompetanseutvikling. Dette er en “input”-“output” modell, der det illustreres hvordan ulike komponenter og underliggende kategorier kan bidra til å gi et kompetansehevingsresultat.

3.0 Kapittel 3: Metode

Dette kapitlet vil beskrive anvendt metodikk for å svare på forskningsspørsmålet skissert i kapittel 1. Metode kan beskrives som en viss vei mot et mål, og hjelper oss til å samle inn data (Dalland, 2017). Forskningsdesign og valg av metode, de innsamlede dataene og fremgangsmåte for dataanalysen blir presentert i denne metodedelen. Avslutningsvis drøftes oppgavens reliabilitet og validitet, samt etiske vurderinger.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man vil tilnærme seg og besvare problemstillingen, og man skiller gjerne mellom tre hovedtyper av design, herunder eksplorativ, deskriptivt og kausalt design. Både strukturen på problemstillingen og hvor mye man vet om et område på forhånd er med på å påvirke valg av design (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Hensikten med et eksplorerende design er å gi innsikt og skape forståelse, og er et godt utgangspunkt spesielt om man vet lite fra før av om et saksområde (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Ettersom vårt forskningsspørsmål; *“Hvilke arenaer, intensjoner og erfaring innenfor læring og kompetanseutvikling eksisterer i to resultatområder innad i samme bedrift med ulik organisasjonsstruktur og kultur?”* har en eksplorerende natur og presenterer en kompleks og lite strukturert formulering, har vi valgt en forskningsstrategi som i stor grad er eksplorativ. En dypere forståelse og innsikt av temaet samt opparbeiding av kunnskap på dette området kan dermed anskaffes (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Problemstillingen er også deskriptiv, da vi ønsker å beskrive hva vi finner gjennom dataen som blir samlet med hensyn til problemstillingen. Ved benyttelse av et forklarende design, ønsker man derimot heller å studere årsakssammenhenger ved en mer testende problemstilling (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

3.2 Forskningsstrategi

Planen for hvordan en forsker skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet, er det Saunders et al. (2016) definerer som forskningsstrategi. Det finnes ulike type strategier for forskning, og i denne studien er casestudie blitt benyttet.

En casestudie vil være relevant dersom forskeren ønsker en dyp forståelse av forskningens kontekst og prosessene som blir besluttet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016), og er derfor spesielt hensiktsmessig for vår oppgave. Denne forskningsstrategien kan anses som spesielt fordelaktig dersom grensen mellom fenomenet man vil studere og omgivelsene er uklare (Yin, 2009). Casestudiet kan bidra med å besvare “hvorfors” eller “hvordan” varianter av forskningsspørsmål, og er derfor i tråd med en kvalitativ tilnærming og et eksplorerende design, hvor man kan gå i dybden og undersøke problemer det er lite kunnskap om (Yin, 2009).

Generelt kan man inndeale casestudier i to ulike dimensjoner, nærmere bestemt enkel versus multipl casestudie og holistisk versus integrert casestudie. *Enkel* casestudie stilt opp mot *multipl* casestudie er den første dimensjonen. I den førstnevnte dimensjonen går man i dybden, mens derimot i casestudier som er multiple betrakter man flere caser og går dermed mer i bredden (Yin, 2009). Denne studien vil være basert på to casestudier i D&W og PSR, der vi vil belyse det de har til felles, samtidig som vi ønsker å vise eventuelle særtrekk mellom resultatområdene. For å besvare vår problemstilling tar denne studien dermed for seg en multipl casestudie. En slik casestudie blir ofte sett på som mer overbevisende og kan derfor fremstå som mer robust, da det gjør det lettere å avdekke antakelser om sammenhenger (Andersen, 1997; Giovanni, 1991). Ettersom studien består av mer enn ett enkelt case, kan dette danne et grunnlag for en studie som er komparativ (Yin, 2009). Den andre dimensjonen inndeales i *holistisk* (helhetlig) kontra *integrert* casestudie. Hvis man gjennomfører en holistisk case beregner man enheten som en helhet. Dersom man heller studerer flere underenheter innenfor samme organisasjon, kalles dette for en casestudie som er integrert (Yin, 2009). I og med at vi studerer to ulike avdelinger innad i Equinor, er casestudien vår dermed integrert.

3.3 Forskningstilnærming og tidsdesign

En forskningstilnærming representerer hvordan et tema studeres, altså hvordan innsamlet data og analyse blir brukt. Dette kan enten gjøres fra et induktivt eller et deduktivt perspektiv (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

I og med det er begrenset forskning rundt tematikken kompetanseutvikling, anser vi en tilnærming av induktiv form som mest hensiktsmessig. Med en induktiv tilnærming starter studien med å samle inn data, som deretter brukes til å identifisere mønstre og sammenhenger

som kan øke vår forståelse (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Valget av en tilnærming der man beveger seg fra det spesifikke til det generelle samstemmer også godt med vårt eksplorerende forskningsdesign. Med en slik induktiv tilnærming benytter forskerne seg av observasjoner og funn av generell interesse. Dette forhindrer oss imidlertid ikke fra å bruke den eksisterende teorien i kapittel 2 av masteroppgaven. Denne teorien kan fremdeles tjene som en måte å identifisere begreper vi ønsker å utforske i vår forskningsprosess. Der man som forsker går fra et utgangspunkt i tidligere forskning og kjente teorier til egen empiri, benyttes en deduktiv tilnærming (Busch, 2013). Da både tema, underkategorier og spørsmål for intervjuguide (se 3.5.3 *Intervju og intervjuguide*) baserer seg på tidligere terminologi, er dermed en deduktiv tilnærming også hensiktsmessig for vår studie. Med denne tilnærmingen tester forskerne teoriene mot virkeligheten. Følgelig vil denne studien inkludere en kombinasjon av både et induktivt og deduktivt perspektiv.

Det er viktig å ta hensyn til tidsaspektet for når data skal innsamles. Det eksisterer to forskjellige tidsdesign som blir definert av Saunders, Lewis & Thornhill (2012), herunder kryss-seksjonelt og longitudinelt. Med et tidsdesign som er kryss-seksjonelt vil innsamling av data skje på et visst tidspunkt, som utgjør en nåsituasjon. Når man derimot samler inn data over lengre tid, benevnes dette tidsdesignet for longitudinelt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Da vi har begrensninger med tid fordi oppgaven kun skrives over et semester samt en begrensning på ressurser, i form av tilgangen på data, egner et kryss-seksjonelt tidsdesign seg godt til vårt formål, og betraktes videre som det eneste aktuelle.

3.4 Forskningsmetode

Det finnes primært to ulike forskningsmetoder, herunder kvalitativ og kvantitativ metode (Saunders, et al., 2016). På grunn av det valgte forskningsspørsmålet for studien, vil en kvalitativ forskningsmetode være et naturlig valg. Videre da informasjonen og resultatene som utledes gjennom dybdeintervjuer (se 3.4.3 *Intervju og intervjuguide*) forekommer i tekstform, og altså ikke-numeriske data, argumenterer også dette for en kvalitativ tilnærming.

Kvalitativ forskning ønsker å gi komplekse tekstbeskrivelser av hvordan mennesker opplever et gitt forskningsspørsmål (Mack & Woodsong, 2011). Formålet med en kvalitativ forskningsmetode er altså å gjøre en svært grundig undersøkelse i et valgt emne, samtidig som det gir fleksibilitet for forskeren. De fleste studier med en induktiv tilnærming (se 3.3

Forskningstilnærming og tidsdesign) bruker kvalitative data, fordi de tar sikte på å understøtte og utvikle et rikt teoretisk perspektiv (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Denne type data vil gi oss et godt grunnlag for å utvikle en teori om det eksisterende rundt kompetanseutvikling hos Equinor, da de gjør oss i stand til å studere intervjuobjektene sine meninger og forholdet dem imellom.

3.5 Datainnsamling

For å kunne besvare vårt forskningsspørsmål, gjør vi i dette delkapittelet rede for hvordan vi har innsamlet data til vårt prosjekt. Denne delen inkluderer hvilken type data vi har innhentet, våre eleksjoner av utvalg, fremgangsmåte for intervju og intervjuguide, samt andre kilder til data.

3.5.1 Innhenting av data

Innsamlingen av data for masteroppgaven er satt sammen av to typer data, følgelig sekundærdokumenter og primærdata; som ble innhentet gjennom intervju. Når man benytter sekundære data betyr det å ytterligere analysere data som allerede er samlet inn for et annet formål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Sekundærdata ble innhentet fra relevante og troverdige dokumenter, forskningsartikler og intern bakgrunnsinformasjon og rapporter (*se 3.5.4 Andre datakilder*). I og med at sekundærdata generelt er opprettet for andre formål enn vår forskning, benyttet vi oss av en kritisk tilnærming når vi valgte ut datakilder. Når man selv samler inn data for egen studies formål, kalles dette for primærdata (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Gjennom analyse av gjennomførte semistrukturert dybdeintervjuer ble primærdataen innsamlet.

3.5.2 Utvalg av informanter

Ifølge Gripsrud et al. (2016) skal et utvalg representere en del av en populasjon. Spesielt i kvalitative undersøkelser er det elementært at utvalget man benytter i undersøkelsen har ulik erfaring og bakgrunn, samt forskjellige holdninger og meninger. Videre vil utvalget ved bruk av dybdeintervju bestå av færre individer, og dermed er det viktig at disse representerer det temaet man skal undersøke (Gripsrud et al., 2016).

I og med kvaliteten på undersøkelsen vil basere seg på utvalget samt det hver enkelt respondent har å bidra med, er personene som er innhentet til dybdeintervju valgt ut fra ren

hensiktsmessighet. Da vi først tok kontakt med Equinor hadde vi som krav at respondentene hadde ulik bakgrunn og kompetanse. På denne måten fikk vi bedre kartlagt hvordan problemet med kompetanseutvikling utspiller seg på tvers av de to ulike resultatområdene. Selve utvalget for vår studie vil bestå av HR-ledere og mellomledere (heretter linjeleder) hos Equinor, der antallet personer som intervjues er 14, og som videre er fordelt på representanter fra hver av de to ulike resultatområdene, inkludert en fra hvert resultatområde sin HR-avdelingen, som utgjør nøkkelinformanter, samt en representant fra selskapet sin konsernstab. Dette antallet er blant annet basert på tidsbegrensninger samt for å sikre et så representativt utvalg som mulig, til tross for omstendighetene. Vi har altså gjort en begrensning på størrelsen på utvalget. Man kan argumentere for at et større utvalg hadde vært mer gunstig, men det er ikke sikkert et slikt utvalg ville fortalt oss noe mer. Dette mye på grunn av at oppgaven gir oss et entydig svar (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi valgte å fokusere på linjeledere, da de vil kunne gi oss mer bredde i datainnsamlingen uten at vi måtte øke mengden av intervjuer signifikant. Ved å intervjuer linjeledere får vi også sett på kompetanseutvikling på organisasjonsnivå, ikke individnivå, slik som vi ønsket. Videre har vi også inkludert to nøkkelinformanter i utvalget vårt, en fra hvert resultatområde, for å få en dypere forståelse tidlig i prosessen angående viktige områder og for å gi oss en god oversikt over resultatområdene og bedriften som helhet.

Tabellen under oppsummerer hvilke og antall representanter som hører til de ulike jobbkategoriene fordelt på D&W og PSR. Det er blitt laget en forkortelse for hver enkelt informant, som vil gjøre det lettere for oss å referere til dem senere i oppgaven. For å beholde informantenes anonymitet, har vi valgt ut relativt standardiserte jobbkategorier.

Tabell 1: *Fordelingen blant informanter etter jobbkategori og tilhørende resultatområde*

Jobbkategori	Antall D&W	Antall PSR	Antall annet	Forkortelse
<i>HR-leder</i>	1	2	2	HR-1-HR-5
<i>Linjeleder - L3</i>		2		L3-1 og L3-2
<i>Linjeleder - L4</i>	5	2		L4-1-L4-7

3.5.3 Intervju og intervjuguide

For å samle inn datamateriale vil vi benytte oss av individuelle dybdeintervju, for å få en dypere forståelse av konteksten. Det kvalitative forskningsintervjuet har som formål å få tak i intervjuobjektens egen beskrivelse av den situasjon han eller hun befinner seg i (Dalland, 2017). Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individet sine personlige erfaringer,

meninger og lignende er av interesse (Gripsrud et al., 2006), og denne kommunikasjonen vil foregå ansikt-til-ansikt og en-til-en. Med denne fremgangsmåten ønsker vi å få innblikk i respondentens individuelle erfaringer uten påvirkning fra andre. Ved å gjøre dette eliminerer vi gruppepress samt tilrettelegger kanskje for mer ærlige og personlige svar. Varigheten på intervjuene vil være på omtrent en time per intervju.

På forhånd av intervjuene vil det bli distribuert ut et skjema (per e-post) som inneholder informasjon og samtykkeerklæring (*se vedlegg 9.4*). Her forklarer vi hensikten med intervjuet og forløpet rundt prosessen. Vi vil forsikre anonymitet og skaffe tillatelse til bruk av lydopptak, som senere blir slettet etter transkribering. Intervjuprosessen vil følge en forhåndsdefinert intervjuguide, der man også har mulighet for oppfølgingsspørsmål om noe skulle være uklart. For å både forberede seg mentalt og faglig til møtet med intervjuobjektene, er det å utarbeide en intervjuguide svært lønnsomt og kan skal være en slags ledsager gjennom intervjuet (Dalland, 2017). Utarbeidelse av en slik guide var også viktig for oss slik at utformingen av spørsmålene samt hvordan disse stilles til intervjuobjektene ikke legger føringer på svarene de angir.

Dybdeintervjuer kan være ustrukturert, strukturert eller semistrukturert. I prosjektoppgaven vil et semistrukturert dybdeintervju bli anvendt, da det er en mellomting mellom de to ytterpunktene. Her får man gått gjennom spørsmålene som man ønsker å få svar på gjennom intervjuguiden, samtidig som man får mulighet til oppfølgingsspørsmål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Dette vil også bidra til fleksibilitet der respondentene kan stille åpne spørsmål underveis, og det vil være nyttig for deltakernes frihet til å svare med egne ord, istedenfor å kun angi “ja” eller “nei” som gir lite informasjon til forskerne.

Ulemper med et slikt valg av datainnhenting er at det er tidkrevende, samtidig som intervjueren sitt nærvær kan influere på svargivning (Gripsrud et al., 2006). Som en utjevning av disse potensielle negative elementene, vil en slik datainnhenting gi oss bedre mulighet til å styre samtalen samtidig som intervjuobjektene kan gi mer utfyllende og konkrete svar som kanskje ellers ville vært eliminert.

For gjennomføring av intervjuprosessen ble Kvale og Brinkmanns (2009) sin fremgangsmåte anvendt, der vi systematisk gikk gjennom syv faser, herunder tematisering, design, intervju,

transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering. De argumenterer for at *“jo bedre man har forberedt intervjuet, desto høyere kvalitet får den kunnskapen som produseres i intervjusamspillet, og desto lettere vil etterbehandlingen være”*. Prosessen som omhandler intervjudelen fremmer med andre ord høye krav til forberedelse og kompetanse (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.5.4 Andre datakilder

For å oppnå dybdeforståelse er det ifølge Saunders et al. (2016) gunstig med data fra andre kilder. Dermed har vi i forkant av intervjuprosessen innhentet vi nyttig intern informasjon fra kontaktpersonen vår i Equinor for å forstå selve konteksten og for å få relevant samt nødvendig informasjon som var avgjørende for vår videre forskning. Ytterligere avholdt vi intervju med to nøkkelinformanter, som nevnt tidligere, for å få enda bedre og klarere innsikt. Med dette fikk forskerne bedre forståelse vedrørende struktur, oppbygging og drift i de to ulike resultatene. Dette utgjorde i første rekke sekundærdata i vår oppgave.

Videre vil ulike typer observasjon gi oss forskjellig data, og en kvalitativ tilnærming ønsker man som observatør et mest mulig fullstendig bilde av det som studeres. Det er viktig i en helhetlig tilnærming at man kartlegger og undersøker forholdet mellom individ og omgivelser. For vår prosjektoppgave vil vi benytte en ustrukturert observasjon, der man anvender en uformell vurderingsform uten at man på forhånd bestemmer hva man skal se etter (Dalland, 2017). Gjennomføring av dette ble gjort underveis under intervjuene, der vi noterte oss relevante kroppsuttrykk og det karakteristiske ved situasjonen.

3.6 Dataanalyse

For å analysere innhentet data for vår forskning gjennomførte vi i første omgang transkribering og deretter ble en kvalitativ innholdsanalyse iverksatt, der både sortering og analyse ble inkludert.

Når man skal analysere data er det viktig å få frem materialet fra intervjuet på en mest mulig saklig og korrekt måte, og denne prosessen skal altså hjelpe forskerne å finne ut av hva selve intervjuet har å fortelle (Dalland, 2017). Saunders et al. (2016) argumenterer for at verdien av intervjuene som er gjennomført skal ha mest mulig verdi, bør man inkludere kontekstuell informasjon. For å få til dette, tok vi oss tid til å nedskrive utfyllende notater direkte etter at

intervjuene hadde pågått, og dermed fikk vi notert ekstra informasjon som bidro til en mer korrekt og reflektert konsistens av selve intervjuene.

3.6.1 Transkribering

Det første steget i å analysere den innsamlede dataen, er å transkribere råmateriale fra lydopptak til fulltekst. For å bearbeide et kvalitativt forskningsintervju, er transkribering en vanlig måte å benytte, der man skriver ned ord for ord det som blir sagt (Dalland, 2017). Her må man sikre at ingen data blir borte samtidig som man må prøve å bevare mest nøyaktig det som skjedde.

Etter at intervjuene var gjennomført, var vi raske med å starte på transkriberingen når intervjusamtalen og stemningen var friskt i minnet. For å få denne prosessen så konkret og riktig som mulig, var vi interessert ikke bare i det respondentene sa, men også på måten de sa det på, det vil si ordlyden. På grunn av dette var det å transkribere lydopptakene tidkrevende, da vi ikke bare trengte å registrere nøyaktig hva som ble sagt og av hvem, men også å prøve å gi en indikasjon på tonen som eksisterte og deltakernes ikke-verbale kommunikasjon. Det er viktig å knytte funnene til den kontekstuelle informasjonen som lokaliserer intervjuet, for å redusere misforståelser og feil (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Hvert intervju ble lagret på en datafil, der vi anvendte anonymiserte filnavn slik at det var mulig å holde oversikt over de ulike intervjuene, noe som også anbefales av fagekspertene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Når dette var gjort, sendte vi en kopi av det transkriberte intervjuet til intervjuobjektet for godkjenning (*se vedlegg 9.8*). Dette var også ideelt, da de også fikk rettet opp egen grammatikk og språkbruk, i tillegg til at saklig nøyaktighet ble sikret.

3.6.2 Sortering og analyse

Etter transkribering hadde vi store mengder med skriftlig datamateriale, og dermed gjennomførte vi en kvalitativ innholdsanalyse som neste steg i denne prosessen. Slike innholdsanalyser blir gjerne brukt sammen med observasjon eller intervju, eller disse i kombinasjon (Thagaard, 2003). Dette ble brukt som hjelp til å organisere innholdet som ble transkribert. Her velger man ut det som er relevant fra det skriftlige datamaterialet, og deretter grupperer dette under egenopprettede kategorier (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Følgende kategorier benyttet vi oss av: *organisasjonsstruktur, kompetanse og kompetanseutvikling, kursing og nettbasert læring, akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering*. Vi inkluderer også underkategorier som tilknyttet disse arenaene.

Se vedlegg 9.6 for utdrag av innholdsanalysen. Vi brukte dokumentene fra transkriberingen, der vi knyttet de ulike utsagnene til de forhåndsdefinerte kategoriene. Dette gjorde det lettere å konkret forstå essensen i intervjuene, samtidig som dataen ble mer oversiktlig disponert. Da kunne vi lettere finne koblinger og sammenhenger som kunne knyttes opp mot forskningsspørsmålet vårt. Sluttmålet med denne prosessen er å finne tema eller mønstre i intervjuene som er relatert til problemstillingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Etter at sortering var gjennomført, kunne vi sette igang analysen. Vi tok utgangspunkt i de forhåndsdefinerte arenaene for læring og kompetanseutvikling, og sammenføyde dette opp mot tema og mønstre fra kategorisering. Videre gjennomførte vi endelig sortering og tolkning av data med intensjon om å besvare vårt forskningsspørsmål. Det ble i den endelige sorteringen ilagt tyngde på følgende arenaer: akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering samt kursing og nettbasert læring, da dette var mest hensiktsmessig med tanke på studiet sitt formål.

3.7 Oppgavedesignet sine styrker og svakheter

Det å skape et forskningsdesign helt uten svakheter er nærmest umulig (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Derfor må man gjennom en vurdering se på hvilke svakheter man kan godta i sitt forskningsdesign. Basert på dette vil vi gjennomgå reliabilitet og validitet, der vi ser på studiens kvalitet. Videre vil vi også betrakte hvordan vi har forhindre negativ innvirkning på denne. Ytterligere blir studiens generaliserbarhet og etiske vurderinger også tatt i betraktning.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, er vesentlig for kvalitet i forskning, og omhandler om det arbeidet man har presentert er til å stole på (Dalland, 2017). Ved høy grad av reliabilitet vil studien fremlegge konsistente funn, der andre studier vil kunne fremlegge samme funn og konklusjoner (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). For en casestudie vil reliabiliteten være truet, ettersom studiens kontekst trolig ikke kan gjenskapes. Dette mye på grunn av at den både er kompleks og dynamisk.

Reliabiliteten vil kunne øke ved å ha mer strukturerte intervjuer (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Ved å følge intervjuguiden kan man sikre god struktur og en mer systematisk innsamling av data. Underveis i datainnsamlingen ble intervjuguiden utviklet og vi så oss nødt til å avvike

fra guiden som følge av intervjuobjektens svar. Vi anså dette som nødvendig for å sikre flyt og fremdrift i intervjusamtalene, til tross for at dette kan ha svekket studiens reliabilitet.

Man kan også svekke reliabiliteten ved intervjuer bias som dreier seg om intervjuerens opptreden og hvordan spørsmålene stilles (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). “Intervjuer-bias” kan forekomme dersom intervjuerne påvirker intervjuobjektens svar med vår oppførsel eller dersom vår subjektive forståelse av intervjuobjektens svar leder til misforståelser eller feiltolkning (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). For å minske faren for “intervjuer-bias” forsøkte vi å fremstå mest mulig nøytral under intervjuet og stille åpne spørsmål som gir rom for frie og ikke ledende svar. Videre ble oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart eller uforståelig for oss.

“Respons-bias” kan utgjøre en eventuell trussel for reliabiliteten, da slike potensielle feilslutninger kan gjøre at intervjuobjektet holder tilbake informasjon eller gir uærlige svar. Dette forekommer gjerne dersom intervjuobjektet har manglende tillit til intervjuene eller at intervjuet går inn på sensitive temaer som man generelt er mer tilbakeholden til (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). For å minske “respons-bias” sørget vi for å understreke formålet intervjuet har for forskningen, samt forsikre intervjuobjektene om deres anonymitet. Videre ønsket vi at intervjuobjektet skal føle seg komfortabel og da selv velge setting og tidspunkt for å øke sjansen for dette.

Alle intervjuene ble som nevnt tatt opp på bånd og transkribert, slik at vi fikk sikret at all informasjon ble godt bevart. Subjektive tolkninger har dermed i liten grad påvirket videre analyse. På grunn av dette og momentene ovenfor, vil vi konkludere med at vår studie har en tilfredsstillende grad av reliabilitet.

3.7.2 Validitet

Saunders et al. (2016) beskriver validitet som i hvilken grad metoden for innsamling av data måler det man har til hensikt å måle. Validitet kan deles opp i intern og ekstern validitet. Intern validitet beskriver i hvilken grad funnene er gyldige for utvalget man har undersøkt. Derimot refererer ekstern validitet til hvilken grad man kan generalisere studiens funn til liknende sammenhenger.

Man kan sikre høy grad av intern validitet ved å benytte semistrukturert intervjuer, fordi man får muligheten til å utforske tema og etterprøve intervjuobjektens svar ved å benytte seg av oppfølgingsspørsmål for å minske mulighetene for misforståelser og feiltolkninger. Denne intervjuformen har tillatt oss til å ha god interaksjon med intervjuobjektene, og tilrettelagt for få en dypere innsikt i tema og sikre en best mulig forståelse av innsamlet data. Videre sendte vi transkribert materiale tilbake til intervjuobjektene for godkjenning. Dette ble gjort for å unngå misforståelser og feiltolkninger. Videre kan dette også bidra til å forsikre høy grad av intern validitet.

Under casestudiet så vi på en spesiell kontekst under et spesifikt tidspunkt og man kan dermed bemerke at dataen ikke i stor grad kan generaliseres. Man kan derfor konkludere med at den eksterne validiteten ikke er spesielt høy.

3.7.3 Generaliserbarhet

Generalisering er å trekke konklusjoner fra det spesielle til det mer generelle (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2011). Generalisering avhenger av hvor representativt utvalget er for befolkningen. Evnen til å generalisere fra utvalg til populasjon er med på å øke den eksterne validiteten til studien (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Det kan være vanskelig å generalisere undersøkelsen, men resultatene kan overføres til lignende kontekster til et visst nivå. På den annen side vil det være vanskelig å trekke konklusjoner basert på vårt begrensede utvalg, for fremtidige undersøkelser angående tematikken rundt kompetanseutvikling. Likevel kan prosjektet medvirke til innsikt i emnet, og være en god bidragsyter i videre forskning. Dette kan begrunnes med Kvale og Brinkmann (2009) sitt begrep; analytisk generalisering. Grunntanken her er at utredningen sine funn kan anvendes som rettleiding for andre situasjoner, til tross for at resultatene ikke kan generaliseres til å gjelde for alle ansatte og alle bedrifter i Norge. Selv om det i praksis ikke direkte kan overføres, kan ansatte i organisasjonene likevel kjenne seg igjen, og dermed knytte paralleller til teksten.

3.7.4 Etiske hensyn og vurderinger

Etikk under forskning omhandler *“hvordan studien påvirker de som deltar i den”*. Det er viktig å ta for seg etikk i alle aspekter ved forskningen, og spesielt ved innsamling av data gjennom intervjuer er samtykke spesielt viktig (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Det er essensielt at man som forsker oppfører seg etisk og gir nok informasjon til intervjuobjektene. Tillit og troverdighet er også vesentlig for at respondentene skal være åpne og avslappet om å dele personlig informasjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). For å sikre dette, sendte vi i forkant ut informasjonsskriv samt samtykkeerklæring slik at respondentene var innforstått og trygge på hva prosjektoppgaven omhandlet og hvordan intervjuprosessen ville foregå. Gjennom informasjonsskrivet ble respondentene informert om at anonymitet ville bli opprettholdt og sikret. Anonymisering ble overholdt ved at vi i stedet for reelle navn benyttet oss av fiktive navn. Videre opplyser vi også i informasjonsskrivet om at all data vil bli makulert og slettet, og heller ikke misbrukt etter intervjuprosessen. Ingen sensitiv informasjon eller konfidensiell fakta vil bli lekket, og all analyse og datalagring utføres med spesielt hensyn for å sikre at identiteter ikke blir avslørt. Til slutt opplyste vi om at det er frivillig deltakelse, der man som deltaker har mulighet til å trekke seg når som helst. Som en siste garanti for respondentene, sendte vi ut de transkriberte intervjuene, og sluttproduktet hvis det var ønskelig, slik at intervjuobjektene kunne gjennomgå og forsikre seg nøyaktighet.

Denne prosjektoppgaven krever behandling av personopplysninger, da vi ønsker å være i kontakt med intervjuobjektene både i forkant, underveis og etter selve datainnsamlingen. På bakgrunn av dette har vi meldt inn prosjektet til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Vi har fått samtykke om at gjennomføring samt behandling av personopplysninger samsvarer med de eksisterende kravene i personvernregelverket.

4.0 Kapittel 4: Kontekst

Formålet med dette kapitlet er å presentere en kortfattet beskrivelse av Equinor som organisasjon samt å fremlegge de organisatoriske strukturtrekkene som er mest sentrale for TPD, D&W og PSR, med hovedvekt på de to sistnevnte resultatområdene. Eksisterende kultur, aktuelle arenaer for utvikling av kompetanse i selskapet samt allokering av personell vil også inkluderes i dette kapitlet.

4.1 Om Equinor

Equinor er et norsk og bredt energiselskap som leverer og utvikler produksjon og tjenester innen olje, gass, vind og sol i mer enn 30 land. Selskapet ble opprettet i 1972, og har sitt hovedkontor i Stavanger. Equinor i Norge har over 20.500 ansatte (Equinor, 2018). På norsk sokkel er Equinor den største operatøren innen olje- og gassfeltet.

4.2 Nåværende struktur

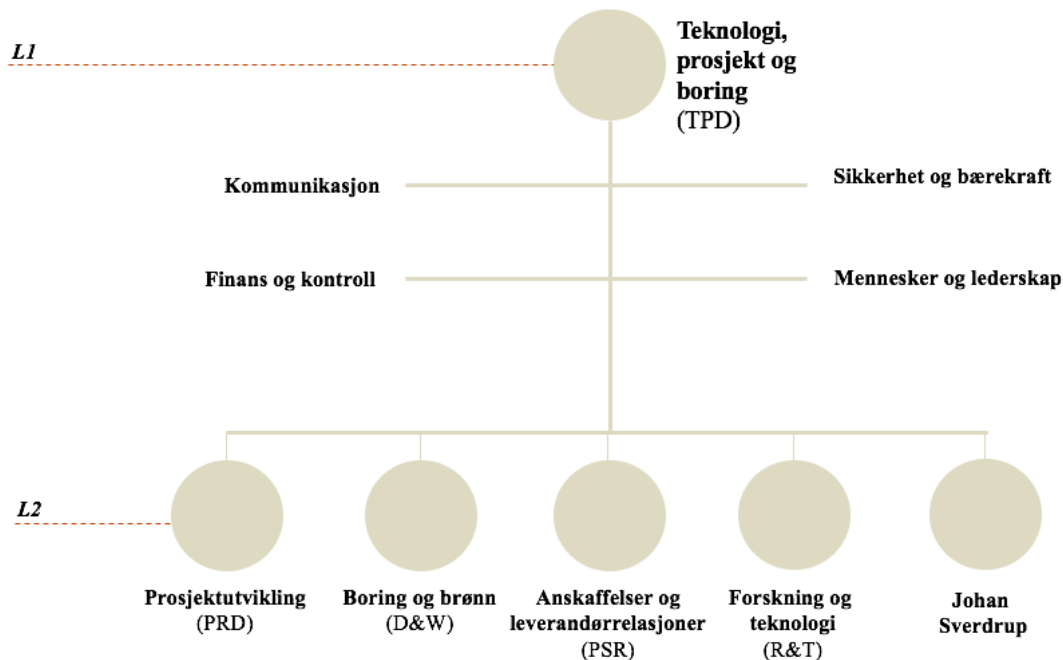
Selskapet er stort, komplekst og geografisk distribuert. Det å bygge en linjeorganisasjon som baserer seg på entydige ansvarsforhold og tilhørighet til en enhet i linjen, blir lagt vekt på i Equinor. Rapportering til en linjeleder er noe enhver ansatt skal gjennomføre, der leder både er oppgaveeier og har personalansvaret. På tvers av linjeorganisasjonen suppleres det med ulike virkemidler og mekanismer, blant annet gjennom ulike fagnettverk.

Equinor består av åtte ulike forretningsområder, følgelig “*Markedsføring, midtstrøm og prosessering*”, “*Utvikling og produksjon Norge*”, “*Utvikling og produksjon internasjonalt*”, “*Utvikling og produksjon Brasil*”, “*Teknologi, prosjekt og boring*”, “*Leting*”, “*Global strategi og forretningsutvikling*” and “*Nye energiløsninger*” (Equinor, 2019). Disse forretningsområdene er igjen fordelt på ulike stabsfunksjoner og støttefunksjoner.

4.2.1 “*Teknologi, prosjekt og boring*”

Forretningsområdet “*Teknologi, prosjekt og boring*” (TPD) ledes av en Executive Vice President (EVP), som rapporterer til overordnede Chief Executive Officer (CEO) i Equinor og som er et medlem av konserndirektørkomiteen, kalt CEC. TPD er ansvarlig for levering og gjennomføring av prosjekter, boring av brønner, samt å gi global støtte til innkjøp og anskaffelser. Forretningsområdet er også ansvarlig for å utvikle Equinor som teknologiselskap.

TPD sine forretningsaktiviteter er organisert i ulike virksomhetsklynger, herunder “Prosjektutvikling”, “Boring og brønn”, “Anskaffelser og leverandørrelasjoner”, “Forskning og teknologi” samt “Johan Sverdrup” og ulike støttefunksjoner, herunder “Kommunikasjon”, “Sikkerhet og bærekraft”, “Finans og kontroll” og “Mennesker og lederskap” (på engelsk “People and Leadership”; heretter forkortelse PL). PL i TPD er beslektet med en tradisjonell HR-avdeling, der det arbeides med menneskelige ressurser.



Figur 2: Illustrasjon av organisasjonskart for L1 og L2 for TPD

4.2.2 “Boring og brønn”

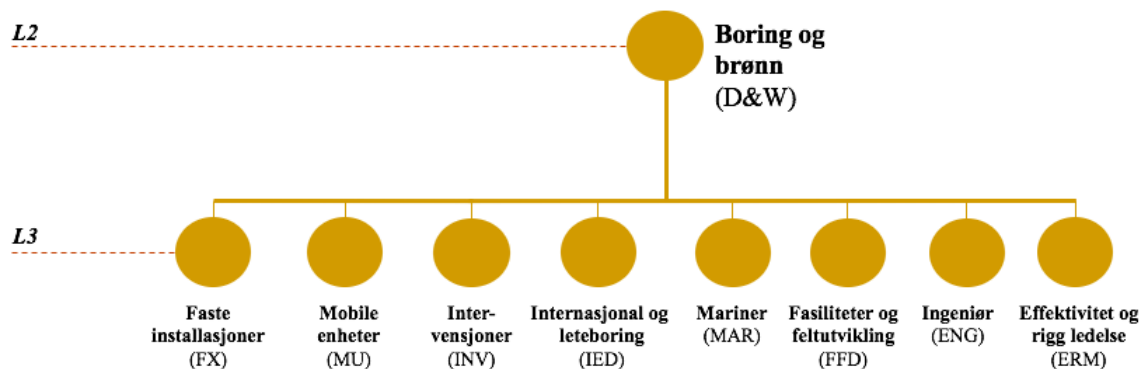
“Boring og brønn” består av 1.200 ansatte per dags dato. Medarbeiderne som jobber her er spesialistene på boring og brønn samt bore- og brønnteknologi, og kompetansen her er preget av tekniske og ingeniør-rettede fag, med en overvekt av spesialister som kan faget sitt. Sagt med andre ord finner man her en veldig dyp ekspertise innenfor mange av de relevante fagområdene D&W jobber med. Resultatområdet leverer tjenester både på faste installasjoner, mobile installasjoner og for leteboring. Ansatte i D&W designer brønner og leverer operasjoner, både på land og offshore.

Resultatområdet har operasjoner med høy risiko, definert som operasjoner hvor personskader og storulykke kan forekomme. Videre er D&W generelt relativt standardisert, i form av at det benyttes felles manualer eller fremgangsmåter i de ulike arbeidsprosessene som skal gjennomføres. Dette er noe som kan knyttes opp mot risikoen forbundet med arbeidsoppgavene

i resultatområdet. Ytterligere stilles det dermed også spesifikke krav til medarbeiderne, noe som utgjør en grundel av de ansatte sin kompetanse. Dette inkluderer formelle sertifikat, testing og opplæring som da er obligatorisk.

D&W består av både operative og ikke-operative enheter; der de operative gjennomfører boring av brønnene til selskapet. Oppsummert sett har disse operative og ikke-operative enhetene ansvar for å levere brønner og kostnadseffektive løsninger for norsk sokkel i fremtiden. Resultatområdet omfatter også ulike driftsenheter og støtteenheter, samt en anleggs- og feltutviklingsenhet, følgelig *“Faste installasjoner (FX)”*, *“Mobile enheter (MU)”*, *“Intervensjoner (INV)”*, *“Internasjonal og leteboring (IED)”*, *“Mariner (MAR)”*, *“Fasiliteter og feltutvikling (FFD)”*, *“Ingeniør (ENG)”* og *“Effektivitet og rigg ledelse (ERM)”*, som visualiseres av figuren nedenfor. D&W består totalt av fem operative enheter; FX, MU, INV, IED og MAR. Disse enhetene er inndelt funksjonelt, altså etter hvilken type operasjoner de har, og enhver enhet har hver sin L3-leder. Videre har resultatområdet tre ikke-operative enheter, FFD, ENG og ERM, som jobber i en matriseorganisering; da disse fungerer som støtteenheter, og har spesialfunksjoner som de operative enhetene etterspør og trekker på. I og med at spesialistfunksjonene er såpass spesialisert, er ikke hver enkelt av de fem operative enhetene koblet fullt opp med spesialistene, men er derimot samlet i egne enheter som jobber på tvers.

D&W har også et ytterligere aspekt ved sin struktur, altså en sekundær dimensjon, som skal forsøke å forenkle allokeringen av personell mellom de ulike enhetene. Resultatområdet praktiserer kompetansesentre slik at man blant annet skal sikre fleksibilitet blant arbeidsstyrken. Ved å anvende slike senter for kompetanse, kan man rotere på personell uten å benytte seg av det interne stillingsmarkedet og dermed hyppigere allokere ansatte til prosjekter. Kompetansesenteret hos D&W fremstilles som godt innarbeidet, der nøkkelinformantene beskriver senteret som en avgjørende del av kulturen til resultatområdet. Tilleggsinformasjon om kompetansesentrene blir utdypet senere i utredningen (*se 4.4. Allokering av personell*).



Figur 3: Illustrasjon av organisasjonskart for L2 og L3 med vekt på D&W

Hver L3-nivå er videre inndelt i et underordnet L4-nivå, fordelt på syv ulike områder. Hvert av disse avdelingene rapporterer overordnet til “Vice President” som sitter i den aktuelle kategorien på L3-nivået.

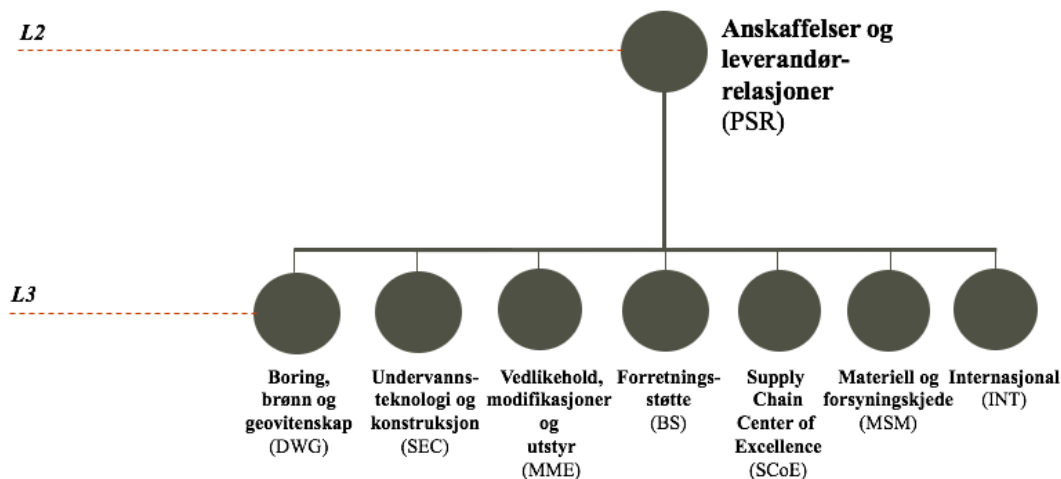
4.2.3 “Anskaffelser og leverandørrelasjoner”

“Anskaffelser og leverandørrelasjoner” består i dag av omkring 750 ansatte og leverer effektivt innkjøp og forsyningskjedestyring gjennom prosjektarbeid. Dette skjer i samsvar med selskapets behov, og utnytter markeder og leverandørkapasiteter for å maksimere verdien. PSR leverer anskaffelsestjenester for hele selskapet og har tette kontakter med leverandører. Store deler av arbeidet til Equinor er gjennomført av leverandører, og PSR utvikler derfor kategoristrategier og er organisert deretter. Videre har PSR enkelte avdelinger i resultatområdet arbeid som inkluderer offshore-opphold.

PSR har nylig restrukturert organisasjonsstrukturen sin fra å være en kundeorientert “silo-organisasjon” til en kategoriorganisert struktur med kompetansesenter. Ved å trekke seg bort fra den kundeorienterte strukturen, ønsket Equinor, og nærmere bestemt PSR, å få en mer effektiv drift og at man får større stordriftsfordeler. Et eksempel på dette er hvordan PSR må kontakte samme leverandør flere ganger i forbindelse med forskjellige kunder. Tanken er at ved en kategoriorganisering, vil hver kategori drive all kontakt med den gitte leverandøren og dermed kunne bestille for alle på en gang. Organiseringen etter kategori skal potensielt bidra til økt kommunikasjon på tvers, da hver kategori må kommunisere med de resterende kategoriområdene. Dette skaper en større grad av gjensidig avhengighet og minsker konkurranseelementene mellom enhetene. Den tidligere kundeorienterte strukturen beskrives som konkurransepreget, spesielt når det gjaldt personell, midler og oppmerksomhet. Videre har

PSR, som D&W, kompetansesentre som sekundær dimensjon for å sikre hurtigere allokering av personell samt mer flyt for resultatområdet når det gjelder prosjektarbeid. Kompetansesenteret hos PSR er en del av den nye strukturen til resultatområdet, og der av den grunn mindre innarbeidet enn hos D&W. Ytterligere informasjon tilknyttet kompetansesentrene fremtrer senere i utredelsen (se 4.4. Allokering av personell).

En oversikt over PSR sin kundeorienterte struktur illustreres i figuren nedenfor. Det fremkommer at PSR sine L3-nivåer består av fire enheter for innkjøpskategorier, en internasjonal enhet, en enhet for material- og forsyningsstyring samt en enhet for forsyningskjede (omtalt som Supply Chain). Disse L3-områdene omtales gjerne som “clusters”, hvor hver “cluster” har en leder. De fire innkjøpskategoriene er “*Boring, brønn og geovitenskap*”, “*Undervannsteknologi og konstruksjon*”, “*Vedlikehold, modifikasjoner og utstyr*” og “*Forretningsstøtte*”. Ansvaret deres ligger globalt for alle kategoriene fra å utvikle strategier til operasjonell handel. Den internasjonale enheten er fordelt på ulike geografiske områder for å drive innkjøpsstrategier og materialstryingsaktiviteter lokalt. Supply Chain sitt Centre of Excellence arbeider med kontinuerlig forbedring for agendaen for verdikjeder. Til slutt finner man “*Materiell og forsyningsledelse*”, som har ansvar for materiale- og verdikjedeaktiviteter.



Figur 4: Illustrasjon av organisasjonskart for L2 og L3 med vekt på PSR

Videre er hvert L3-nivå inndelt i et L4-nivå, som for PSR igjen er delt inn i ulike produktområder, med unntak av “*internasjonal*” som har en geografisk inndeling.

4.3 Eksisterende kultur i Equinor

For å bygge den kulturen man ønsker å ha i en bedrift, er bedriften sitt verdigrunnlag av avgjørende viktighet og betydning for å lykkes over tid i omgivelser preget av konkurranse. Equinor har totalt fire verdier, herunder åpen, samarbeid, modig og omtenkksom, som skal bidra i å rettlede de ansatte sine valg, handlinger og hvordan de samarbeider (Equinor, 2018). Spesielt aktuelt er samarbeid, da denne verdien går ut på å skulle jobbe sammen, hjelpe hverandre for å lykkes samt å dele kunnskap. Samarbeidet skal bidra til at ansatte lærer av hverandre, og samtidig vil dette kunne bidra til kontinuerlig forbedring. Equinor har en intensjon om en verdibasert prestasjonskultur, der atferd og leveranser blir vektlagt likt ved at hvordan du leverer er vel så viktig som hva du leverer. Videre er det en forventning til en viss grad om at ansatte skal ta ansvar for egen læring. Hvorvidt det eksisterer en kultur for dette kan det likevel være individuelle meninger og opplevelser av. Imidlertid utgjør dette en grunntanke, og i kombinasjon med de ulike arenaene Equinor implementerer og tilrettelegger for, skal dette bidra til en lærings- og kompetanseutviklingskultur.

4.4 Karrieresystem

Karrieresystemet i Equinor er primært arrangert av to retninger, herunder “fagstigen” og “lederstigen”. Dette er to utviklingsstiger i selskapet de ansatte kan velge mellom, der man også kan bevege seg vekselvis mellom både fag- og lederstigen hvis det er ønskelig. Lederstigen består henholdsvis av stillingstitlene, i stigende rang; “Leader”, “Senior Leader”, “Manager”, “Executive”, “Senior Executive” og “Executive Officer”. Fagstigen på sin side består av, også i stigende rang; “Operation/Support”, “Professional Associate”, “Principal Professional”, “Leading Professional”, “Chief Professional” og “Executive Professional”.

Det er viktig å bemerke at til tross for at D&W og PSR har samme modell for karrieresystem beskriver nøkkelinformantene at karriereveien er tydeligere hos D&W enn hos PSR. Det kan funderes i om dette er på grunn av D&W sin klarere og mer etablerte struktur. Videre kan dette utdypes med at de ansatte kanskje i større grad er innforstått med hvilke rotasjoner, stillinger og områder man som ansatt må gjennom for å “drive karriere”.

Valget mellom de ulike retningene tar man som ansatt sammen med innspill fra sin leder, for å kunne gjøre forskjellige karrierevalg avhengig av hva man har lyst til og har interesse for. Følgende skaper dette en aksept rundt eventuelle eksisterende individuelle forskjeller, og kan

bidra til at de ansatte kan lage en egen og ønsket fremtidig karrierevei. Karrieresystemet til Equinor kan som nevnt brukes til å planlegge en eventuell karriere internt i selskapet, samt fungere som en vei man kan følge for å nå de karrieremålene man har. Modellen som fremlegger en oversikt over karrieresystemet er tilgjengelig for de ansatte på intranettet, der hvert nivå for de ulike retningene forklares på detaljnivå. Denne modellen inkluderer “hvordan man leverer oppgaver”, “hva man leverer” og “kunnskap og ekspertise”. Ved å fremstille en slik oversikt, gjør dette at de ansatte lettere kan forstå hva som forventes av dem på de ulike nivåene.

Videre har Equinor andre verktøy til karriereutvikling. Et viktig verktøy er blant annet utviklingsplaner, der det utarbeides planer basert på utviklingsmål, tilbakemelding og karriereaspirasjoner. Primært blir disse planene utviklet gjennom medarbeidersamtalene. Andre verktøy som kan hjelpe de ansatte med å oppnå målene og utviklingsplanene sine, er “Equinor University”, “på-jobben”-læring og det interne jobbmarkedet; kombinert med karrieremodellen beskrevet over. Samtlige av disse punktene blir beskrevet ytterligere under de identifiserte arenaene for kompetanseutvikling (*se 4.6 Arenaer for utvikling av kompetanse*).

4.5 Arenaer for utvikling av kompetanse

Det eksisterer en rekke arenaer i Equinor, med varierende grad av formalitet. Gjennom disse arenaene ønsker selskapet at læring og kompetanse skal utvikles, og erfaring opparbeides og deles. En slik arena kan anses som et slags system eller en tilrettelegging hvor det kan overføres kompetanser og erfaringer. Ifølge Equinor-boken (2018) er selskapet helhetlig sett ansvarlig for å tilrettelegge for læring og utvikling av kompetanse, men hver enkelt ansatt er ansvarlig for å utvikle egne ferdigheter og opprette samt heve kunnskap. Dette skal hovedsakelig gjøres gjennom de ansatte sitt daglige arbeid, og ved hjelp av ulike læringsaktiviteter.

4.5.1 Kursing og nettbasert læring

Basert på opplysninger fra nøkkelperson fremkommer det at forretningsområdet TPD har satt en ambisjon om at alle ansatte som arbeider under dette forretningsområdet skal gjennomføre fem dager med kurs i løpet av året. Dette gjør seg dermed gjeldende for både D&W og PSR. Alle kursene er tilgjengelig gjennom “Equinor University”, som er det store universitetet internt i selskapet med kurstilbud. Kursporteføljen som eksisterer inkluderer både interne og eksterne kurs, i tillegg til varierende grad klassiske klasseromskurs og nettbaserte kurs. De

ulike type kursene man da velger å gjennomføre vil være avhengig av hva man skal læres opp i. Det eksisterer forskjellige kurs som alle må ta, og noen av disse ansees som obligatoriske. Spesielt er sikkerhetskurs påbudt for gjennomføring, og hvis man ikke gjennomfører dette vil ikke adgangskortet til den enkelte ansatte fungere. Andre kurs som tilbys på tvers av virksomheten er eksempelvis etikk, anti-korrupsjon, lederskapskurs og andre kurs som er gjeldende på tvers av hele konsernet. Det er disse kursene som kan sies å binde medarbeidere og ledere sammen i bedriften og som skal være med på å bygge kulturen i selskapet. Hele porteføljen ligger åpen, der man kan gå inn og søke opp hva man ønsker og vil finne frem til, noe som spesielt gjelder de nettbaserte kursene som følgelig er helt gratis. Det eksisterer også noen kurs som er nominasjonskurs, der du må avtale i dialog med nærmeste leder for å kunne melde seg på. Dog er det ikke overvekt av slike kurs, i forhold til det antallet tilbudt kurs som forekommer. I tillegg eksisterer det også kurs for særegne fagområder, og disse er veldig fagspesifikke. Det er også ulike kurs som har som mål å løfte de ansatte innenfor et gitt område, eller ved gjennomføring av en ønsket endring i kompetansen til bedriften.

Alle kurs som gjennomføres av ansatte gjennom “Learn@Equinor”, en digital plattform i selskapet, blir registrert. Ytterligere blir alle andre kurs som er obligatoriske og myndighetspålagte, samt eksterne tredjepartsleverandørkurs også registrert og loggført. For eksempel blir det grunnleggende sikkerhetskurs til Equinor levert av en ekstern leverandør, noe som videre logges og registreres, da dette blant annet må gjennomføres av de ansatte for å få lov til å reise offshore.

4.5.2 Akkumulering av erfaring

Det er som nevnt et fokus på at ansatte primært skal lære og utvikle kompetanse gjennom det daglige arbeidet (Equinor-boken, 2018). Fokuset er altså at ansatte skal lære gjennom utførelsen av arbeidet. Det fremkommer av en av nøkkelinformantene om at deler av D&W har opparbeidet en “70-20-10”-modell; som inkluderer at 70% av det man lærer er på jobben og gjennom selve utførelsen av de spesifikke arbeidsoppgavene, 20% utgjør kunnskap på etterspørsel, der man selv som ansatt er delaktig i å lete etter kompetanse og det man trenger hjelp med, og de resterende 10% er gjennomførelse av kurs. Dette illustrerer muligens hvordan læring skjer i praksis i dag, men dette er ikke direkte forankret noe sted. Equinor som konsern har dermed ikke konkretisert en modell for “på-jobben”-læring, og utgjør dermed heller en beskrivelse enn klar intensjon for fordelingen mellom læring i D&W.

Vedrørende jobbrotasjon, betraktes dette som en viktig måte å bryte opp med noe ensidig arbeid, samtidig som man har mulighet til å lære og utvikle kompetanse på en effektiv måte. I en Equinor-kontekst betraktes jobbrotasjon viktig for læring på tvers av verdikjeden, da det er viktig for å bygge bredde, fleksibilitet og verdikjedeforståelse. Hyppigheten i anvendelse av jobbrotasjon hos ansatte vil variere mellom de forskjellige resultatområdene, da det blir satt særegne og uavhengige mål på hvor ofte dette skal forekomme. Et samlet systematisk system vedrørende jobbrotasjon er ikke satt inn formelt i Equinor. Likevel blir det i økt grad blitt implementert såkalte “kompetansesentre” som har som hovedoppgave å allokere og få skapt effektiv rotasjon for ansatte. Ved å samle ressursene på denne måten, skal man i større grad kunne allokere ressursene til de oppgavene som har høyest prioritet. Videre ønsker Equinor at de ansatte ikke kun skal sitte i de samme stillingene over lengre tid, men at man bytter jobb innenfor forskjellige fagområder. I det interne jobbmarkedet, navngitt “PIRD” (forkortelse for Periodic Internal Recruitment and Deployment), blir det åpent utlyst stillinger flere ganger i løpet av et år. Dette gjøres for at alle skal kunne se hvilke muligheter man har; hvorvidt det gjelder å videre spesialisere seg innenfor et faglig ekspertiseområde eller for å videreutvikle seg som leder ved å ekspandere kunnskap på tvers av disipliner og funksjoner (Equinor-boken, 2018). Dette vil til en viss grad bidra til rotasjon i form av nye og andre arbeidsoppgaver, enheter man arbeider i og eventuelt land man oppsøker. Man har i tillegg også mulighet til å snakke med nærmeste leder ved ønsket om en eventuell rotasjon, ellers er dette også noe leder kan oppfordre alle sine ansatte til. Totalt sett eksisterer det et stort indre marked for ulike jobber, noe som bidrar til gode mulighet for jobbrotasjon.

4.5.3 Artikulering av kunnskap

Det eksisterer flere ulike arenaer for artikulering av kunnskap hos Equinor. De formelle arenaene er følgelig “Equinor University”, “Leadership Academy”, fagnettverk og medarbeidersamtaler, samt i varierende formalisert grad rutiner gjeldende for deling av erfaring blant ansatte.

Equinor har sitt eget universitet som er navngitt “Equinor University” og som består av syv ulike akademier fordelt på fire porteføljer. TPD har ansvaret for “Technology Academy”, hvor

de kursene som er rettet mot teknologi befinner seg. Herunder ligger D&W sitt akademi og prosjektakademiet. Videre har selskapet et akademi navngitt “Commercial Academy”, som inkluderer områder som finans og kontroll, forretningsutvikling og anskaffelser. Dette er i hovedsak her PSR sine kurs befinner seg.

Videre har selskapet også “Leadership Academy”, som tar for seg lederskap i seg selv. Dette akademiet er spesielt viktig for de som tar del i den tidligere nevnte “lederstigen”, da dette karriereløpet støttes opp av “Leadership Academy”. Gjennom “Leadership Academy” får de ansatte tilbud om kursing, opplæring, kan ta del i talentprogrammer, samt vil få en samlet vurdering med hensyn til lederskap.

For å fremme anvendelse, overføring og utvikling av kunnskap, er formelle fagnettverk brukt som et virkemiddel i Equinor (Nesheim, 2011). Disse fagnettverkene er knyttet opp mot de resterende akademiene hos tidligere nevnte “Equinor University”. TPD har ansvar for fagnettverkene for de tekniske disiplinene, og disse ledes av en fagleder som har en konvensjonell rolle i Equinor. Innenfor disse fagnettverk jobber personer med ansvar for å utvikle styrende dokumentasjon, “beste praksis”, tekniske krav, og lignende administrative oppgaver. Utover dette kan de ansatte kontakte fagnettverkene for å diskutere komplekse problemstillinger, og dermed kan det benyttes som en arena for læring. Alle ansatte som dermed ønsker ekspertise, viktig informasjon og økt kompetanse, uavhengig av om de er innad i TPD eller ikke, kan følgelig benytte disse fagnettverkene. Formålet med dette er altså å bidra til utveksling av erfaring, fremme anvendelse av arbeidsprosesser og metoder som gjør seg gjeldende på tvers av de ulike enhetene, fagområdene og resultatområdene. I tillegg skal styrende dokumentasjon og “beste praksis” gjøres godt tilgjengelig for alle ansatte. Dette tilrettelegges og utføres blant annet gjennom forelesninger og møter samt diskusjoner. Videre kan fagnettverkene også anses som et relasjonsbygging-initiativ som skal fremme direkte kontakt mellom medlemmene (Nesheim, 2011).

Bruken av medarbeidersamtaler er innført som en arena for personlig utvikling og kompetanseheving, og er en samtale mellom medarbeider og leder, som inkluderer gjennomgang og kartlegging av en utviklingsplan. Samtalen bidrar til blant annet utarbeidelse av kortsiktige og langsiktige mål. Disse utviklingsplanene ligger videre tilgjengelig i People@Equinor systemet. Dette skal fungere som et tilbakemeldingssystem som skal påvirke til personlig utvikling for de ansatte, der ansatte jevnlig får vurderinger og tilbakemeldinger.

Tidligere var frekvensen på medarbeidersamtaler en gang i året, men for å skape kontinuerlig vurderinger og tilbakemelding, samt iverksette en lavere terskel for kommunikasjon og sosialisering mellom leder og medarbeider, har selskapet gått bort ifra denne intensjonen. Hyppigheten av slike samtaler mellom ansatte og leder er nå varierende, men skjer minimum årlig og gjerne med en oppfølgingssamtale etter seks måneder. Equinor-boken (2018) beskriver medarbeiderprosessen på følgende måte: *“Gjennom medarbeiderprosessen setter vi mål for hvordan vi skal levere individuelt og som team, samt mål for vår egen utvikling. Slik kan vi oppnå best mulig prestasjoner”*. Denne samtalen gjør seg viktig for personlig utvikling, spesielt i kartleggingen av eksisterende kompetanse og for å tilrettelegge for blant annet utvikling av den ansatte sin kompetanse.

Equinor har et fokus på at man blant annet skal ha mulighet til å lære av andre, og et viktig hjelpemiddel her er å dele erfaring og kunnskap mellom de ansatte. Dette foregår på både formelle og uformelle arenaer. Det fremkommer fra nøkkelinformantene at det for gjennomføring av prosjekter, er det pålagt å utarbeide en “One-pager PowerPoint”, en PowerPoint-side som skal oppsummere viktige komponenter gjeldende for gjennomført prosjekt, der seriøse elementer skal rapporteres. Den generelle oppfølgingen av ulike hendelser gjennomføres, da det blant annet er lovpålagt og kreves som en del av jobbutførelsen.

4.5.4 Kodifisering

Det er flere kodifiserte verktøy de ansatte hos Equinor kan ta i bruk for blant annet å øke sin kompetanse. I det følgende vil en kort oppsummering av de mest sentrale verktøyene i Equinor for informasjonsdeling, “beste praksis”, kommunikasjon, og lignende bli beskrevet:

“Insight” er Equinor sitt eget intranett, altså møteplassen for intern informasjon. Her blir store mengder informasjon lagret, delt og oppbevart, og de ansatte kan selv oppsøke dette. “Yammer” er en plattform levert i Microsoft sin Software-pakke. Dette er i hovedsak for kommunikasjon, der man kan bli med i nettverksgrupper hvor uformelle diskusjoner, drøftinger og tanker kan deles med hele dette nettverket. Det kan videre beskrives som en “intern versjon av Facebook” for Equinor. “Teams og SharePoint” brukes for informasjonsdeling på ulike nivå i organisasjonen, og sikter mot et gitt samfunn, mens “Insight” informerer hele organisasjonen. “Equinor-boken” er den øverste beskrivelsen av hva det innebærer å være ansatt hos Equinor. Kort oppsummert skildres kultur og overordnede forventninger til de ansatte, og til bedriften som helhet. Denne er tilgjengelig både for interne og eksterne personer.

Det eksisterer prosesser for arbeid i omtrent alle bedrifter. En slik arbeidsprosess skildrer hvordan aktiviteter må gjennomføres i en forutbestemt rekkefølge for å generere et resultat, et produkt eller en leveranse som er planlagt. Det er ulike aktiviteter som er tilknyttet arbeidsprosesser, og disse aktivitetene forteller hvilke krav og hva som må gjennomføres inkluderer også vesentlig informasjon som sier noe om hvordan utførelsen av aktiviteten skal gjennomføres. "ARIS" er styringssystemet hvor man finner arbeidsprosessene i Equinor, der blant annet funksjonelle krav og globale retningslinjer for hvert resultatområde inkluderes. Systemet beskriver hvordan de ansatte arbeider, samt skildrer også hvordan medarbeiderne styrer og utfører de ulike arbeidsaktivitetene. Både myndighetskrav og arbeidsprosesser, altså styrende dokumentasjon og sikkerhetsrutiner og krav ligger godt tilgjengelig i dette systemet. Denne type kodifisering i Equinor skal bidra til effektiv, sikker og pålitelig drift, og tilrettelegge for at man overholder og utfører arbeidsoppgaver gitt av interne og eksterne krav (Statoil, 2015). Resterende diverse "smådokumentasjon" er ellers tilgjengelig på forskjellige plattformer, og er dermed ikke samlet et sted.

Dessuten eksisterer det andre kodifiseringsarenaer i Equinor. Hver avdeling og resultatområde har egne lokale manualer, verktøykasser og interne databaser som de benytter seg av. Dette varierer fra avdeling og resultatområde, men er ofte lagret og dokumentert i verktøyene beskrevet ovenfor. Det finnes også en rekke dokumenter relatert til sikkerhet, som spesielt treffer D&W og PSR, da rutiner rundt sikkerhet står ekstremt sterkt hos Equinor.

4.5.5 Andre mekanismer i Equinor

I tillegg til de ovennevnte arenaene Equinor har implementert for sine medarbeidere og ledere, eksisterer det også andre arenaer i forbindelse med kompetanseutvikling. En av disse er "CAMS" (forkortelse for Competence Assurance Management System), som er et system som gir ledere totaloversikt over hver enkelt ansatt, herunder hvilke sertifiseringer, hvilke oppgaver som er ment for gjennomføring og tilfredsstillende av ulike krav er komponenter som inngår i dette systemet.

Vi har utarbeidet et overslag på omtrent 12-14 underliggende kategorier av arenaene for læring og kompetanseutvikling totalt i Equinor, men denne oppgaven vil kun fokusere på de som gjør seg spesielt gjeldende i vår studie, og som da er aktuelle tilknyttet arenaene for kursing og nettbasert læring, akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering. I tillegg

forekommer noen av disse arenaene som ikke inkluderes i studiet utover organisatorisk nivå, og vil følgelig utelates.

4.6 Allokering av personell

Allokering av personell er en viktig del av hverdagen til D&W og PSR, da begge resultatområdene blant annet har implementert kompetansesentre med fleksibel arbeidsstyrke. Intensjonen bak kompetansesentrene, som introdusert tidligere, er at man hurtig skal kunne allokere personell til forskjellige prosjekter. Et kompetansesenter er en måte å organisere ressursene på, der de som er ansvarlige har mulighet til å styre ressursene litt på tvers av organisasjonen. En slik implementering er basert på et ønske om å skape fleksibilitet og dynamikk i arbeidsstyrken. Behovet for slik allokering av personell, gjennom eksempelvis bruk av kompetansesenter, er mye basert på at det ofte er for tidkrevende å måtte lyse ut enhver prosjektstilling på det interne stillingsmarkedet (*se 4.5.2 Akkumulering av erfaring*). Generelt er det vanligst som ansatt å bli allokert til ulike prosjekter under den avdelingen man tilhører. Lederne for avdelingen har dermed både oppgave- og ressursansvar, hvor de allokere de ansatte til ulike prosjekter. Utenom dette har begge resultatområder ansatt personer til integratorroller, hvor de skal integrere kompetansesentrene og sørge for at kompetansesentermodellen og allokeringen går hensiktsmessig for seg.

Det foreligger visse motiver vedrørende ønsket om å ha en fleksibel arbeidsstyrke hos D&W og PSR. Eksempelvis har D&W, og enkelte avdelinger i PSR, et behov for å allokere personell til et offshore-opphold, da deler av driften må foretas utenfor kontoret. Her er kontraktene ofte kortere, og tilrettelegger derfor for større fleksibilitet i kontraktsforholdet mellom de ansatte og bedriften. Videre ønskes det at lederne i Equinor (herunder D&W og PSR) skal ha en breddekompetanse. Eksempelvis kan denne breddekompetansen utvikles ved at man roterer ansatte lateralt, og ikke kun oppover og dermed vil en fleksibel arbeidsstyrke bidra til å nå dette målet. Breddekompetanse er spesielt relevant for de som søker den nevnte “lederstigen” som karriereretning. Alternativet er den nevnte “fagstigen”. Her kan også en fleksibel arbeidsstyrke være nyttig, da man i større grad får utskiftninger av personell i avdelingene. For en ansatt som er spesialist, vil man da bli eksponert for flere synspunkter selv om man i større grad er stasjonær.

Kompetansesentrene og den fleksible arbeidsstyrken er blant annet ment som et kompetanseutviklingstiltak i Equinor, og mer konkret for D&W og PSR. Dette forekommer hovedsakelig i form av strategiske rotasjoner for å øke og utvikle kompetansen til de ansatte. Videre kan man skille disse mellom å allokere til prosjekter, der man ønsker å få en gitt jobb gjort, og rotasjon hvor hensikten er å utvikle en ansatt.

5.0 Kapittel 5: Funn

I dette kapitlet presenterer vi empiriske funn fra datainnsamlingen vår, herunder resultater fra gjennomført intervjuopprosess. Kapitlet vil inkludere en generell presentasjon, og deretter funn tilknyttet våre forhåndsdefinerte arenaer for kompetanseutvikling; fordelt på D&W og PSR. Ulike utsagn fra respondenter vil bli inkludert; disse representerer de ulike meninger til respondentene og ikke nødvendigvis selskapets.

5.1 “Boring og brønn” (D&W)

5.1.1 Generelt

I konteksten fremlegges det at D&W er relativt standardisert og funksjonelt organisert. I og med at resultatområdet arbeider med høyrisiko operasjonell forretning, stilles det spesielle krav til formelle sertifikat, testing og opplæring, som er obligatorisk og helt nødvendig. Dette er noe som igjen utgjør en grunnleggende del av kompetanseutviklingen hos de ansatte som arbeider her. Noen av arbeidsoppgavene i D&W innebærer offshore-opphold, der medarbeiderne jobber på fysiske felt- og produksjonsanlegg til havs. Se vedlegg 9.7 for en oppsummerende oversikt over respondentene i D&W sine erfaringer og inntrykk gjeldende for de forskjellige arenaene for læring og kompetanseutvikling.

5.1.2 Kursing og nettbasert læring

Det er en fastsatt intensjon om at hver enkelt ansatt skal ha minst fem kursdager i året i D&W. Til tross for at det eksisterer enighet blant intervjuobjektene (også omtalt som IO) om at dette kravet opprettholdes innad i resultatområdet, eksisterer det ikke et samlet system som gir konkret oversikt over alle gjennomførte kurs per ansatt, inklusiv både interne, eksterne, klasseromskurs og nettbaserte kurs. Dette kan illustreres gjennom følgende utsagn: *“De er dårlige de oversiktene vi har, fordi de ikke inneholder alt. Hvis man får ut en rapport som sier at det er tre kurs per person, så vet jeg at det er mer fordi de går på noen eksterne kurs og noen andre kurs som ikke registreres. Så vi har ikke god nok tracking på den biten”* (IO D&W 2). Likevel påpeker en av respondentene at man i D&W har et eget regneark i dataprogramvaren Excel, der ansatte legger inn alle gjennomførte kurs. Dette nevnes ikke av noen av de resterende intervjuobjektene.

Det kommer frem av intervjuene at “Equinor University”, den interne kursporteføljen introdusert i kapittel 4, ikke er lett å finne frem i, og at man nesten på forhånd må vite om kurset før man skal søke det opp for å finne frem. Respondentene konkluderer med at nettbaserte kurs gjennomføres for å skape læring om selskapet som helhet, herunder etikk og HMS-rettede kurs (helse, miljø og sikkerhet), og at det ellers benyttes mest av klasseromskurs når man ønsker læring i aktuelle fagområdene. Fra intervjuene fremkommer det av respondentene at obligatoriske og faste kurs er noe medarbeiderne gjennomfører, da dette blant annet er et krav for selve jobbutførelsen. Likevel eksisterer det en felles og mer negativ holdning til kurs som er utover de obligatoriske, da *“det finnes mange veier til kompetanse utenom det å gå på kurs”* (IO D&W 1). Videre er det lokalisert en felles oppslutning blant respondentene om at kursene er nokså generiske og at det eksisterer tilfeldighet rundt hvilke kurs man tar. Intervjuobjektene påstår at det er lite strukturert. Likevel påstår to intervjuobjekter at kursporteføljen er oppdatert, og at det er lett å finne frem, men at det er opp til hver enkelt.

Generelt er alle respondentene enige om at det finnes en stor kursportefølje. Basert på denne bredden kan det derfor også være vanskelig å finne relevante kurs, spesielt for de spesialiserte arbeiderne som trenger nokså konkrete og spesifikke kurs. Det fremkommer av intervjuene at det gjennomføres en overvekt av praktiske kurs i D&W. Dette gjelder altså for de kursene som gjennomføres utover de obligatoriske som gjelder på tvers av hele Equinor. Gjennomførte kurs er i en stor grad preget av klare krav i forbindelse med jobbutførelsen. Andre relevante kurs for D&W vil også være mer tilpasset hva man trenger å lære for å kunne gjennomføre en spesifikk jobb i resultatområdet, gjeldende eksempelvis for en boreingeniør eller komplementeringsingeniør; der *“kursene er tilpasset hva du trenger akkurat der”* (IO D&W 5). I tillegg gjennomføres det også her mange tredjepartsleverandørkurs, da de som leverer nødvendig utstyr til avdelingen også avholder kurs i bruken av disse og er dermed nærmest alltid oppdatert og aktuell distribusjon av informasjon og læring.

En av respondentene påpeker at *“når man er ny i selskapet er det en viss mengde kurs som du skal gjennom, men etter hvert så er det slik at du selv kan se på listen “hva har jeg lyst å fordype meg i”?* Så det er en måte med kompetanseutvikling, men det er også, for vår del, å få litt hands-on-erfaring ut i offshore som er key” (IO D&W 4). I og med ansatte i D&W blant annet jobber offshore, er dette med på å prege viktigheten man ser av kurs kontra å dra offshore og lære gjennom å fysisk oppsøke og lære gjennom jobbutførelse. Her kan kurs fort bli nedprioritert blant de ansatte, da det å dra offshore ofte kanskje betraktes som mer viktig og

lærerikt. Likevel påpekes det at *“de kursene man må på er obligatoriske kurs, det blir jo selvfølgelig prioritert. Men hvis det er travelt så er det ikke så lett å prioritere andre kurs”* (IO D&W 3). Det nevnes blant flertallet av respondentene at arbeidshverdagen bærer preg av blant annet tidsbegrensninger, og at kurs dermed raskt da blir nedprioritert.

5.1.3 Akkumulering av erfaring

Når det gjelder “på-jobben”-læring eksisterer det en oppfatning blant ansatte i D&W om at 70% av det man lærer, er gjennom jobbutførelsen. Gjeldende for slik læring og kompetanseutvikling, er det total enighet blant alle respondentene om at dette er den viktigste måten å lære på. Dette kan blant annet påpekes av følgende utsagn: *“Gjennom jobbutførelsen vil man opparbeide metodikk og utvikle kompetanse. Dette er noe av det viktigste for læring”* (IO D&W 1). Det er viktig at man lærer gjennom arbeidet, og det fremheves ingen negative effekter angående denne måten å utvikle kompetanse på. Flertallet av respondentene har vært ansatt i mange år og har dermed opparbeidet seg mye erfaring i sin tid i selskapet. Mye av denne kunnskapen som er drevet frem, er basert på læring gjennom selve jobbutførelsen. En av respondentene påpeker også muligheten de ansatte i D&W har til å reise offshore for å besøke riggene der, og dermed lære gjennom fysisk utførelse av arbeid. *“For det er veldig mye du går glipp av ved å bare sitte på kontoret. Så ved å se hvordan operasjonene utføres da, så er det mye læring du tar med deg tilbake på kontoret etter det da”* (IO D&W 4). Videre kommenterer samme intervjuobjekt at *“det er ganske viktig for å øke forståelsen av ting. Jeg synes hvertfall at vår avdeling er flink på å prioritere at folk får tid til å reise ut da”*. Det er generelt gjensidig enighet blant respondentene at “på-jobben”-læring er helt essensielt for å skape læring og kompetanseutvikling i D&W, der man er preget av erfaringsbasert arbeid på kunnskapsfronten.

D&W har videre en fastsatt intensjon angående jobbrotasjon om at 33% av de ansatte skal rotere hvert år, noe som utgjør en tredjedel av arbeidsstyrken. Det er en felles enighet blant intervjuobjektene om at D&W har et fokus på en intensjon om å ha en fleksibel arbeidsstyrke, som da også skal benyttes fleksibelt. Det påpekes videre av en av intervjuobjektene at forekomsten av slik hyppig og planlagt bruk av rotasjon, kan være til en viss grad påvirket av arbeidsoppgavene som gjennomføres i resultatområdet. Dette kan illustreres av følgende utsagn: *“Vi har rigget inn og ut. Og i en periode er det en del av businessen vår som har en borerigg - som vi må planlegge for og jobbe med. Og så går den ut av kontrakt, og da er det*

en annen som har det. Så forretningen vår går veldig frem og tilbake på hvor vi jobber, og da trenger man en fleksibel arbeidsstyrke” (IO D&W 3). Det påpekes av samme respondent at D&W er praktisk delt opp, der man har noen som borer internasjonale bønner, noen letebrønner og noen fra plattformer der man allerede produserer, slik som faste installasjoner, og i tillegg arbeides det på offshore installasjoner - og på grunn av dette er *“det nødvendig at folk flyter rundt; det må til for at alt skal gå sammen”*. Det fremkommer av intervjuene at jobbrotasjonen er noe preget av arbeidet med tidsbegrenset offshore-kontrakter, der man jobber på ulike rigger i en viss periode, og naturligvis må begynne et annet sted når dette bore-prosjektet er gjennomført. Det fremkommer dermed av respondentene at grunnlaget for rotasjon til en viss grad er preget av de kortsiktige kontraktene og egenskapene tilknyttet de ulike arbeidsoppgavene i D&W.

Videre nevnes det av flere respondenter at D&W har rundt 400 forflytninger av personell per år, noe som indikerer mye bruk av rotasjon i resultatområdet. Informantene fremlegger at slik rotasjon er planlagt i forkant, og da gjennom samtale mellom medarbeider og leder. Den totale fleksibiliteten som eksisterer i D&W prøver resultatområdet å utnytte til kompetanseutvikling, og det foreligger en intensjon bak den hyppige bruken av rotasjon. Det påpekes at *“man ikke flytter folk først og fremst for kompetansebygging, men på grunn av at man har et behov for en fleksibilitet, som så utnyttes automatisk til utvikling av kompetanse”* (IO D&W 3). Generelt kommer det frem av intervjuobjektene at medarbeiderne oppfordres betydelig til jobbrotasjon, og at det slik rotasjon er nokså normalisert i D&W. Til tross for hyppig bruk av jobbrotasjon, eksisterer det også aksept innad i D&W om man ikke ønsker å rotere. Respondentene forklarer at for ansatte som ønsker å rotere, forekommer dette i rotasjon enten til andre felt i resultatområdet eller gjennom et offshore-opphold; her har man uansett store muligheter. Et eksempel på rotasjon spesifiseres av en av intervjuobjektene, der *“man kan ha jobbet på Troll-riggen før og nå få en rotasjon hos Gullfaks-riggen, til tross for at det er mye nye aspekter som man må tenke på”* (IO D&W 7). Arbeidsoppgavene til ansatte i D&W er preget av felt-spesifikt arbeid, spesielt for boreingeniørene.

Til tross for at respondentene påpeker at det er lav terskel for ønsket rotasjon, nevner en av respondentene at det ikke eksisterer total frihet for valg av rotering. Dette kan påpekes av

følgende utsagn: *“Det er litt mindre vanlig enn hva jeg kanskje skulle ha ønsket, det å dra til en annen enhet”* (IO D&W 3). Videre påpeker fåtallet av respondentene også at det kan forekommer noen negative faktorer ved den høye rotasjonsfrekvensen, da man kanskje har for hyppige rotasjoner for tidlig i arbeidsprosjektet, slik at man ikke opparbeider og utvikler den kompetansen man ellers ville fått ved å tilbringe mer tid i samme jobb. Dette ønsket kan også forsterkes ved følgende utsagn: *“Jeg har egentlig et ønske om å ha en rotasjon på mer erfarne folk, og ikke bare ansatte som man ansetter i bunn og gir fra seg det de lærer i toppen”* (IO D&W 6). Det eksisterer altså en mer negativ holdning til at kompetanseutviklingen og læringen kan forsvinne på grunn av hyppig jobbrotasjon, og at man kanskje derfor ikke får beholdt opparbeidet ekspertise eller får påfyll av kompetanse som allerede eksisterer hos ulike medarbeidere. Dette kan blant annet også illustreres av følgende utsagn: *“Jeg har pratet med en del av de som driver og roterer. De føler gjerne ikke at de blir god til noe før de kommer tilbake fra rotasjon etter to år. Og da må de nesten begynne litt på nytt igjen med det de startet med. Så det er en litt negativ side”* (IO D&W 6). Dette mener også en av de andre respondentene, da det påpekes at *“det er også viktig å verdsette de gode ingeniørene som ønsker å være på et sted. At det også blir løftet opp da. Der føler jeg ikke at vi er helt enda. At det blir mer tydelig at gode ingeniører er viktig”* (IO D&W 4). Overordnet sett er likevel flertallet av respondentene mer positive enn negative til jobbrotasjonen som forekommer i D&W.

Videre påpekes det at både rotasjon og “på-jobben”-læring er viktige komponenter som har gjensidig påvirkning på hverandre, da *“det eksisterer et utad ønske om rotasjon, der vi har stor tro på at “på-jobben”-læring er måten man lærer mest, og for å få til dette må vi ha en viss rotasjon”* (IO D&W 6).

5.1.4 Artikulering av kunnskap

Vedrørende fagnettverk, blir dette beskrevet av respondentene som varierende i bruk og kvalitet, men at de likevel er nokså klare og tydelige. Generelt påpekes det at fagnettverk brukes, men intervjuobjektene har få ytterligere meninger om denne komponenten. Totalt sett er det felles enighet om at disse fungerer bra, og at det til et visst nivå er svært givende og er en relativt viktig del av arbeidshverdagen.

Når det gjelder “Leadership Academy” og lederstigen i Equinor som er omtalt i kapittel 4, har respondentene ingen konkrete tilbakemeldinger, og det fokuseres heller mer på viktigheten og mulighetene man kan oppnå gjennom den tidligere omtalte fagstigen.

Da selskapet har gått fra konkrete krav vedrørende frekvensen på medarbeidersamtaler, fokuseres det nå på at dette snarere skal skje mer spontant og uformelt. Det eksisterer derimot en intensjon om at det skal forekomme kontinuerlig tilbakemelding gjennom systemet People@Equinor. Dette skal primært bidra til personellutvikling. Likevel fremkommer det av intervjuobjektene at til tross for at systemet er bra, *“er det ikke bedre enn de som bruker det”* (IO D&W 1). Dette indikerer at det kan eksisterer varierende og individuelle forskjeller, og at det kanskje ikke benyttes helt optimalt ifølge respondentene, *“medarbeidersamtaler og People@Equinor fungerer bra, men benyttes litt selektivt”* (IO D&W 4). En av respondentene påpeker også mangel på gjennomføringsgrad, og mener *“det er en dårlig implementering av People@Equinor”* (IO D&W 2). Respondentene anser generelt medarbeidersamtaler og debrifing generelt som viktige komponenter for kompetanseutvikling. Det påpekes også at utviklingsplanene som blir gjennomgått i disse møtene er gode, og gir god indikasjon på videreutvikling, samt ønsket om rotasjon for hver enkelt ansatt.

Det eksisterer en felles oppslutning om at arbeidsmiljøet er utrolig godt, noe som respondentene til en viss grad potensielt bidrar til bedre kommunikasjon og tilretteleggelse for deling av kunnskap. Det fremkommer i intervjuene at informantene benytter deling av erfaring i varierende grad. Enkelte anvender store deler av dette i hverdagen, mens andre nesten ikke bruker det i det hele tatt. Blant annet forklarer fåtallet av respondentene at *“det skrives en rapport om prosjektene hver dag på detaljnivå, noe som videre loggføres og blir lagt inn i systemet”* (IO D&W 6). Dette indikerer at erfaringsdeling forekommer i D&W. Likevel påpekes det videre av en av respondentene at *“noe av problematikken her er likevel at de er arkivert på forskjellige steder og gjennom andre teknologier gjennom årene. Så selv om de eksisterer, kan det være vanskelig å finne frem”* (IO D&W 1). I og med D&W jobber med høyrisiko forretning, er det generelt mye deling av informasjon spesifikt for den type arbeid. Dette illustreres av følgende utsagn: *“Skjer det en hendelse der en person skader seg på en*

rigg, blir det laget en One-pager PowerPoint som oppsummerer den, og den blir tatt ut i alle operative lag i løpet av noen få dager” (IO D&W 6). Flertallet av respondentene trekker likevel frem at man kunne vært flinkere på slik erfaringsdeling, da det generelt er et høyt fokus på å dele erfaringer, men at det ikke alltid blir praktisert ofte nok. Deriblant poengteres det av respondentene at man deler erfaringer når prosjektene går spesielt godt eller dårlig, men at man ikke nødvendigvis er like gode til dette når prosjektene utgjør en blanding av de ytterpunktene. Det eksisterer felles oppslutning om at den viktigste faktoren som reduserer erfaringsdeling, er tidsknappheten som dominerer en hektisk arbeidshverdag. Det påpekes videre at det derimot eksisterer et ønske om mer tid, blant annet for å kunne veilede og hjelpe sine kolleger.

5.1.5 Kodifisering

Det er ikke påpekt noen konkrete intensjoner rundt bruken i hyppighet og formål av intranettet til Equinor. Dette kommenteres knapt blant intervjuobjektene, til tross for at dette er knutepunktet for utlevering av diverse dokumenter og viktigheter vedrørende avdelingen og selskapet som helhet. Det påpekes også av en av respondentene at *“intranettet er ikke noe ingeniørene benytter seg av daglig”* (IO D&W 6). Da flesteparten av medarbeiderne er ingeniører, indikerer dette på at det er lite bruk av intranettet.

I og med D&W er preget av rutinemessige og standardiserte arbeidsoppgaver, med konkrete krav og ulike sjekklistor, utgjør dette en slags intensjon om etterfølgelse og klare fremgangsmåter som skal opprettholdes. Disse utleveres i ulike databaser og tool box. Ingen av respondentene nevner anvendelse “ARIS” når det stilles spørsmål rundt denne tematikken.

Generelt eksisterer det enighet blant intervjuobjektene om at *“det er veldig mye krav og veldig mye å forholde seg til, og det er vanskelig å finne frem til styrende dokumenter”* (IO D&W 1). Dette illustreres også av følgende utsagn: *“Det er mye støy i databasene. Det er lite sentralisert og liten grad av kontinuitet over årene. Man kan finne mye bra, men forvirrende og avhengig av folk rundt”* (IO D&W 2). Dette kan indikere at det eksisterer en usikkerhet vedrørende hvor enkelt det er å finne frem. Det kan altså forstås som litt overveldende, og beskrives som *“krevende og litt vanskelig, men er mulig om interessen er der”* (IO D&W 3). Dette antyder at det kanskje er opp til hver enkelt, og det påpekes av fåtallet at det være lett å finne frem *“... så lenge man setter seg inn i det”* (IO D&W 5). En av intervjuobjektene påpeker derimot at *“det*

er veldig lett for folk å finne frem til prosedyrer og manualer” (IO D&W 6). Det eksisterer altså delte meninger rundt dette, men flertallet har en mer negativ oppfatning av denne komponenten, da det generelt forekommer på flere plattformer og ikke er samlet i et felles system. Det kan kanskje dermed påstås at det er usikkerhet rundt hvor enkelt det er å finne frem.

Til tross for de eksisterende kravene og rutinene som må opprettholdes i jobbutførelsen, fremkommer det at det eksisterer fleksibilitet rundt enkelte valg, selv hos D&W som er mer standardisert. Det fremkommer av intervjuene at de ansatte benytter kreativitet i varierende grad i jobbhverdagen, mens andre nesten ikke bruker det i det hele tatt. Det kan dermed bemerkes at det eksisterer noe potensial og rom for å utfordre arbeidsutførelsen, for eksempel muligheten til å benytte ulike verktøy. Samtlige intervjuobjekter påpeker likevel at dette gjelder innenfor begrensede rammer, da det er preget av arbeidsoppgaven som skal gjøres.

5.2 “Anskaffelser og leverandørrelasjoner” (PSR)

5.2.1 *Generelt*

Tidligere var PSR preget av en kundeorientert “silo-struktur”, men denne organisasjonsstrukturen førte til mye mindre samhandling, da det var for lite gjensidig avhengighet mellom “siloene”. Dette er noe PSR mener kreves for å få et godt nok totalbilde. Denne strukturen skapte, som nevnt, en type konkurranse mellom enhetene, både når det gjaldt å beholde personell, få midler og oppmerksomhet. Basert på dette, gjennomførte PSR reorganiseringen som hadde virkning fra 1. april i år (2019). Likevel gjør det høye aktivitetsnivået det utfordrende å prioritere, samt også krevende å predikere behov og etterspørsel. De kundeorienterte kompetansesentrene, omtalt i kapittel 4, har også fokus på erfaringsdeling på tvers, hvor man får økt kompetanseutvikling, noe som påpekes av en respondent. Se vedlegg 9.7 for en oppsummerende oversikt over respondentene i PSR sine erfaringer og inntrykk av de forskjellige arenaene for kompetanseutvikling.

5.2.2 *Kursing og nettbasert læring*

PSR har en intensjon om å ha minst fem kursdager i året, da dette er ambisjonen satt fra forretningsområdet TPD. Hvorvidt dette opprettholdes i resultatområdet er noe uklart, da det

ikke er systematisert, samt også opp til hver enkelt leder å følge opp. Det fremkommer fra intervjuene at digitale kurs gjennomføres gjennom plattformen Learn@Equinor. Respondentene opplever at det er vanskelig å finne informasjon om og oversikt over deltakere på klasseromskurs. Kandidatene beskriver at det er en rekke ulike måter å gjennomføre kurs på, herunder digitale, fysiske, interne og eksterne kurs. Resultatene indikerer at obligatoriske kurs fullføres, hvor flere av intervjuobjektene peker mot et spesifikt sett med kurs navngitt “Digitrain” nylig brukt for kompetanseheving innen digitalisering, for å eksemplifisere dette; *“Den eneste gangen vi virkelig får det til, er når vi tvinger ansatte til å gjennomføre obligatoriske kurs. Da blir det gjort”* (IO PSR 2). Likevel trekker respondentene frem at kurs som ikke er obligatoriske er vanskeligere å prioritere. Generelt viser respondentene positive holdninger mot kursing, og da spesielt som nevnt “Digitrain”; *“DigiTrain kurset har vært en kjempesuksess”* (IO PSR 2). Informantene antyder altså at de gjennom “Digitrain” opplevde økt læring og anser dette som et positivt virkemiddel. Likevel skildrer kandidatene en fallende benyttelse av kurs *“For vi har sett en fallende påmelding av kurs. Så det er nok en, utenom “Digitrain” som var en boost; en energiboost i hele selskapet eller hele anskaffelse av organisasjonen, så har det vært en fallende trend på å gå på kurs”* (IO PSR 2). Flere hevder at den fallende trenden kan være grunnet i en noe foreldet eller utdatert kursportefølje. *“Kursporteføljen vår har delvis forvitret. Den er ikke oppdatert nok lenger. Vi har ikke hatt tid til å jobbe nok sammen gjennom en utøvende del av organisasjonen for å sikre at templates, verktøykassen, arbeidsprosessen kanskje i tilstrekkelig grad er oppdatert”* (IO PSR 4). Det er altså et flertall av respondenter som påpeker at porteføljen til en viss grad er utdatert eller trenger bedre oppfølging. Når kandidatene blir spurt om hvorfor kursporteføljen oppleves mindre oppdatert, henviser flere til kapasitet og tidsproblemer som årsakssammenheng. Dette kan blant annet illustreres av følgende utsagn fra samme intervjuobjekt: *“Vi har ikke hatt kapasitet eller prioritert i stor nok grad å jobbe med kompetansehevende og kompetanseivaretagende tiltak”*. Videre forteller samtlige respondenter at de ikke opplever en struktur rundt kursingen, og enkelte nevner også en mangel på oppfølging. Dette kan demonstreres av følgende sitat: *“Jeg opplever det ikke som at vi har en veldig tydelig struktur eller en oppfølgingsmodell. Hvis du kommer inn som ny så har man ikke “nå skal du gjøre den kursporteføljen her” og de som er mer senior “det hadde vært bra om du tok dette”, det har vi ikke da”* (IO PSR 1). Flere ansatte peker mot at man henger etter på digitaliseringen ved kursporteføljen. Dette kan også påvirke følelsen av en oppdatert kursportefølje, påpekes det av flere av intervjuobjektene. Det er også enighet blant informantene rundt at kursporteføljen er stor og har bredde i tilbudet av antall kurs, men enkelte stiller seg tvilsom til interessenivået;

da det ikke alltid treffer relevans tilknyttet egen stilling eller egen lyst. Likevel gir intervjuobjektene inntrykk av at de er positive til kursing og ser verdien i det, men at mangelen på struktur er problematisk. Dette kan illustreres blant annet av følgende utsagn: *“Hvordan skal jeg komme meg fra a-å? - eller hvordan skal jeg ha en videreutvikling i den jobben jeg har nå? - er det ikke en klar struktur på per i dag”* (IO PSR 3).

Det påpekes i tillegg av informantene at man som nyutdannet og nyansatt trolig vil ha en større mengde kurs, da det er en rekke obligatoriske kurs man må gjennom som ny i selskapet. Dette er da gjerne kurs rettet mot HMS (helse, miljø og sikkerhet), etikk samt andre faglige kurs tilknyttet spesifikke områder. Det nevnes at kursingen gjerne avtar med tid etter man har begynt hos bedriften. Dette skildres ved følgende utsagn: *“Vi ser nok at særlig de unge som kommer inn, graduates og de andre som kommer inn; de har en sult etter kurs. Har på en måte lyst til å utvikle seg. Og så er det nok sånn at jo lengre du blir i selskapet, kan det være at du faller litt bort fra det fokuset på å utvikle seg; fordi du føler gjerne at du har hatt alle kursene eller at du kan nok”* (IO PSR 2).

5.2.3 Akkumulering av erfaring

Det fremkommer fra intervjuene at respondentene estimerer at 70% av det man lærer er “på-jobben”-læring. Samtlige av intervjuobjektene mener at det er essensielt å lære på jobben og anser PSR som gode på dette. Dette kan illustreres ved *“læring i oppgavene du får og gjennom jobben du gjør, er der du kanskje lærer mest”* (IO PSR 4). Det er klart at kandidatene anser “på-jobben”-læring som viktig, og ingen negative effekter nevnes for denne arenaen for kompetanseutvikling. Et av intervjuobjektene knytter også kursing opp mot det å jobbe gjennom jobbutførelsen, ved å forklare at man må teste det man lærer på kurs i praksis, for å ha nytte av kurs faglig sett (IO PSR 4).

Videre har PSR et mål om å rotere 20% av sine ansatte enten gjennom et internt stillingsmarked eller gjennom kompetansesenteret hos PSR, noe som utgjør en femtedel av arbeidsstyrken. Bakgrunnen for ønsket om slik frekvens på rotasjon kan illustreres av følgende utsagn: *“De skal vi rotere basert på selskapets behov for kompetanseutvikling, basert på individets utviklingsplan - både ønsker og behov for kompetanseutvikling. Og det er rett og slett for å sikre motivasjon, for å sikre kompetanse og for å sikre fleksibilitet”* (IO PSR 4). Til tross for denne målsettingen påpeker samtlige intervjuobjekter at dette ikke er satt ordentlig i gang. Roteringen beskrives som ustrukturert og under utvikling. *“Vi har resource pooling modell*

som gjør at vi skal kunne dele ressurser på tvers. Så det tar litt tid til vi faktisk får ting til å funke” (IO PSR 2). Enkelte intervjuobjekter peker mot et høyt aktivitetsnivå som en årsak til nedprioritert rotasjon. Det fremkommer av enkelte intervjuobjekter at man har et ønske om å rotere de ansatte hvert tredje til femte år, med mindre de er spesialister. Videre nevnes det at rotasjon ut av PSR er mer sjeldent og at mange i PSR er “*born and raised*” (IO PSR 6). En annen kandidat nevner at det er behov for å jobbe med kulturen og tankesettet for å innarbeide en større kultur for rotasjon. Dette illustreres ved følgende utsagn: “*Hvis vi tar graduates som eksempel, der har vi satt opp på forhånd at du skal ha så så mange rotasjoner og så videre. Skal du inn i en jobb, er det litt vanskeligere. Spesielt hvis du gjør det ganske bra; folkene som sitter der vil jo ha deg da. Så er det kanskje motstridende hva lederen, og medarbeideren og andre ledere vil*” (IO PSR 3). Det fortelles videre at man må jobbe med å få de ansatte til å se det større bildet når det kommer til rotasjon. PSR ser viktigheten med jobbrotasjon og ønsker å oppnå like god gjennomføring av rotasjon som det andre resultatområdet operer med, og en av informantene påpeker at “*D&W er mer standardiserte på måten de leverer på, da de har mer kontroll på etterspørselen sin, slik at de kan styre det bedre og da videre lettere kan styre rotasjoner*” (IO PSR 5). Mangel på konkret gjennomføring og struktur konstateres dermed ytterligere.

5.2.4 Artikulering av kunnskap

Når fagnettverkene blir nevnt, responderer flere av intervjuobjektene med usikkerhet i svarene sine. Fagnettverkene skildres som varierende av kvalitet og kandidatene svarer variert når det kommer til om de benyttes. Det nevnes at akademiet er blitt nedprioritert og at det ikke er satt godt i gang formaliserte fagdisipliner.

Lederstigen som også er introdusert i kapittel 4, er en karriereretning mot lederskap hvor man kvalifiserer seg, i henhold til respondentene, gjennom hva man leverer og hvordan man leverer det. Gjennom dette får man kursing, opplæring, blir en del av talentprogrammer og vurderes med hensyn på lederskap. Dette området for kompetanseutvikling beskrives som transparent av en kandidat, mens de resterende kandidatene beskriver det bare som en bred utvikling av ledere. Lederstigen støttes opp av “Leadership Academy”, som ligger under “Equinor University”. Her finner man oversikt over lederskapskurs, og dermed muligheter for utvikling av lederegenskaper.

Medarbeidersamtalene hos Equinor har gått fra mer rigide rutiner over til kontinuerlig tilbakemelding i kombinasjon med utviklingssamtaler gjennom People@Equinor. Som nevnt tidligere skal dette systemet bidra til utvikling av personell. Dette kan blant annet belyses med følgende sitat: *“Personlig utvikling er en viktig del av medarbeidersamtalen for å gi tilbakemelding på hva du mener er bra og hva man kan gjøre bedre”* (IO PSR 5). Hvor ofte i løpet av et år de ansatte har medarbeidersamtaler med sin leder, beskrives av intervjuobjektene som varierende. *“Om det er en gang i måneden, kvartalsvis eller halvårlig – er litt opp til hver leder å gjøre”* (IO PSR 2). Medarbeidersamtalen hos Equinor og PSR benyttes også til å sette retning for de ansatte i form av egen og faglig utvikling. *“Alle forberedelser i form av kompetanseutvikling, kursing, karriereutvikling foregår i utviklings- og medarbeidersamtalen. Det er der du gir tilbakemelding og det er der også den ansatte kan gi tilbakemeldinger og sette ønsker og retning”* (IO PSR 5). Medarbeidersamtalene knyttes derfor opp mot de andre kompetansearenaene, da medarbeidersamtalen er et planleggingsverktøy som gjør seg gjeldende eksempelvis for rotasjon. Dette kan belyses av følgende sitat: *“En utviklingsplan per individ, er også en del av denne medarbeidersamtalestrukturen for People@Equinor. Som igjen er en del av grunnlaget for den rotasjonen jeg snakket om”* (IO PSR 4). Disse individuelle forskjellene reflekteres hos flertallet av respondentene hvor enkelte poengterer at dette gjerne kan være rotet i hvor god tid man har som leder. Det er enighet i, men i varierende grad, at medarbeidersamtalene er viktig for utviklingen til de ansatte.

Det fremkommer hos intervjuobjektene at det er lite struktur rundt debrifing og formell erfaringsdeling. Enkelte intervjuobjekter skildrer en strukturert erfaringsdeling, mens andre peker mot en mangel på dette, gjerne på grunn av høyt aktivitetsnivå. Angående formell erfaringsdeling forteller en kandidat at *“Det er en del av vår prosess og prosedyrer at vi skal gjøre det. Hvor flinke vi er til å gjennomføre det i praksis, er nok varierende”* (IO PSR 2). Det fortelles også at det arbeides med å finne ut hva som er den beste måten å formelt dele informasjon på, dette illustreres ved: *“Fortsatt i en fase at vi prøver å finne oss selv og hva som egentlig er den mest effektive måten å dele informasjon på”* (IO PSR 4).

Utenfor medarbeidersamtalene og debrifingene har man også uformelle former for erfaringsdeling gjennom nettverk og arbeidsmiljø. Samtlige respondenter omtaler de uformelle nettverkene og arbeidsmiljøet som positivt.

5.2.5 Kodifisering

PSR har ikke uttrykt noen konkrete intensjoner rundt benyttelsen av kodifiserte verktøy som en arena for kompetanseutvikling. Det belyses av et av intervjuobjektene at PSR er *“veldig prosess- og prosedyreorienterte”* (IO PSR 2). Behovet for “beste praksis”, veiledning og lignende dokumenter beskrives ved følgende utsagn: *“Det er vanskelig når du sitter med operativt rutinebasert arbeid å få den erfaringsoverføringen og delingen igjen, da er det mer på barrierer der. Det er der du ser vi bruker “beste praksis” dokumenter, eller veiledning, guides - hvordan skal du gjøre ting, hvordan kan du være operativt god - da er du mer på den type erfaringsoverføring”* (IO PSR 5). Omtrent halvparten av intervjuobjektene beskriver informasjonsnettverkene, herunder blant annet intranettet “Insight” omtalt i kapittel 4, som veldig bra og profesjonelt, samt at det benyttes mye. Flere påpeker også at det kan være vanskelig å navigere, men at informasjonen er tilgjengelig om man leter.

Arbeidsoppgavene internt i PSR er varierte og ulike stillinger har ulike sett med prosedyrer knyttet til dem. Måten prosedyrene og databasene er satt opp på varierer, hvert intervjuobjekt svarer ulikt. Enkelte informanter påpeker at de deler “beste praksis” gjennom “SharePoint”, mens andre respondenter beskriver mindre bruk av dette da det eksisterer miljøer hvor det er vanskeligere å anvende disse kravene og retningslinjene. Noen av intervjuobjektene beskriver disse variasjonene med negative undertoner, og sier at det jobbes med å forenkle fremgangsmåtene og kravene slik at de blir mer tilgjengelige. Likevel påpekes det at *“man finner Global Guidelines og arbeidsprosesser gjennom ARIS og Equinor-boken, som er felles for alle”* (IO PSR 6).

5.3 Andre funn

Det eksisterer primært to underliggende elementer som fremkommer av intervjuene, og disse vil dermed bli trukket frem i dette delkapittelet. Disse komponentene har blitt nevnt i varierende grad gjennom diskusjonene de ulike forhåndsdefinerte arenaene for kompetanseutvikling, og kan dermed antas å ha en viss påvirkning på kompetanseutviklingen generelt blant respondentene i begge resultatområdene. Disse viser seg å være signifikante i betydningsgrad både hos D&W og PSR, og er dermed elementer som kan være interessante å undersøke videre.

Som påpekt tidligere i dette kapittelet antydte samtlige av respondentene at kompetanseutviklingen blir hindret på ulike måter grunnet tid og høyt aktivitetsnivå. Man kan

observere at det i begge resultatområdene eksisterer et hektisk arbeidsmiljø, preget av behov for effektivitet og at man innehar en begrenset tidsramme for utførelsen av arbeidsoppgavene. Dette påpeker intervjuobjektene at kan påvirke, slik at man får mindre og liten tid til å prioritere kodifisert kompetanseutvikling. Det refereres til at menneskelige ressurser i arbeidslivet har i dagens arbeidsliv fått en økt betydning, noe som potensielt fører til større utnyttelse av slike ressurser. Dette påpekes blant annet av en respondent at *“man som avdeling skal gjøre mer arbeid, samtidig som man skal bli mer effektive”* (IO PSR 5). Enkelte poengterer at hvis man skal bruke mindre tid og være mer effektiv kan disse to effektene jobbe mot hverandre. Noe som i seg selv kan gjøre det vanskelig for de ansatte å fokusere på oppgaver og utvikling som ikke er direkte relatert til jobben. *“Det er veldig mange andre prioriteringer som konkurrerer med tiden til de ansatte”* (IO PSR 2). Det stilles også spørsmålsteget rundt hvor man skal ta fra dersom kompetanseutvikling skal komme høyere på agendaen. At man da må ta fra eksisterende fokus, da man ikke kan skape flere timer i døgnet. Videre poengteres det at arbeidshverdagen stiller stadig mer krav til effektiv og tidsbegrensede arbeidsoppgaver, og at dette dermed muligens skaper en hindring for fokus på formell kompetanseutvikling. Det fremkommer også av respondentene at det ikke er utarbeidet et konkret incentivsystem tilknyttet kompetanseutvikling, noe som alternativt likeså kan ha en påvirkning på hvordan de ansatte prioriterer gjennomføring av lærings- og kompetansehevingstiltak.

Det nevnes også i ulike sammenhenger at de ansatte savner strukturerte systemer for kompetanseutvikling. Det påpekes av informantene at de kodifiserte informasjonssystemene er distribuert forskjellig, det eksisterer ikke en samlet opplæringsplan samt de blir også lite og ulikt brukt. Dette er noe flere intervjuobjekter poengterer at kan være forvirrende for de ansatte, eksempelvis gjennom følgende utsagn: *“Hvordan skal jeg komme meg fra a-å eller hvordan skal jeg ha en videreutvikling i den jobben jeg har nå er det ikke en klar struktur på per i dag”* (IO PSR 3). Videre skildres det at det er vanskelig å finne frem i kurskatalogen til Equinor og at det ikke er noen struktur relatert til hva man bør ta for en gitt rolle. De fleste ansatte uttrykker et klart ønske om økt grad av struktur og kodifisering rundt kompetanseutviklingen, selv om de gjør det klart at den mer uformelle “på-jobben”-læringen og sosialiseringen i arbeidshverdagen er det man lærer mest av. Enkelte av respondentene funderer på om mangelen på struktur kan være grunnet hyppige lederbytter. Dette begrunnes videre av respondentene med at da det kan bli lite kontinuitet i strategi og fokus dersom lederskapet innad i organisasjonen endres ofte.

5.4 Oversikt over empiriske funn

I tabellen under følger en samlet oversikt over hovedfunnene i undersøkelsen, fordelt på D&W og PSR:

Tabell 2: *Oversikt over hovedfunn i D&W og PSR*

D&W	
Hovedfunn	<ul style="list-style-type: none">• Kurs gjennomføres pga. spesifikke krav til arbeidet, ellers generell negativ holdning til kurs. Oppfattes generiske og mindre viktig.• Viktig å lære gjennom jobbutførelsen. Jobbrotasjon også viktig virkemiddel; planlagt bevisst for å bidra til bla. kompetanseutvikling.• Fagnettverkene er klare, benyttetes og virker generelt givende. Medarbeidersamtaler er individuelt varierende i bruk; utviklingsplan ansees som viktig, spesielt pga. mulighet for rotasjon. People@Equinor oppfattes som lite strukturert og implementert. Viktighet rundt deling av erfaring, men varierende forskjeller i formaliseringsgrad og anvendelse. Forskjeller i gjennomgang av tidligere prosjekter.• Generelt lite bruk av intranett. Arbeidsoppgaver generelt preget av klare fremgangsmåter og rutiner; likevel vanskelig å finne disse og å få oversikt.

PSR	
Hovedfunn	<ul style="list-style-type: none">• Generell positiv holdning til kurs, spesielt obligatoriske. Viktigheten med kursing i kombinasjon med "på-jobben"-læring. Peker mot lite struktur og et ønske om en klarere plan, samt en mer oppdatert kursportefølje.• Av verdi og essensielt med erfaringsbasert læring. Intensjon om å roterte de ansatte, men oppleves som manglende implementert.• Usikkerhet rundt fagnettverkene; følelse av at det faglige akademia er nedprioritert. Medarbeidersamtalene er av varierende anvendelse og kvalitet,; ansatte ser verdien av det. Det samme gjelder debrifing; enkelte kandidater ser et forbedringspotensiale her.• Benytter intranettet, krav, prosedyrer og databaser. Beskrives som varierende; både i vanskelighetsgrad og praksis. Varierer fra avdeling samt arbeidsoppgave. Totalt sett prosedyre- og prosessorientert.

Denne tabellen danner grunnlaget for sammenligningen mellom resultatområdene som blir foretatt i kapittel 6. Hovedfunnene vil dermed bli ytterligere diskutert og utdypet der.

6.0 Kapittel 6: Analyse

Dette kapitlet gjennomfører en analyse av funn som har blitt introdusert i forrige kapittel, for å besvare vårt forskningsspørsmål: “Hvilke arenaer, intensjoner og erfaring innenfor læring og kompetanseutvikling eksisterer i to resultatområder innad i samme bedrift med ulik organisasjonsstruktur og kultur?”. Tidligere presentert teori vil tilknyttes studiets funn, og forskningsspørsmålet blir besvart gjennom de ulike delkapitlene.

6.1 Eksisterende variasjoner i bruken av arenaer for kompetanseutvikling mellom resultatområdene

Våre funn fra studien indikerer at det eksisterer ulike varianter i bruken av de forhåndsdefinerte arenaene for læring og kompetanseutvikling på tvers av både D&W og PSR. Hovedsakelig kan det argumenteres for at akkumulering av erfaring, der man har tyngde på å lære gjennom jobben man gjør, utgjør en viktig komponent for de ansatte. Dette gjør seg gjeldende for både D&W og PSR. Studiet viser også at det i større grad benyttes artikulering av kunnskap, der man deler erfaringer, samhandler og sosialiserer for å øke læring og skape kompetanseutvikling. Likevel fremkommer dette hyppigere, mer strukturert og planlagt i D&W enn i PSR. Ved sammenligning av resultatområdene, indikerer våre resultater at kodifisering blir anvendt i større grad i D&W. Likevel tenderer dette å primært være grunnet de forskjellige arbeidsutførelsene. Disse komponentene gjør seg spesielt tydelige i våre resultater. Følgelig vil de kommende delkapitlene utdype de ovennevnte komponentene, samt andre relevante forskjeller eller likheter som gjør seg gjeldende for de forhåndsdefinerte arenaene, med fokus på anvendelse i D&W og PSR.

6.1.1 Kursing og nettbasert læring

Gjeldende på tvers av D&W og PSR viser resultatene våre at det eksisterer en overvekt av lavere villighet til å gjennomføre kurs og nettbasert læring, utover de som ikke er pålagte i form av eksempelvis krav til arbeidsoppgaven som skal gjennomføres. Det er for så vidt relativt tydelig at respondentene ikke tolker denne arenaen som den mest optimale for å utvikle kompetanse. Informantene i D&W legger vekt på at kursing og nettbasert læring ikke nødvendigvis er avgjørende for økt kunnskap, og det unnskyldes blant flere at den begrensede tidsfaktoren er avgjørende for å bortprioritere gjennomføring av kurs. De fleste kursene som derimot gjennomføres i D&W er preget av obligatorisk art. Mangel på oversikt og struktur

påpekes av flertallet av respondentene. Når det gjelder PSR, er de nokså like i innstilling til kursing og nettbasert læring som i det andre resultatområdet. Kurs som gjennomføres her er også preget av pålagt faktor, og informantene påpeker også mangelfull struktur. Videre nevnes også tidsbegrensninger, men dette knyttes mer til forklaringen på en mer utdatert kursportefølje. Et interessant funn her er at ved gjennomføringen av “Digitrain” opplevde de ansatte likevel fikk økt læring og anså dette som et positivt virkemiddel. Dette kan indikere at når alt kommer til alt er intervjuobjektene positive til kurs, men kanskje ikke angående hvordan det utføres. Som nevnt i kapittel 2, begrunner Prencipe og Tell (2001) og Boh (2007) koding av kunnskap som mest hensiktsmessig for å øke læring og oppnå kompetanseutvikling, der artikulering av kunnskap kommer i siste rekke. Til tross for at kursing og nettbasert læring kan påpekes å være en hybrid mellom koding og artikulering av kunnskap, gjør altså denne påstanden seg ikke gjeldende hos respondentene, nærmere konkret hverken hos D&W eller PSR, til en viss grad.

6.1.2 Akkumulering av erfaring

Ut ifra resultatene kommer det frem at det ikke er noen klare intensjoner implementert rundt det å lære gjennom jobbutførelsen. Det eneste som kan direkte påpekes her, er antakelsen om at 70% av kompetansen opparbeides gjennom “på-jobben”-læring. Et funn er at respondentene i vår undersøkelse mener slik læring er den viktigste måten å lære på, og erfaringsakkumulering utgjør derfor den betydeligste arenaen for kompetanseutvikling i selskapet. Dette gjelder uavhengig om intervjuobjektene er fra D&W eller PSR.

Ved å være delaktig i læringen bidrar man altså til å skape kompetanse innenfor ulike fagområder for respondentene, og dette er noe Zollo og Winter (2002) også er enige om; der man gjennom øving skal integrere og akkumulere erfaringer. Dette er til en viss grad i strid med både Prencipe og Tell (2001) og Boh (2007) som argumenterer for at kodifisering er den mest effektive måten å lære på, og regjerer blant annet over akkumulering av erfaring. Det kan antas at dette ikke stemmer hos Equinor, da resultatene viser motsatt funn. Mikkelsen og Laudal (2014) påpeker de negative faktorene ved “på-jobben”-læring, der tidspress og mangel på tilgang til læringsressurser blant annet trekkes frem. Det ble likevel ikke nevnt noen negative faktorer eller konsekvenser ved “på-jobben”-læring av respondentene, og kan dette dermed indikere en motsigende betraktningssmåte sett opp mot forskerne sine påstander.

Resultatene viser også til tydelige forskjeller mellom hvordan D&W og PSR utfører jobbrotasjon og allokering av personell (se 6.2.2 *Akkumulering av erfaring*). Det fremkommer av respondentene at jobbrotasjon er mye brukt i D&W, og at dette ofte er strukturert og oversiktlig gjennomført. Gjeldende for PSR derimot, påpeker informantene at til tross for ønsket om hyppig bruk av jobbrotasjon, forekommer det likevel i mindre grad. Dette grunnet blant annet mangel på formell planlegging og tidsbegrensninger. Alt tatt i betraktning anser begge resultatområdene jobbrotasjon som en viktig komponent i arbeidshverdagen.

6.1.3 Artikulering av kunnskap

Resultatene påviste et relevant funn som dreier seg om medarbeidersamtaler. Det fremkommer av intervjuobjektene at det tidligere var klarere krav vedrørende frekvens og struktur, men at man nå har gått bort ifra denne ordningen. Dette gjelder da både for D&W og PSR. På grunn av dette kommer det tydelig frem at dette har preget bruken av medarbeidersamtaler. I utgangspunktet skulle denne ordningen gjøre at man i større grad gjennomførte flere og mindre formelle møter. Det er noe uklart blant respondentene om denne endringen har vært til nytte. Likevel er det total enighet om at man alltid har mulighet til å kontakte nærmeste leder, og anses derfor ikke som et problem. Denne samtalen markeres som viktig hos informantene, da det er her man blant annet får reflektert over egen kompetanse og kan kartlegge hvor man ønsker å utvikle seg videre. Utviklingsplanen som inngår her mener mesteparten av intervjuobjektene fra begge resultatområdene, er viktig for å legge til rette for økt læring, gjennom eksempelvis muligheten til jobbrotasjon. Dette utgjør altså på den måten en viktig del av kompetanseutviklingen.

Et annet viktig funn fra vår studie er at det totalt eksisterer enighet blant respondentene, uavhengig av resultatområde, at deling av erfaring og sosialisering rundt dette er av viktighet for økt læring. Likevel eksisterer det ulikheter i hvordan dette tilrettelegges for og gjennomføres, gjeldende på tvers av D&W og PSR. Intervjuobjektene forklarer at D&W har klare rutiner på erfaringsdeling, der man i varierende grad benytter skjema og arbeidsordninger for å gjennomgå dette. Det kommer likevel frem at bruken av og hyppigheten vedrørende dette er divergerende innad i D&W. Ønsket om å dele erfaring er derimot stort her, og det er ønskelig med bedre tid og klarere instruksjoner for å fremme slik kunnskapsdeling. Videre vil dette kunne utvikle kompetanse blant de ansatte. Dette støttes av Prencipe og Tell (2002), der det trekkes frem at ansatte potensielt vil få bedre forståelse for årsakssammenhenger mellom ulike oppgaver i selskapet, og vil kunne få kompetanseutvikling ved at individer deler erfaringer.

Når det gjelder PSR, har de mindre klare rutiner på erfaringsdeling, og dette er noe som er ønskelig hos flertallet av respondentene. Likevel påstås det av noen av respondentene at den begrensede tidsfaktoren er av betydning her, da man sjeldent har tid og at det dermed ikke prioriteres.

6.1.4 Kodifisering

Når det gjelder funn vedrørende intranett, interne databaser og tool box, brukes dette i varierende grad for jobbutførelsen og for kompetanseheving, hvis man sammenligner D&W og PSR. “Insight” benyttes mer hos PSR enn hos D&W, både i frekvens og relevans i arbeidsoppgaver. D&W har en mer overvekt av ansatte som er ingeniører, noe som kan indikere at preger anvendelsen av intranettet.

Det er tydelige resultater på at D&W er karakterisert av formaliserte og markante krav gjeldende for utførelsen av de forskjellige arbeidsoppgavene innad i resultatområdet, og dette er med på å skape klare grenser. Dermed indikerer dette til at D&W har et større behov av å benytte seg av interne databaser, “beste praksis” og styrende dokumenter, slik at informantene faktisk klare å gjennomføre arbeidet sitt innenfor sikkerhetsrammer. Likevel påpekes det av samtlige respondenter i resultatområdet at annen dokumentasjon er mer vanskelig å finne, og at man naturligvis ikke vet hvor man skal lete etter slike dokumenter med informasjon som kan støtte opp prosjektene. Det eksisterer et ønske om en klarere struktur her, da disse dokumentene forekommer i forskjellige systemer og formater. I den grad slike databaser brukes for å faktisk øke kompetanse, og ikke kun grunnet utførelsen av arbeidet sin del, kan det settes spørsmål ved. Respondentene i PSR fremlegger at slike kodifiseringsarenaer brukes i varierende grad, men likevel i mindre grad, da det kan påstås at resultatområdet sine arbeidsoppgaver har mer frihet blant annet ved at arbeidet ikke er preget av høyrisiko forretning. Det fremkommer også at det eksisterer miljøer innenfor PSR hvor det er vanskeligere å anvende forhåndsdefinerte “best praksis”, diverse krav og retningslinjer. På tross av dette er flertallet av respondentene fra både D&W og PSR enige om at det er mangler på struktur og generelt god nok systematikk for de formaliserte arenaene. Det fremkommer at det til dels eksisterer støy, og dette er noe som er med på å gjøre det vanskelig for informantene å finne frem til det man skulle trenge.

Som nevnt i kapittel 2, påpeker Lawler og Worley (2006) at kodifisering gjennom konkrete beskrivelser av jobben kan skape et hinder mot endring, da mye på grunn av begrensninger at de er utdaterte. Til tross for at man D&W innehar konkrete fremgangsmåter og beskrivelser

tilknyttet jobbutførelse, nevner ingen av respondentene i resultatet dette som et hinder for endring; det blir hverken negativt omtalt eller overhode påpekt. Likevel ble det ikke stilt direkte spørsmål vedrørende hindring mot endring. Det fremkommer derimot av D&W at det, til tross for klare krav og rutiner, er noe mulighet til å “tenke utenfor boksen”. Og det kan dermed indikeres at formelle krav ikke direkte skaper total hinder mot endring i dette resultatområdet.

6.2 Intensjoner sammenlignet med erfaringer på tvers av D&W og PSR

Et ytterligere viktig funn som våre resultater belyser er at intensjonene implementert i D&W og PSR i varierende grad er oppfylt gjennom det som praktiseres. Det eksisterer altså overordnet sett en til dels forskjell blant intensjon og medarbeiderne sine oppfatning, og det kan dermed påstås at det delvis er avvik. Resultatene indikerer følgende at 1) både D&W og PSR har eksisterende intensjoner tilknyttet de forhåndsdefinerte arenaene for kompetanseutvikling, videre at 2) i D&W er dette delvis oppfylt og i PSR er dette i mindre grad oppfylt og til slutt 3) standardisering av struktur og rutine, samt innarbeidet kultur og praksis er med på å påvirke og vil være viktig for at intensjon og praksis skal stemme overens. Dermed vil mekanisme og de viktigste suksessfaktorene, herunder struktur samt gjennomføringsgrad, være av avgjørende betydning for å oppnå at intensjon samstemmer med praksis. Det å implementere HR-strategier kan være krevende, da det ofte krever kultur- og holdningsendringer. McDermott et al. (2013) knytter blant annet også opp ledelse direkte opp mot å effektivt gjennomføre HR-strategier, og beskriver også kompleksiteten rundt det å få intensjon til å bli praktisert og opprettholdt. Ut ifra resultatene fra vår undersøkelse kan terminologien til en viss grad stemme overens med det som utspiller seg i de to resultatområdene. Følgende vil en mer detaljert beskrivelse av intensjon versus eksisterende praksis bli gjennomgått, gjeldende for både D&W og PSR.

Av informasjonen som ble utgitt av Equinor i form av dokumenter samt gjennom intervjuer med både nøkkelpersoner og linjeledere, ble det klart at både D&W og PSR har lignende krav og intensjoner for kompetanseutvikling. Hovedsakelig er det PL avdelingen for TPD, D&W, PSR eller konsernet som utvikler disse intensjonene - enten for hvert resultatområde eller for hele organisasjonen. Figuren under samler intensjonene for D&W og PSR som ble konkretisert og var fremtredende fra dataen som ble innsamlet:

Kursing og nettbasert læring

- D&W og PSR (TPD) skal ha helst minst fem kursdager per år

Akkumulering av erfaring

- Ingen konkretisert modell for “på-jobben”-læring hos D&W eller PSR
- D&W sikter mot 33% rotasjon og PSR sikter mot 20% rotasjon av arbeidsstyrken per år

Artiklering av kunnskap

- Intensjon til å benytte kontinuerlig tilbakemeldinger hos D&W og PSR
- Intensjon til debrifing av prosjekter hos D&W og PSR

Formalisering

- Ingen konkrete intensjoner til benyttelse av formaliserte verktøy hos D&W og PSR

Figur 5: *Klassifisering av intensjoner for D&W og PSR*

6.2.1 Kursing og nettbasert læring

Det kan diskuteres til hvilken grad intensjonene rundt kursing og nettbasert læring blir praktisert innad i hver av de to resultatområdene. Det fremkommer at både D&W og PSR skal ha minst fem kursdager i året, da dette er en felles ambisjon for alle resultatområder som er underlagt TPD. Et fåtall av intervjuobjektene henviser til dette kravet når temaet kursing fremkommer under intervjuene. Selv om intervjuobjektene peker mot at obligatoriske kurs blir gjennomført, fremkommer det at det eksisterer ulike holdninger generelt til kursing og e-læring. Man kan diskutere hvorvidt det er klart for intervjuobjektene at det legges krav til en viss mengde kursdager i året, da 25% av informantene nevner det under intervjuet. Videre kan det argumenteres om intervjuobjektene har glemt å nevne kravet under intervjuene, men egentlig er bevisste på det. Likevel kan det stilles spørsmål rundt hvor sannsynlig dette er, da respondentene som nevner kravet er raske med å nevne dette med en gang når de skal gi respons på spørsmålet.

Gjennomføringen av fem kursdager i året praktiseres og overholdes både hos D&W og PSR, men dette spesielt grunnet obligatoriske forutsetninger.

6.2.2 Akkumulering av erfaring

Dersom man opptar erfaringsakkumulering, og mer konkret det gjeldende for rotasjon, viser resultatene at det er satt konkretiserte intensjoner relatert til frekvensen av disse. Det

fremkommer videre fra de innsamlede dataene at derimot angående “på-jobben”-læring er anses dette som viktig og at det er en forventning til at de ansatte skal lære gjennom arbeidsoppgavene. Her er det ikke satt en klar intensjon eller et tydelig mål på krav. Respondentene påpeker at dette ikke er systematisert, og det blir følgelig vanskelig å måle.

Videre fremkommer det at overordnet sett har både D&W og PSR en forventning relatert til rotasjon, grunnet sekundærstrukturen deres. Implementeringen av kompetansesentre i resultatområdene skaper en forventning til fleksibilitet i arbeidsstyrken. Dette er en intensjon om å eksponere de ansatte i større grad til ulike roller gjennom allokering av personell. Denne sammenhengen mellom allokering og erfaringsakkumulering er spesielt interessant, da kompetansesentrene fungerer som et motiv for kompetanseutvikling, i tillegg til at kompetanseutvikling er en effekt av en fleksibel arbeidsstyrke (*se 6.3 Sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling*). Hos D&W anskuer ikke et konkretisert mål, da de allerede har en rotasjonshyppighet de virker fornøyd med å opprettholde. Det fremkommer av intervjuene at 33% av D&W sin arbeidsstyrke roteres hvert år, og dette tenderer til å treffe godt med intensjonen resultatområdet har satt seg. På den andre siden, kan man argumentere for at PSR ikke klarer å utjevne intensjon med praksis like godt som D&W. Dette kan illustreres med at målet om å rotere 20% av arbeidsstyrken i PSR, ikke oppnås i større grad og har en mangelfull struktur og praksis for å få dette til. Det er enighet hos intervjuobjektene at rotasjon ikke er blitt implementert ordentlig enda og at det er under utvikling. Det blir også nevnt at i og med PSR er i en nylig omlegging av struktur er ikke alt gått seg til enda. Dette kan illustrere en form for forklaringsmekanisme, som gjør seg gjeldende for flertallet av alle intervjuobjektene i PSR. Det påpekes også fra dette resultatområdet at grunnet et høyt aktivitetsnivå, som man også ser i andre steder i selskapet i dag, har man vanskeligheter med å prioritere; og at det da er vanskelig å prioritere rotasjoner med kompetansehensyn. Flertallet i PSR mener man har forbedringspotensiale her, og det påpekes at D&W er mer standardiserte i måten de leverer på. Det fremkommer at i og med at D&W har mer kontroll på etterspørselen sin, kan de styre det bedre og videre da vil lettere kunne styre rotasjoner. Det kommer altså frem at PSR kanskje mangler en slags struktur og planlegging, til tross for at de har en klar intensjon på hvor ofte ansatte skal rotere.

D&W og PSR har ulike intensjoner for krav til rotasjon, da det er varierende arbeidsoppgaver innad i resultatområdene. Som nevnt i kapittel 4, indikerer det til at D&W har mer standardiserte rutiner og struktur, samt en mer opparbeidet kultur for rotasjon. Det er derfor

muligens mer naturlig å ha et hyppigere rotasjonsmønster enn det PSR har. PSR har nettopp implementert et kompetansesenter, også omtalt i kapittel 4, for å få større fleksibilitet i arbeidsstyrken og har dermed ikke fått utarbeidet en rotasjonskultur som er like sterk som hos D&W. Man kan også diskutere om PSR har større variasjon i type arbeidsoppgaver og at dette kan påvirke til at man i mindre grad kan rotere de ansatte uten at de kommer helt utenfor sitt kompetanseområde. Dette fremkommer ikke helt klart fra intervjuene og kan være interessant å undersøke nærmere.

Kompetansesentrene og PL gir klar intensjon om at rotering skal forekomme internt i resultatområdene. D&W har suksess på dette området og møter intensjonen som er satt, mens derimot PSR sliter med implementeringen grunnet mangelfull struktur og gjennomføringsgrad.

6.2.3 Artikulering av kunnskap

Det er ulike arenaer innad artikulering av kunnskap der avdelingen for PL og konsernet har intensjoner for dette. Den klareste intensjonen er relatert til kontinuerlig tilbakemelding gjennom People@Equinor. Det fremkommer av intervjuene at denne intensjonen blir innfridd i varierende grad, men at de fleste er klar over at de i utgangspunktet skal benytte seg av kontinuerlig tilbakemelding. Likevel er intervjuobjektene klare på at dette ikke blir praktisert i samsvar med intensjonen. Et intervjuobjekt påpeker at de ikke ser nytte av det i små team, mens derimot et annet gjør det klart at det ikke benyttes i det hele tatt, uavhengig av størrelse. Det fremkommer også at de som benytter seg av tilbakemeldingsprosesser gjerne gjør det for å ha forhandlingsmiddel i en eventuell lønnsforhandling, og ikke nødvendigvis for å få tilbakemeldinger for utviklingshensyn og økt læring. I kombinasjon med holdningen til People@Equinor, er det variasjon på hvordan lederne implementerer og bruker dette. Det kan diskuteres om lederens holdning til dette systemet påvirker hvordan de ansatte benytter seg av det. Lignende problemstillinger blir tatt opp i forbindelse med debriefing og mer strukturert erfaringsdeling. De ansatte beskriver at de er klar over at de skal debriefe og dele erfaringer formelt, men at det er ikke systematisert. Intensjonen ser ikke ut til å være implementert i praksis, da det ikke er formalisert. Enkelte ansatte beskriver gjennom resultatene at de skriver rapporter etter gjennomførte prosjekter, men her henviser flertallet til at de skulle ønske det var mer strukturert, samt at det ble satt av tid til å loggføre erfaringer.

Videre fremkommer det av Equinor sine verdier (Equinor-boken, 2018) at selskapet ønsker samhandling og åpenhet på arbeidsplassen. Denne intensjonen er klar og man ser fra

intervjuene at dette er blitt implementert i tråd med intensjonen. Intervjuobjektene beskriver en arbeidsplass hvor man kan stille spørsmål, dele erfaringer og være åpen til nye forslag. En kultur flere sier de er stolt av.

Det fremkommer av resultatene en stor variasjon i hvordan den formelle artikuleringen av kunnskap foregår internt i resultatområdene, og praksis samsvarer dermed ikke med intensjonen som er satt. Gjeldende for den uformelle artikuleringen av kunnskap, passer intensjonene godt hos både D&W og PSR.

6.2.4 Kodifisering

Som nevnt tidligere, fremkommer det få klare intensjoner relatert til de kodifiserte verktøyene Equinor tilbyr. Det fremkommer at man skal benytte seg av dem, men ikke i hvilken grad eller på hvilken måte. Intervjuobjektene forklarer at det er liten grad av opplæring i hvordan man skal benytte verktøyene og at dette er noe man lærer fra en eventuell mentor eller kollega, videre da gjennom “på-jobben”-læring. Det er derfor ikke hensiktsmessig å sammenligne intensjon mot praksis på dette området.

Ingen klare intensjoner angående bruken av kodifiseringsarenaer. Man kan naturligvis anta at de skal benyttes, men det er uklart i hvilken grad. Her er det vanskelig å konkludere om intensjon og praksis samsvarer. Dette gjelder for både D&W og PSR.

Totalt sett kan det konkluderes med at det er mangel på klare rutiner vedrørende gjennomføring og rapportering av de enkelte arenaene for læring. Da det ikke eksisterer flere konkrete målsettinger og krav, utover de som allerede er nevnt, kan dette ha en påvirkning på de ansatte sin gjennomføring og bruk av de ulike læringsmekanismene. Dette kan igjen føre til at læring ikke finner sted, som illustrert i kapittel 5 av de ulike intervjuobjektene. Da funn eksempelvis viser at rapporter etter prosjekter kun blir laget og gjennomgått dersom man må eller har en leder som har en tydelig forventning til de ansatte for dette, kan dette illustrere at mangel på rutiner gjør gjennomføring av de ulike arenaene svært personavhengig, og følgelig vil det ikke være god nok kunnskapsledelse og gjennomføring innad i bedriften. Det kan være flere potensielle grunner til at praksis viker bort fra intensjon. Eksempelvis kan dette skyldes dårlig kommunikasjon nedover i hierarkiet, hvor lederne ikke klarer å effektivt kommunisere intensjonen til de ansatte. Dette kan føre til at de ansatte ikke er klar over at praksis ikke stemmer overens med intensjonen fra ledelsen. Videre kan man diskutere om intensjon ikke

anses som beste praksis eller mulig blant de ansatte og at dette er grunnen til at de ansatte ikke driver kompetanseutvikling i tråd med intensjonen gitt fra PL. Eksempelvis kan man se beviser som støtter opp under dette når respondentene forklarer at det ikke er tid til å drive kompetanseutvikling grunnet de store arbeidsmengdene.

6.3 Sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling

Et særlig interessant funn ble også oppdaget av studiet sine resultater, herunder sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling. Dette delkapittelet vil dermed undersøke og analysere funnet tilknyttet denne assosiasjonen.

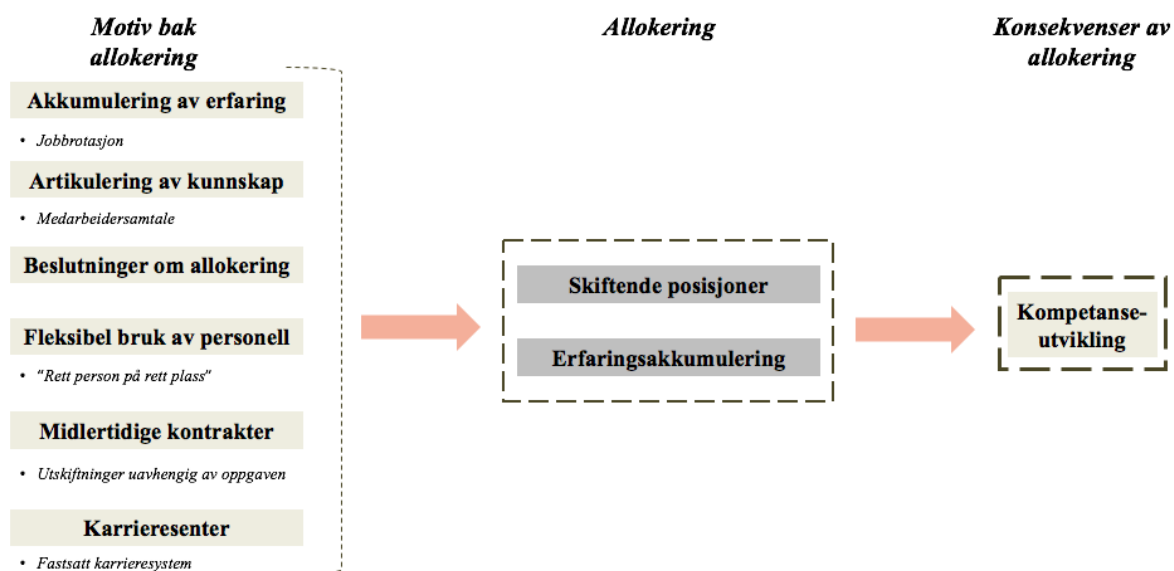
Gjeldende for D&W tenderer allokeringen av personell å være påvirket av både et resultat av arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, og av et siktepunkt med ønske om å utvikle de ansatte. I løpet av eksempelvis to år er det mange ansatte som er i nye posisjoner i arbeidet, og samtidig som eksistensen av korttidskontrakter er med på å skape en naturlig utskifting av personell; kan det argumenteres for at dette totalt sett skaper rotasjon i arbeidsoppgaver samt økning i kompetanse blant medarbeiderne i D&W. I tillegg indikerer resultatene at det eksisterer en felles oppfatning om hvordan en karriere i dette resultatområdet ser ut. Videre vil altså hvilken jobb de ansatte har fra “a-å” og allokering påvirke kompetanseutvikling, og dette gjennom akkumulering av erfaring, og da spesielt gjennom jobbrotasjon. Ved høy frekvens i bruk av jobbrotasjon, slik D&W per i dag praktiserer det, vil dette tilrettelegge for at flere ansatte får andre og litt annerledes nye erfaringer sammenlignet med ansatte som eksponeres for lavere frekvens av jobbrotasjon, slik PSR per i dag praktiserer det.

Det som er spesielt interessevekkende vedrørende dette funnet, er at selve sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling er sterkt underkommunisert i eksisterende litteratur. Forskning har altså ikke tatt ordentlig grep på denne tematikken enda, og det kan argumenteres for at dette derfor utgjør et viktig funn. Til tross for lite tidligere forskning, kan likevel resultatene våre påvise at det faktisk eksisterer, til en viss grad, en sammenheng mellom disse to komponentene. Resultatene av studien utpeker spesielt det å få folk på rett plass, korttidskontrakter som fører til utskiftninger uavhengig av oppgaven, intensjon som er satt med ønske om kompetanseutvikling samt innføring av karrieresenter, der man også har innarbeidet et fast karriereløp, blant annet med eksempelvis offshore-opphold inkludert, som viktige pådrivere. Det kan også påpekes at medarbeidersamtalen, og spesielt

utviklingsplanen som gjennomgås her, også er med på å påvirke og tilrettelegge for strukturell planlagt intensjon og gjennomføring av rotasjon, og dermed vil allokering av personell være et virkemiddel i denne sammenhengen. Det å besitte en fleksibel arbeidsstyrke, vil gjøre at man kan allokere etter prioriterte oppgaver og dermed få en frekvent utskiftning av posisjoner. Denne utbyttingen av ansatte vil da bidra til erfaringsakkumulering, da de ansatte blir eksponert for nye og ulike oppgaver i større grad. Bakenforliggende allokeringsmotiv vedrørende beslutninger om allokering vil også være en potensiell pådriver her. De nevnte momentene drar totalt sett alt i samme retning, der man som en konsekvens av dette får mange skiftende posisjoner samt skaper dermed nye erfaringer blant de ansatte. Dette vil videre skape en naturlig økt læring og utvikling av kompetanse blant de ansatte. Alle disse momentene gjør seg gjeldende for resultatområdet D&W, og fremkommer ikke i det hele tatt eller svært liten grad hos PSR. I PSR er det dermed litt annerledes, mye preget av at de ansatte i dette resultatområdet har det arbeidsmessig forskjellig, og er gjerne ikke innom samme arbeidsområder som D&W. Eksempelvis er det ikke aktuelt med offshore-opphold i PSR, og dermed kan dette bidra til et annet karriereforløp enn ansatte hos D&W.

Disse ulike momentene som er introdusert i dette delkapittelet er innslag som kan ansees å naturlig påvirke allokeringen av personell, som videre vil kunne påpeke en viss sammenheng med kompetanseutvikling. Ettersom denne sammenhengen ikke er blitt belyst i stor grad i tidligere forskning eller eksisterer i eksempelvis HR-bøker, kan det dermed argumenteres for å være et nokså nytt fagfelt og er dermed et ekstra interessant og nyttig funn - da det faktisk er slik det praktiseres i den virkelige arbeidshverdagen.

Følgende illustreres en figur for oppsummering av sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling, der både motiv og konsekvenser av slik allokering vil kunne påvirke og ha en sammenheng med kompetanseutvikling:



Figur 6: Sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling

Modellen består av tre komponenter, deriblant "motiv bak allokering" og "konsekvenser av allokering". Hver komponent vil inkludere underliggende kategorier, som både er hentet fra det teoretiske rammeverket samt basert på funn fra resultatene til studiet. De ulike motivene bak allokering vil kunne påvirke selve allokeringen av personell, som videre vil kunne utløse konsekvenser; gjerne i vigør av kompetanseutvikling. Dette er en "input"- "output" modell, der det illustreres hvordan ulike komponenter og underliggende kategorier for å fremme sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling.

6.4 Implikasjoner for Equinor

Det fremkommer fra intervjuene ulike utfordringer og potensielle løsninger. I dette delkapittelet diskuteres mulige implikasjoner som påpekes av funnene i kapittel 5. Disse gjør seg spesielt gjeldende for Equinor, herunder D&W og PSR. De ulike forslagene kan ikke direkte tilknyttes en bestemt kategori for kompetanseutvikling i vår studie, men kan likevel være verdifulle for videreutvikling. Eksempelvis kan det frembringe et grunnlag for etablering og dannelsen av ulike strategier gjeldende for kompetanseutviklingstiltak.

6.4.1 Incentivsystem for kompetanseutvikling

Et forslag for økt fokus på læring er å innføre et incentivsystem for kompetanseutvikling. Det fremkommer at Equinor til nå ikke har forankret kompetanseutviklingskrav opp mot incentivsystemene sine, noe som da gjelder både for D&W og PSR. Likevel har noe av dette

ifølge resultatene tidligere blitt diskutert i konsernet, men aldri blitt iverksatt. Det å koble kompetanse som lar seg dokumentere opp mot en lønnsstige eller mulighet for forfremmelse, kan trolig fungere som ytre motivasjon på de ansatte slik at man mer aktivt kan drive frem formell kompetanseutvikling. Da det er begrenset hvor mye av kompetanseutvikling som er synlig og som kan måles, bør dette kunne påvises på en slik måte det ikke blir en for tids- og ressurskrevende prosess. Ved å knytte kompetanseutvikling opp mot lønnsstigen, kan dette muligens fungere som et incentiv for de ansatte til å “tenke utenfor boksen” - og kanskje føre til at de gjennomfører kurs som tidligere ikke ble ansett som interessante. Eksempelvis nevner flere av respondentene at eksisterende kurstilbud til en viss grad ikke er spesialisert nok. Incentivsystemet vil muligens da gi de ansatte et ønske om å prøve andre kurs de normalt sett ikke ville oppsøkt, og dermed automatisk få en begeistring av en bredere kursportefølje dersom dette føles givende. Et eksempel på en incentivordning kan være for People@Equinor verktøyet, der man potensielt kan øke graden av kontinuerlig tilbakemelding dersom dette fastsettes i større grad til incentiver.

6.4.2 Kortere og mer agile læringsøyeblikk

Et annet forslag er å fornye måten man presenterer læringsøyeblikk til å bedre passe inn i en travel hverdag. Flere av respondentene beskriver en arbeidshverdag med høyt aktivitetsnivå og bruker dette som argument for hvorfor kompetanseutvikling blir tilsidesatt. En potensiell løsning for dette er om Equinor tilrettelegger for å skape kortere og mer agile læringsøyeblikk. Eksempelvis kan innføring av forskjellige såkalte TED-talks, podcaster og videosnutter gjennomføres. Dette vil muligens kunne tilrettelegge for at de ansatte benytter korte, men lærerike, minutter av arbeidshverdagen på aktuell læring. Dette kan trolig fungere som en effektiv og kompetanseutviklende måte å få oversikt over nye temaer og faglige diskusjoner på. Likevel vil ikke dette fungere som en direkte erstatning vedrørende de større og mer konsentrerte kompetanseløftene, men vil trolig kunne tjenestegjøre som et supplement til eksisterende kompetanseutviklingstiltak. Slike såkalte “korte læringsøyeblikk” kan også benyttes for å gjøre noe av kunnskapen som eksisterer internt i bedriften lettere og enklere tilgjengelig. Dette forutsetter likevel at de ansatte utforsker og etterstreber denne typen læring, eksempelvis dersom de har en ekstra halvtime tilgjengelig mellom møter.

6.4.3 For hyppige lederbytter

Til slutt ønsker vi å fremheve en utfordring når det gjelder mangel på strukturell og formell kompetanseutvikling. Det konstateres at frekvensen for lederbytter muligens er for hyppig.

Dersom man ønsker å bygge en avdeling med kultur for kompetanseutvikling over tid, vil det trolig lønne seg å ha en større grad av kontinuitet på ledersiden. Det trekkes frem at ved lederbytter kan man “miste den røde tråden”; der langsiktigheten i hvordan avdelingene utvikles kan ødelegges og at kompetanseløftet over tid kan bli skadet. En potensiell løsning her vil eventuelt være å gjøre ledelsen klar på at de nokså stabilt må følge en konkret grunntanke og et handlingsforløp. Videre er det til en viss grad nødvendig å ha et sluttmaal som fokuserer på både utvikling av kompetanse og lederutvikling. Dette bør utarbeides og gjennomføres i enda større grad enn det tilrettelegges for i dag, spesielt ved hjelp av eksisterende arenaer og lederstigen.

6.5 Betraktning av mulige påvirkningsfaktorer

I vår studie har Zollo og Winter (2002) samt Prencipe og Tell (2001) sine læringsarenaer blitt benyttet, som skal hjelpe forskerne med å svare på hvordan en kompleks organisasjon utvikler kompetanse. Dette har vært hovedvekten i utredningen. Videre ble det i kapittel 2 introdusert andre vesentlige faktorer, slik som struktur, kultur, motivasjon og ledelse som kan ha en påvirkning på organisatorisk læring. Disse faktorene ble i kapittel 2 introdusert som viktige komponenter for organisatorisk læring og utvikling av kompetanse, og er følgelig struktur, kultur, motivasjon og ledelse. Disse påvirkningsfaktorene vil dermed bli gjennomgått og analysert, men utgjør likevel ikke hovedfokuset i vår studie.

Innledningsvis i undersøkelsen ble det forsket på hvorvidt respondentene synes det er viktig med læring og kompetanseutvikling, for å gi en indikasjon på hvilke holdninger de har til dette. Det eksisterer en overvekt av enighet blant intervjuobjektene om at utvikling av kompetanse ansees som essensielt i arbeidshverdagen, både når det gjelder for den ansatte; for å sikre egen karriere og utvikling, men også for bedriften som helhet. Dette gjelder både for D&W og PSR.

Vedrørende bruken av de forskjellige arenaene for læring, er det store forskjeller i anvendelse av disse. Dette gjelder også for begge resultatområdene. Der det fremkommer av en respondent at en læringsarena brukes i større grad, nevner en annen informant at den brukes i mindre grad. Eksempelvis nevnes det av en ansatt på høyere nivå at det utarbeides erfaringsrapporter jevnlig og systematisk etter hvert prosjekt, mens en annen informant på lavere nivå mener at det ikke er en selvfølge at dette strukturert utarbeides. Dette kan ha noe med strukturen i organisasjonen, og at de klare målene som er satt høyere oppe i rangeringen nødvendigvis ikke speiles nedover

i bedriften. Dette gjør seg også gjeldende for noen av de andre arenaene. Videre kan variasjonsbruken av arenaene være påvirket av arbeidsoppgavene og selve strukturen til resultatområdene. I og med D&W er preget av standardiserte arbeidsoppgaver med formelle krav, er dette kanskje i større grad med på å prege gjennomføringen av kompetanseutviklingstiltak. Det er ikke nødvendigvis en bakenforliggende intensjon om å lære gjennom eksempelvis et kurs, men at dette utgjør et krav til jobbutførelsen og følgelig dermed gjennomføres.

Generelt i begge resultatområdene er det høyt fokus på å dele kunnskap, og det eksisterer totalt sett et ønske blant respondentene om godt samarbeid og sosialisering samt deling av erfaring. Informantene påpeker også viktigheten ved sosiale nettverk, der man vet hvem man skal kontakte, og dermed kan dra fordeler av dette. Det å samhandle og være i kontakt med medarbeidere og ledere utgjør en viktig del av arbeidshverdagen til ansatte i både D&W og PSR, og tilrettelegger for en læringskultur som er fordelaktig i ønsket om utvikling av kompetanse. Videre skaper dette en tendens til at man kanskje heller har lettere for å kontakte en annen medarbeider enn å lete seg frem i formelle og implementerte databaser. Ansatte utnytter altså sine nettverk og relasjoner i større grad. Dette utgjør også kanskje i stor del en mer betydelig arbeidsmetode for deling av kunnskap blant intervjuobjektene, der sosiale nettverk utgjør en viktig arena for å få dette til. Informantene påpeker videre at diskusjonen med medarbeidere ofte skjer i uformelle settinger og omgivelser, og at denne kunnskapen som deles og opparbeides her er utenfor ikke samles på en formell arena. Dette hindrer til en viss grad at ikke alle kan ta del i denne læringen. Eksempler på slike uformelle samtaler er snakking ved kaffemaskinen, diverse telefonsamtaler og lignende. Som nevnt i kapittel 2 kan også kursing i tillegg bidra til at man kan treffe likesinnede og ha uformelle samtaler der, eksempelvis gjennom "kaffepausen". Gjennom denne muligheten vil man mest sannsynlig få økt læring. Dette kan også bidra positivt på kulturen for læring innad i selskapet. Intervjuobjektene påpeker at det oppstår mye viktig læring og kunnskap gjennom slike diskusjoner, og sosialisering betraktes dermed som relevant.

Den varierende graden av initiativtaking blant intervjuobjektene for gjennomføring av ulike læringsaktiviteter kan også være preget av motivasjon. Dette blant annet fordi det eksisterer individuelle forskjeller blant respondentene vedrørende til hvilken grad de er motivert til kompetanseheving. Totalt sett eksisterer det en mer motivert gjeng av respondenter, men det fremkommer også av flere av respondentene at de kun gjennomfører ulike læringsaktiviteter

på grunn av obligatoriske nødvendigheter. Dette gjør seg spesielt gjeldende for D&W, men forekommer også hos PSR.

I store trekk finner man av resultatene en generell oppfatning om at det til en viss grad er viktig med god ledelse. Dette gjør seg gjeldende i både D&W og PSR. Likevel eksisterer det varierte meninger angående om det er opp til leder eller den enkelte medarbeider å ta initiativ til læring og kompetanseheving. Resultatene påpeker at det å tilrettelegge og motivere til gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak for de ansatte, er en viktig del av ledelse. Samtidig understrekes det også av resultatene at det er medarbeiderne selv som har det overordnede ansvaret for egen læring og utvikling. Ledelse er altså en viktig påvirkningsfaktor, men det er ikke den som alene styrer denne læringsprosessen.

Helhetlig sett impliserer resultatene at både standardiserte arbeidsoppgaver og formelle krav, betydningen av eksisterende sosiale og uformelle nettverk, i tillegg til en viss grad god ledelse, er faktorer som potensielt vil kunne ha en påvirkningskraft på de ansatte og villigheten til å utøve og gjennomføre kompetansehevende tiltak. Det vil likevel være opp til bedriften å vurdere hvor stor påvirkning disse faktorene kan ha på den enkelte ansatte, og organisasjonen som helhet. I kapittel 2 ble Filstad (2010) sin forskning introdusert, der det gjøres oppmerksomt at eksempelvis holdninger, kultur og motivasjon er en del av læringsbildet. Da de ovennevnte faktorene kan plasseres i disse komponentene kan våre resultater til en viss grad støtte utsagnet, da alle disse faktorene svarer til å være av betydning for informantene sin læring og utvikling av kompetanse.

7.0 Kapittel 7: Diskusjon og implikasjoner

I dette avsluttende kapittelet fremmes det en diskusjon og konklusjon av våre hovedfunn. Fremhevelse av både teoretiske og praktiske implikasjoner vil også inkluderes. Til slutt favner forskerne begrensninger til studien, med hensyn på generalisering av funnene samt forslag til videre forskning.

7.1 Hovedfunn og sentrale diskusjoner

Denne utredningen har hatt som ambisjon å svare på et konkret forskningsspørsmål som ble introdusert tidlig i oppgaven, følgelig “*Hvilke arenaer, intensjoner og erfaring innenfor læring og kompetanseutvikling eksisterer i to resultatområder innad i samme bedrift med ulik organisasjonsstruktur og kultur?*”.

Da læring og kompetanseutvikling er et bredt fagområde, ønsket vi å begrense dette ved å fokusere på arenaer som potensielt skal bidra til kompetanseheving. I første rekke undersøkte man hvilke arenaer Equinor bruker for økt læring og utvikling av kunnskap hos sine ansatte, på tvers av to ulike resultatområder. De fire arenaene som vi mente var av verdi for vår studie og som videre ble betraktet, basert på tidligere forskning og kontekst, var kursing og nettbasert læring, akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering. Ved å fremstille en slik avgrensning og tematisering, var hensikten å skape et fokusområde som lettere kunne presentere forskningsspørsmålets betydeligste områder. Videre da disse konkrete forhåndsdefinerte arenaene kartlegger og undersøker både formell og uformell læring på et organisatorisk nivå, samt dekker et bredt spekter av komponenter tilknyttet kompetanseutvikling, ble dermed dette et naturlig utgangspunkt. I kapittel 6 ble de mest prinsipielle funnene diskutert.

Studien finner at disse læringsprosessene som er blitt forsket på og omtalt av Zollo og Winter (2002) samt Prencipe og Tell (2001), praktiseres i ulike former og i varierende grad i Equinor, og på tvers av de to ulike resultatområdene. Hovedvekten for viktigste arena for kompetanseutvikling både hos D&W og PSR forekommer i form av akkumulering av erfaring, der man har tyngde på å lære gjennom jobben man gjør. Studiet viser også at det i større grad også benyttes artikulering av kunnskap, der man deler erfaringer, samhandler og sosialiserer for å øke læring og skape kompetanseutvikling. Det som i tillegg markerer seg spesielt ut her,

er betydningen av det sosiale nettverket, der det eksisterer utbredt praksis i form av å kontakte medarbeidere for å lære på denne måten.

Videre bestrebet forskerne å eksplorere potensielle forskjeller med fokus på intensjoner og erfaringer tilknyttet de forhåndsdefinerte arenaene, gjennom en sammenligning av resultatområdene D&W og PSR. Da D&W er mer preget av en generell gjennomført struktur med noe klarere oppfølging og planlegging, praktiserer PSR derimot med en mer diffus og generell arbeidsutførelse og metodikk. Det eksisterer videre viktige forskjeller mellom D&W og PSR når det gjelder arbeidsoppgaver, bruken av de ulike arenaene, og opparbeidet struktur, karrierevei samt kultur. Helhetlig sett åpnet dette opp for en interessant sammenligning. Det er spesielt tre hovedfunn som gjør seg bemerkelsesverdige, og er mønstre som til en viss grad går igjen i analysen av de forhåndsdefinerte arenaene for læring og kompetanseutvikling:

1) Det forløper et felles ønske i både D&W og PSR om bedre struktur gjeldende for de forhåndsdefinerte læringsarenaene. Hovedsakelig kom det frem av resultatene et samlet ønske blant flertallet av de ansatte, på tvers av både D&W og PSR om å få en bedre struktur, innordning og oversikt over de ulike arenaene som er implementert i selskapet. Dette er mye basert på noe manglende organisering og samlede systemer. Ved å derimot skape et slikt system og oppslag vil dette trolig gjøre det lettere for de ansatte å gjennomføre lærings- og kompetanseutviklingstiltak.

2) Det eksisterer forskjeller i intensjon versus praktisert gjeldende for bruken av jobbrotasjon når man sammenligner D&W og PSR. Fremtredende for forskjeller mellom D&W og PSR er spesielt jobbrotasjon, underordnet akkumulering av erfaring. Det er fra TPD satt klare intensjoner vedrørende jobbrotasjon som gjør seg gjeldende hos begge resultatområdene. D&W oppfyller denne intensjonen gjennom strukturert og planlagt gjennomførelse i praksis, mens PSR i en mindre grad klarer å samsvare intensjonen med praktisert jobbrotasjon. Da slik jobbrotasjon betraktes som svært læringsgivende og utviklende for kompetanserelaterte formål hos begge resultatområdene, utgjør dette et nokså stort forbedringspotensial.

3) Det tenderer til å være en sammenheng mellom allokering av personell og kompetanseutvikling. Et særlig interessevekkende funn av våre resultater påpeker at det til en viss grad er en sammenheng mellom allokering av personell og utvikling av kompetanse. Spesielt bemerkelsesrike faktorer er her beslutninger, korttidskontrakter, innføring av

karrieresenter, medarbeidersamtaler og utviklingsplaner. Disse anses som viktige pådrivere for å påvirke og tilrettelegge for strukturell planlagt intensjon, samt for gjennomføringen av jobbrotasjon. Dermed vil allokering av personell være et virkemiddel i denne sammenhengen. De nevnte momentene drar totalt sett alt i samme retning, der man som en konsekvens av de ulike motivene for allokering, får mange skiftende posisjoner for samt skaper dermed nye erfaringer hos de ansatte. Dette vil videre skape en naturlig økt læring og utvikling av kompetanse av medarbeiderne. Spesielt fremkommer dette i D&W, og i litt mindre grad i PSR. Sammenhengen mellom allokering av personell og kompetanseutvikling er sterkt underkommunisert i eksisterende litteratur, noe som gjør funnet ekstra interessant.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Denne utredningen støtter opp under eksisterende forskning for å belyse arenaer for læring og kompetanseutvikling. Vi identifiserer at kompetanseutvikling er varierende, både i forhold til hvordan det planlegges og hvordan det implementeres i praksis. Utredningen gir støtte til hvordan kompetanseutvikling og læring kan kategoriseres i ulike læringsarenaer, slik Zollo og Winter (2002) tidligere har argumentert for akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og kodifisering samt kursing og nettbasert læring viste seg å dekke kompetanseutvikling grundig gjennom studien. Imidlertid fant vi også at andre faktorer kan påvirke hvordan kompetanseutviklingen blir praktisert. Sekundærfaktorer slik som organisasjonsstruktur, ledelse, kultur og motivasjon ser ut til å ha en innvirkning på implementeringen av kompetanseutviklingstiltak.

Utredningen ser også på hvordan HR-aktiviteter kan virke inn på kompetanseutvikling. Et av de mest interessante funnene fra studien er den identifiserte sammenhengen mellom kompetanseutvikling og allokering av personell, som ikke fremkommer i stor grad i tidligere forskning. Man ser at kompetanseutvikling ikke bare nødvendigvis er en effekt av rotasjon og allokering, men at det også kan være et motiv for rotasjon og allokering. Studien etablerer seks ulike motiver for allokering av personell; 1) akkumulering av erfaring, inkludert jobbrotasjon, 2) fleksibel bruk av personell, 3) midlertidige kontrakter, 4) karrieresenter, 5) artikulering av kunnskap, herunder medarbeidersamtaler og utviklingsplaner samt 6) beslutninger vedrørende allokering. Videre ser man at ved å benytte allokering av personell, vil effekt av dette trolig være at man får skiftende posisjoner, men også at de ansatte som roterer får ny erfaring og dermed kompetanseutvikling. Ut ifra dette, viser det seg at allokering av personell generelt

tenderer til å påvirke erfaringsakkumulering. Dermed for å videre ta hensyn til slik akkumulering av erfaring, eksisterer det et bevisst motiv bak allokeringstilbud. Slike beslutninger gjennomføres også med utgangspunkt i prioriterte oppgaver, der man ønsker “rett person på rett oppgave”. Følgelig vil en fleksibel arbeidsstyrke bidra til økte skifter i posisjoner, som skaper en effekt av økt erfaringsakkumulering.

Videre identifiserer vi også et behov for struktur i implementeringen og praktiseringen av kompetanseutvikling hos Equinor, som strekker seg utover flere arenaer for læring og utvikling av kompetanse. Herunder foreligger HR-aktiviteter som evaluering, medarbeidersamtaler og ledelse.

7.3 Praktiske implikasjoner

Kompetanseutvikling står høyt på agendaen i næringslivet, og spesielt hos Equinor. Kunnskapskapitalens økende betydning stiller stadig nye krav til forbedring og videreutvikling av bedriftens tiltak for kompetanseutvikling, og da spesielt gjeldende for medarbeidernes kompetanse. Imidlertid kan det være krevende å identifisere de korrekte arenaene for kompetanseutvikling, samt å implementere strategier og tiltak på en effektiv og intensjonell måte. Utredelsen har dermed utforsket ulike arenaer og intensjoner Equinor anvender for læring og kompetanseutvikling og hvordan disse utspiller seg i to ulike resultatområder. Studien vil kunne bidra til å gi Equinor en økt forståelse for hvilke arenaer for kompetanseutvikling som eksisterer innad D&W og PSR, og hvilke arenaer som står sterkest og svakest hos resultatområdene. Studien viser til at Equinor (henholdsvis D&W og PSR) har gode holdninger, fungerende sosiale nettverk og en god kultur for uformell kompetanseutvikling. Videre fremkommer det fra studien en variasjon i effektiviteten til de formelle arenaene for kompetanseutvikling. Vi ser at de formelle arenaene for kompetanseutvikling presenteres som mer tidkrevende og til en viss grad lite strukturerte. Ved å arbeide med å sette av tid til disse, samt å utvikle mer struktur rundt de kan man muligens økte og effektivisere total kompetanseutvikling internt i konsernet.

Equinor, herunder TPD, kan tjene på å ha økt fokus og bevissthet rundt de ulike arenaene for kompetanseutvikling som er blitt definert og undersøkt i løpet av studien. Man ser spesielt forbedringsmuligheter gjeldende for bruken av jobbotasjon i PSR, da det per dags dato kanskje ikke praktiseres helt optimalt. Herunder vil Equinor og TPD potensielt kunne dra nytte av å

fokusere på bevissthet rundt sammenhengen mellom allokering av personell og kunnskapsutvikling, da kompetanseutviklingen både fungerer som et motiv for rotasjon, samtidig som en effekt av rotasjon. Denne bevisstgjøringen kan gjøre at man bedre utnytter allokeringen, samt at man kan forbedre intensjonen bak hvordan man allokere personell.

Videre kan man se på hvordan tiltakene for kompetanseutvikling blir implementert hos resultatområdene og hvilke sekundære faktorer som kan påvirke implementeringen. Funnene fra studien viser til at intensjon og praksis til en viss grad ikke stemmer overens for flere av aktivitetene som omhandler kompetanseutvikling. Dette kan være grunnet sekundære påvirkningsfaktorer som struktur, kultur, motivasjon og ledelse, der budskapet fra PL eller konsernet muligens ikke blir godt nok uttrykt eller kommer tydelig nok frem, slik man gjerne ønsker. Det vil dermed være viktig å tilstrekkelig følge opp under tiltakene og sette klarere rammeverk, slik at både lederne og de ansatte oppfatter og forstår intensjonene korrekt. Følgelig kan det være interessant for Equinor og TPD å undersøke hvordan intensjonene blir mottatt på ulike hierarkiske nivå, da man smått kunne se fra datainnsamlingen at intensjonene sto sterkere høyere oppe i hierarkiet enn lengre nede. Et potensielt forbedringspotensial kan bli identifisert dersom man finner at intensjonene ikke når dypt nok i organisasjonen ved videre undersøkelse.

Avslutningsvis fremkommer det også konkretiserte forslag til forbedring og endring i løpet av studien. Disse forslagene kan hovedsak deles inn i tre punkter: 1) incentivsystem for kompetanseutvikling, 2) hyppigere læringsøyeblikk og 3) mindre grad av lederbytter. Equinor, inklusiv D&W og PSR, vil kunne ta med seg disse forslagene ved fremtidig utvikling av tiltak som omhandler læring og utvikling av kompetanse.

7.4 Begrensninger til studien

I omfanget av denne fremstillingen eksisterer det begrensninger, spesielt i diskusjonen rundt overførbarhet til andre lignende kontekster. På grunn av avgrenset tidshorison og ressurser som var tilgjengelige i arbeidet, har vi et begrenset utvalg på 14 linjeledere, inklusiv to nøkkelinformanter. Likevel anser vi dette utvalget som representativt, da representantene gjennom sin delaktighet i arbeidet og sin tilknytning til sin spesifikke avdeling er av relevans for vår forskning. Denne studien kan være av verdi for lignende kontekster, som inkluderer andre bransjer og bedrifter. Dersom vi hadde inkludert flere ledere og andre medarbeidere i

andre komplekse organisasjoner, kunne dette vært aktuelt i å belyse ytterligere perspektiver for å få et resultat som hadde vært både mer helhetlig og pålitelig. Dette kan løses eksempelvis ved å gjennomføre en flercasestudie, da man med dette vil kunne inkludere større bredde og variasjon blant tilhengerne.

Ettersom de undersøkte resultatområdene er spesielt preget av forskjeller i struktur, kultur, arbeidsoppgaver, og omfang, vil dette også utgjøre et viktig grunnlag for begrensning av studien. Da studien som nevnt har en begrensning på å kun studere to ulike case i samme bedrift, vil det kunne være vanskelig å generalisere resultatene som er funnet, og dette utgjør en begrensning med tanke på datagrunnlaget og de metodiske valgene. Det vil dermed være behov for videre forskning vedrørende tematikken i andre lignende bedrifter.

7.5 Forslag til videre forskning

Utredningen kan benyttes som en betraktning for videre forskning, og dette langs diverse dimensjoner. For ytterligere forskning vil det være interessant å videre undersøke hvordan arenaer for læring og utvikling av kompetanse implementeres og gjennomføres i andre resultatområder i Equinor. Dette blant annet på grunn av den nevnte begrensningen av de to undersøkte resultatområdene. Videre vil studier i andre sammenlignbare enheter i andre organisasjoner også kunne gjennomføres. Ytterligere studier omkring denne tematikken kan være hjelpelig i å undersøke hvorvidt disse funnene som fremstilles i studien kun er gjeldende for de aktuelle resultatområdene vi har studert, eller om det kan overføres til andre miljøer og kontekster. Ved å undersøke om de samme arenaene eksisterer eller om de er videre utarbeidet eller har andre arenaer implementert, både uformelle og formelle, vil dette kunne berike vår utredning. Dette kan altså praktisere som en videre bidragsyter i å forstå hvilke arenaer som er de optimale, og for å få videre inspirasjon og muligens innovasjon. Hvilke arenaer er best egnet for kompetanseutvikling?

Det vil være av betydning å gjennomføre studier som følger opp de mest markante funnene i denne studien. Eksempelvis kan man undersøke hvordan fag og prosjekt forankres sammen, og se på hvilken innvirkning denne konteksten har på utvikling av kompetanse. Videre vil man kunne eksplorere hvordan og i hvilken grad verktøy, møtearenaer og prosesser implementeres og gjennomføres i tilsvarende bedrifter.

Videre forskning kan også betrakte ulike kontekster der man ser på hvilke elementer som påvirker beslutningsprosesser om allokering av menneskelige ressurser, for å undersøke om kompetanseutvikling videre utgjør en betydelig faktor her. Gjeldende for samspillet mellom allokering av personell og utvikling av kompetanse, kan det være av interesse å undersøke hva som faktisk påvirker denne sammenhengen og de ulike komponentene som inkluderes her. Videre kan man også fordype seg i hvilke motsetninger eller avveininger som faktisk eksisterer og potensielt oppstår mellom allokering og kompetanseutvikling. Da det fremdeles finnes lite tidligere forskning på denne sammenhengen, vil videre studier på denne tematikken kunne berike forskningsområdet i større grad.

Ytterligere kan det være av stor interesse å komplettere denne studien med kvantitative data, gjerne i form av spørreundersøkelser, der man inkluderer ansatte på lavere nivå i organisasjonen sitt syn på kompetanseutviklingen. Med dette tilrettelegger man for dypere innsikt i våre sentrale funn, og spesielt i og med det er nettopp disse ansatte som utfører de kompetanseutviklende aktivitetene og tar valg for egen læring.

Et annet viktig argument for en slik studie, er muligheten man har til å undersøke og forske videre på om det eksisterer forskjeller på med en slik hierarkisk nivå. Ut ifra våre funn kan man se indikasjoner på at dette faktisk gjør seg gjeldende, men da dette i mindre grad ble fokusert på studien, har man ikke gode nok bevis på dette. Tendensen man uansett kan observere og videre utforske, er at HR-avdelingen som sitter høyere opp i hierarkisk nivå er mer klar over intensjonene som er satt på vegne av bedriften, enn de som arbeider lavere i hierarkiet. Intensjonene tenderer å bli mer diffuse jo lengre ned man kommer i nivå og struktur. Dette kan være et moment som kan brukes som et potensielt utgangspunkt for ytterligere studier.

I dette arbeidet er det flere ulike metoder og forskningsdesign for innsamling av data som gjør seg aktuelle. Totalt vil følgende arbeid trolig bidra til økt læring og kompetanseutvikling, noe som er helt essensielt for dagens arbeidsliv og driftende organisasjoner.

8.0 Litteraturliste

- Andersen, S.S. (1997). *Case-studier og generalisering*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London and Philadelphia, pp.158–165.
- Arvidsson, N. (2009). *Exploring tensions in projectified matrix organisations*. Scandinavian Journal of Management, 25:97-107.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. Hentet 05.10.2019 fra: <https://www.traumebevisst.no/program/romforalle/filer/Organisasjonskultur.pdf>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Bennett, B. (2003). *Job rotation: Its role in promoting learning in organizations*. Development and Learning in Organizations, 17(4), 7-9.
- Berggren, C. & Lindkvist L. (2001). *Projekt: organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur AB
- Blomé, A. (2004). *Projektsäkerhet - en guide till fler framgångsrika projekt*. Uppsala, Sweden: Publishing House AB
- Boh, W.F. (2007). *Mechanism for Sharing Knowledge in Project-Based Organizations*. Information and Organization, Vol.17(1), pp.27-58.
- Bolman, L.G & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal: Oslo
- Bredin, K. (2006). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: Challenges and Changes*. Linköpings University, Management and Economics. Linköping: Management and Economics.
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2011). *The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations*. The International Journal of Human Resource Management 22(10):2202–2221.

- Bresnen, M., Goussevskaia, A. & Swan, J. (2004). *Embedding New Management Knowledge in Project-Based Organizations*. European Group for Organizational Studies, 25 (9), 1535-1555.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A. & Swan, J. (2005). *Organizational Routines, Situated Learning and Processes of Change in Project-Based Organizations*. Project Management Journal, 36 (3), 27-41.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T., Vanebo, J.O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2007). *How organizational climate and structure affect knowledge management: the social interaction perspective*. International Journal of Information Management, 27(2), 104-18. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001
- Daft, R.L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, Ohio, USA: Thomson South-Western, cop.
- Daft, R., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design: An International Perspective* (2nd ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- Eurich, N.P. (1985). *Corporate Classrooms - The Learning Business*. The Carnegie Foundation, Princeton New Jersey.
- Equinor. (2019). *Om oss: Equinor-boken*. Hentet 24.08.2019 fra: <https://www.equinor.com/no/about-us.html>
- Equinor. (2019). *Om oss: Organisasjon*. Hentet 02.09.2019 fra: <https://www.equinor.com/no/about-us/organisation.html>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget

- Filstad, C. (2008). *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 04.12.2019 fra: <http://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Gabrielsen, R. & Pedersen, G. (2013). *Kompetansestyring i et moderne Forsvar : hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?* Hentet 11.12.2019 fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5822/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gareis, R. (2002). *A Process-based Maturity Model for the Assessment of the Competences of Project-oriented Companies*. Project Management Austria.
- Giovanni, S. (1991). *Comparing and Miscomparing*. *Journal of Theoretical Politics*, (3), 243-257.
- Gomez, P.J., Lorente, J.J.C. & Cabrera, R.V. (2004). *Training practices and organizational learning capability relationships and implications*. *Journal of European Industrial Training*, 28(4), 234-256.
- Gotvassli, K.Å. (2015). *1. Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. (1. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal* Volume 17, Issue S2
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K., & Pack, A. (2000). *The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-level Evidence from Britain*. *British journal of industrial relations* 38 (2):261-275.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget.
- Guest, D.E. (1999). *Human Resource Management: The Workers Verdict*. *Human Resource Management Journal*, 9.
- Hobday, M. (2000). *The Project-based Organisation: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?* *Research Policy*, 871-893.
- Håland, E. (2011). *Mellom egenskap og prosess- ulike forståelser av kompetansebegrepet. Voksne, læring og kompetanse 1*. (1):56-80.

- Jaturanonda, C., Nanthavanij, C. & Chongphaisal, P. (2006). *A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: Comparison between public and privat sectors*. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1834-1851.
- Jessen, S.A. (1998). *Mer Effektivt Prosjektarbeid i Offentlig og Privat Virksomhet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.).
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.) Upper Saddle River, N.J: Pearson Education Limited.
- Karlsen, J.T. (2013). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Klakegg, O.J. (1995). Kompetanse som styringsparameter. Et delprosjekt som under forskningsprogrammet Prosjektstyring år 2000. Hentet 10.12.2019 fra: https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/11/07-Kompetanse_som_styringsparameter_Grunnlag_for_utvikling.pdf
- Kleinknecht, R., Haq, H.U., Muller, A.R. & Kraan, K.O. (2019). *An attention-based view of short-termism: The effects of organizational structure*. Hentet 26.09.2019 fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740210434016/full/html>
- Kolltveit, B.J., Lereim, J. & Reve, T. (2009). *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Kraiger, K., McLinden, D. & Casper, W.J. (2004). *Collaborative Planning for Training Impact*. Hentet 26.09.2019 fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20028>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Oslo: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. (2011). *Organisering av kompetanseutvikling i arbeidslivet. Voksne, læring og kompetanse*. 1 (1):197-237.

- Kvålshaugen, R., & Breunig, K.J. (2009). *Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv*. Praktisk økonomi og finans 25(3):73-81.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget
- Lee, C.C. & Grover, V. (2000). *Exploring mediation between environment and structural attributes: the penetration of communication technologies in manufacturing organizations*. Journal of Management Information System, 16(3), 187-217.
- Levitt, B. & March, J.G. (1998). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, 14, 319-340.
- Liao, C., Chuang, S.H. & To, P.L. (2011). *How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure*. Journal of Business Research, 64, 728-736. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- Lindkvist, L. (2004). *Governing Project-based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies*. Journal of Management and Governance , 8 (1), 25.
- Lindland, A.R., Mikkelsen, A. & Nesheim, T. (2018). *Kampen om ressursene. Kompetanseutfordringer i en prosjektbasert organisasjon*. Nordiske Organisasjonsstudier 20(1):25-44. Fagbokforlaget: Oslo.
- Mack, N. & Woodsong, C. (2011). *Qualitative Research Methods: A data collector's field guide*. FHI 360.
- Mansfield, B. (1999b). *What Competence is all About*. Competency: The Quarterly Journal, Summer 1999.
- McDermott, A.M., Conway, E., Rousseau, D.M. & Flood, P.C. *Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance*. Human Resource Management. DOI: 10.1002/hrm.21529
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014a). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014b). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives – Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Nesheim, T. (2018). *Hva kjennetegner Oljedirektoratets organisasjon?* SNF-rapport nr. 02/18
- Nesheim, T. (2011). *Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon*. Hentet 02.12.2019 fra: <https://www.magma.no/kunnskapsdeling-i-en-kompleks-organisasjon>
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (8. utg.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. & Søren, B. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. (1. utg.). Oslo: Universitetsforlag
- NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I. Kunnskapsgrunnlaget*. Norges Offentlige Utredninger 2018:2
- Olsen, T.H. (2014). *Kompetanseutvikling*, red. Mikkelsen, A og Laudal, T. Strategisk HRM 2, HMS, Etikk og internasjonale perspektiver (ss. 251 - 285). Latvia: Cappelen Damm AS.
- Rankin, N. (2002). *Raising performance through people: the ninth competency survey*, Competency and Emotional Intelligence, pp.2–21.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse - er kulturendring mulig?* Libro forlag.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation*. London: Random House.
- Stanford, N. (2007). *Guide to Organisation Design: Creating High Performing and Adaptable Enterprises*. Suffolk: Profile Books Ltd.

- Statoil. (2015). *E-01 Beskrivelse av Aris, Logistikkprosessen og Havovervåkingsprosessen*. Hentet 09.12.2019 fra: <https://operasjonsmanual.norog.no/selskapsesifikke/equinor/oppdatert/november2015/E01%20Beskrivelse%20av%20ARIS%20Logistikkprosessen%20og%20Havovervaakningsprosessen.pdf>
- Stewart, T.A. (1990). *Heartland industry takes on the world*. *Fortune*, 121(6), 110-112.
- Store Norske Leksikon. (2009). *Matriseorganisasjon*. Hentet 10.11.2019 fra: <https://snl.no/matriseorganisasjon>
- Store Norske Leksikon. (2019). *Kompetanse*. Hentet 30.11.19 fra: <https://snl.no/kompetanse>
- Sy, T. & D'Annunzio, L. (2005). *Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top Level and Mid-Level Managers' Perspectives*. *Human resource planning (Internett)*. 28 (1), s. 39-48. Hentet 26.09.2019 fra: <http://web.b.ebscohost.com/galanga.hib.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d250e05c-58ac-4638-8bb7-8bcb7ceaf3fe%40sessionmgr104&vid=1&hid=101>
- Söderlund, J. (2005). *Prosjektledning och projektkompetens - Perspektiv på konkurrenskraft*. Liber
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thiry, M. & Deguire, M. (2007). *Recent developments in project-based organisations*. *International Journal of Project Management*, 25 (7), 649-658.
- Phillips, R., McNaught, C. & Kennedy, G. (2012). *Evaluating e-Learning*. New York: Routledge.
- Prencipe, A. & Tell, F. (2011). *Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms*. *Research Policy* 30 (2011) 1373–1394. NH ELSEVIER
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). California: SAGE Publications
- Utbyggingsdivisjonen Statoil (1993). *“Forprosjektrapport Ressursoptimaliseringssystem (ROS)”*.
- Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap: hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Weldy, T. (2009). *Learning organization and transfer: strategies for improving performance*. *The learning organization*, 16(1), 58-68. doi: <https://doi.org/10.1108/09696470910927678>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wollebæk, K. (2000). *Jobbsamtaler. Et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning* (4. utg.). Oslo: Genesis Forlag.
- Worley, C.G. & Lawler, E.E. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness* (1th Edi.)
- Worren, N. (2012). *Organisation Design: Re-defining complex systems*. Essex: Pearson Education Limited
- Wright, P. & Geroy, D.G. (2001). *Changing the mindset: the training myth and the need for word-class performance*". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 586-600.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide - nøkkelinformant

Følgende dokument er et eksempel på en intervjuguide som vi benytter når vi skulle intervju respondentene i bedriften.

Innledningsvis

- Takke informanten for oppmøte
- Introdusere oss selv, veileder og FOCUS-programmet
- Introdusere masteroppgaven, tema og problemstilling, samt hensikten med undersøkelsen
- Bekrefte konfidensialitet og anonymitet
- Bekrefte godkjenning for lydopptak
- Bekrefte sletting av lydopptak etter transkribering
- Bekrefte frivillig deltakelse
- Bekrefte avsatt tid (1 time)
- Utlevere skjema for samtykkeerklæring og be intervjuobjektet om signatur for samtykke

Introduksjon

1. **Hva er din nåværende stilling i Equinor?**
2. **Kan du gi en kort beskrivelse av hva du arbeider med?**
3. **Hvor lenge har du jobbet i Equinor?**
 - a. **Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?**

Tema 1: Organisasjonsstruktur

1. **Kan du forklare oss strukturen av Equinor som helhet, og hvordan ditt resultatområde er strukturert?**
2. **Vet du hvorfor Equinor har valgt en slik struktur?**
3. **Hvordan fungerer samhandlingen på tvers av enhetene?**
4. **Kan du forklare hvordan ansvar, fordeling og beslutningsmyndighet er fordelt i konsernet?**
5. **Hvordan påvirker strukturen tilrettelegging for læring og kompetanse?**

Tema 2: Kompetanse og kompetanseutvikling

Kompetanse er "et sett med egenskaper", og det kan sees på som ferdigheter og atferd som organisasjoner forventer av ansatte når de utfører arbeid. Kompetanseutvikling er da videreutviklingen av dette.

1. **Hvordan tilrettelegges det for kompetanseutvikling i ditt resultatområde?**
2. **Hvordan praktiseres kompetanseutviklingen i ditt resultatområde?**

3. Hvilke krav stiller dere til ansatte vedrørende kompetanseutvikling?

Tema 3: Kursing og nettbasert læring

- 1. Er det generelt mye bruk av kurs?**
 - a. Er det mest fokus på fysiske eller nettbaserte kurs?
- 2. Hvor mye tid har du til rådighet til å gjennomføre slike kurs?**
- 3. Hvordan er tilbudet/omfanget (antall, lengde, bredde, ol.) av tilgjengelig kurs?**

Tema 4: Akkumulering av erfaring

Akkumulering av erfaring går ut på å direkte gjøre eller bruke lærdom man allerede har opparbeidet.

“På-jobben”-læring

Opparbeides ved å konkret gjøre et arbeid eller en oppgave i arbeidshverdagen.

- 1. Er dette noe dere anser som viktig?**
 - a. Forventes det av ansatte individuelt selv tar initiativ til dette?

Jobbrotasjon

Muligheten til å re-allokere/rottere for å øke erfaring.

- 1. Er det mye bruk av jobbrotasjon?**
 - a. Oppfordres det til at ansatte roterer?
 - b. Hvordan tilrettelegges det for jobbrotasjon?
- 2. Hva synes du er fordelen med å kunne “rottere”?**
 - a. Hva liker du minst med en slik løsning?
- 3. Allokering av personell mellom L3 enheter?**
 - a. Hvor viktig er motiv knyttet til:
 - i. God ressursstyring
 - ii. Utvikle den ansatte sin kompetanse

Tema 5: Artikulering av kunnskap

Artikulering av kunnskap går ut på kommunikasjon mellom ansatte og eksterne, gjennom å diskutere og konfrontere samt reflektere og tenke. Deles i formell og uformell: der eksempel på formell er debriefing og prestasjonstilbakemeldinger og uformell er spontan deling av erfaring.

- 1. Har dere klare formelle erfaringsdelingsmøter og arenaer?**
- 2. Er det mye bruk av medarbeidersamtaler og lignende?**
- 3. Oppfordres det til uformell artikulering?**
- 4. Har dere organiserte fagnettverk?**

Tema 6: Formalisering

Formalisering går ut på noe som har en klar struktur og form, slik som formelle prosedyrer, jobbeskrivelser og -spesifiseringer, samt organisasjonskart og/eller manualer.

- 1. Benyttes intranett, og anses dette som viktig?**
- 2. Benyttes interne databaser og tool box, og anses dette som viktig?**

3. **Når gjelder jobbeskrivelser, prosedyrer og manualer, benyttes dette og anses dette som viktig?**
 - a. Ut ifra ditt synspunkt, er det rom for å tenke “utenfor boksen” (altså utenfor disse fremgangsmåtene og ritualene)

Refleksjon og oppsummering

1. **Eksisterer det noen andre former som vi ikke har gått igjennom, som du mener bidrar til utvikling av kompetanse og utvikling i organisasjonen?**
2. **Hvordan kan du, L3 og L4 ledere påvirke disse og andre arenaer for kompetanseutvikling?**
3. **Hvordan vurderer du det systemet dere har i dag med hensyn til kompetanseutvikling?**
 - a. Utviklingstrekk og fokus fremover?
4. **Hva kan andre enheter lære av D&W?**

Ytterligere kommentarer

1. **Er det noe du ønsker å legge til?**
2. **Har du noen ytterligere kommentarer eller spørsmål?**

Avslutningsvis

- Takke for intervjuet
- Påse og sørge for at samtykkeerklæringen er signert
- Påminne respondenten om mulighet til å korrigere eller fjerne svar(ene) hvis dette er ønskelig
- Bekrefte forskerne sin kontaktinformasjon for videre kommunikasjon

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide - linjeleder

Følgende dokument er et eksempel på en intervjuguide som vi benyttet når vi skulle intervju respondentene i bedriften.

Innledningsvis

- Takke informanten for oppmøte
- Introdusere oss selv, veileder og FOCUS-programmet
- Introdusere masteroppgaven, tema og problemstilling, samt hensikten med undersøkelsen
- Bekrefte konfidensialitet og anonymitet
- Bekrefte godkjennelse for lydopptak
- Bekrefte sletting av lydopptak etter transkribering
- Bekrefte frivillig deltakelse
- Bekrefte avsatt tid (1 time)
- Utlevere skjema for samtykkeerklæring og be intervjuobjektet om signatur for samtykke
- Informer om at vi kun ønsker informasjon tilknyttet spesifikk avdeling (dvs. PSR og D&W)

Introduksjon

1. **Hva er din nåværende stilling i Equinor?**
2. **Kan du gi en kort beskrivelse av hva du arbeider med?**
3. **Hvor lenge har du jobbet i Equinor?**
 - a. Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

Tema 1: Organisasjonsstruktur

1. **Hvordan arbeider dere i din avdeling?**
 - a. Er det mye samhandling på tvers?
 - b. Hvor mye omgås din avdeling med de andre avdelingene?
2. **Utføres det flere prosjekter samtidig?**
 - a. Hvor stor del av arbeidshverdagen din omhandler prosjektet?
3. **Ønsker du mer eller mindre bruk av prosjekt i din avdeling?**
 - a. Hvordan er dette organisert?
4. **Føler du kompetansen som opparbeides her er fleksibel, det vil si kan den benyttes i andre enheter/prosjekt? (Det dine folk jobber med, kan det brukes andre plasser?)**
5. **Hvilken type arbeid forekommer oftest i din avdeling?**
 - a. team arbeid, prosjekt, rutine, osv.

Tema 2: Kompetanse

Kompetanse er “et sett med egenskaper”, og det kan sees på som ferdigheter og atferd som organisasjoner forventer av ansatte når de utfører arbeid. Kompetanseutvikling er da videreutviklingen av dette.

- 1. I hvilken grad føler du det avsettes tid og ressurser til læring og kompetanseutvikling i din avdeling?**
 - a. Hvilke områder her har hovedfokus?
 - b. Er det forventet at ansatte skal utvikle sin kompetanse i din avdeling?
 - c. Synes du at det fokuseres mye eller lite på utvikling av kompetanse i avdelingen?
- 2. Hvordan tilrettelegges det for et jobbmiljø der man kan samhandle og få hjelp av medarbeidere?**
 - a. Hvordan opplever du at teamarbeid fungerer med tanke på å dele kunnskap, og dermed utvikle kompetanse?
- 3. Blir kompetansen bredere jo større avdelingen/teamet er?**
- 4. Oppmuntres du til læring og deling blant ansatte?**

Tema 3: Kursing og nettbasert læring

- 1. Er det generelt mye bruk av kurs?**
 - a. Er det mest fokus på fysiske eller nettbaserte kurs?
 - b. Hvor mye tid har du til rådighet til å gjennomføre slike kurs?
 - c. Hva slags kurs tilrettelegges det for?
 - d. Til hvilken grad kan man selv velge kurs? (forhåndsgitt versus valgfritt)
 - e. Er kurse(ne) primært tilknyttet arbeidsoppgaven eller til andre formål?
 - f. Finnes det en oversikt over hvor mange kurs man har tatt og/eller mangler?

Tema 4: Akkumulering av erfaring

Akkumulering av erfaring går ut på å direkte gjøre eller bruke lærdom man allerede har opparbeidet.

Opparbeides ved å konkret gjøre et arbeid eller en oppgave i arbeidshverdagen.

“På-jobben”-læring

- 1. Er det arbeidsmiljø og kultur som tilrettelegger for å lære gjennom utførelse av arbeid?**
 - a. Er det mye variasjon i arbeidsoppgavene?
- 2. Hva mener du er verdien av dette:**
 - a. for deg?
 - b. for din avdeling?

Jobbrotasjon

Muligheten til å re-allokere/rottere for å øke erfaring.

- 1. Er jobbrotasjon noe som forekommer i din avdeling?**

- a. Hvor vanlig er dette?
- b. Hvem avgjør hvor og når dette skal skje?
- c. Roterer dere innad i egen avdeling eller på tvers?

Eventuelt (hvis nei):

- a. Hvorfor ikke?
 - b. Er det likevel ønskelig?
2. Hva synes du er det beste med å ha mulighet til å kunne “rottere”?
 3. Hva liker du minst med en slik løsning?
 4. Er dette noe du som leder ville fokusere mer/mindre på?

Tema 5: Artikulering av kunnskap

Artikulering av kunnskap går ut på kommunikasjon mellom ansatte og eksterne, gjennom å diskutere og konfrontere samt reflektere og tenke. Deles i formell og uformell: der eksempel på formell er debriefing og prestasjonstilbakemeldinger og uformell er spontan deling av erfaring.

Formell (planlagt)

1. **Benytter din avdeling seg av organiserte fagnettverk?**
 - a. Hvilke fagnettverk har dere? Hvor mange?
 - b. Er nettverkene spesifikke til ditt resultatområde eller felles med andre?
 - c. Hvordan ønsker dere å bruke de?
 - d. Er fagutvikling i faget relevant?
 - e. Hvor viktig er fagleder?
2. **Litt om “Leadership Academy”**
 - a. Kan du skildre forskjellen(e) mellom Academy og fagnettverk?
 - b. I hvilken grad fokuseres det på læring gjennom dette?
 - c. Er dette tilrettelagt på tvers eller gjelder det kun ditt resultatområde?
3. **Hvilke rutiner har dere for medarbeidersamtaler og debriefing?**
 - a. Hvilke effekter mener du dette har?
 - b. Anser du dette som viktig eller mindre viktig?

Uformell (spontan)

4. **Er det mye samhandling på arbeidsplassen?**
 - a. Lærer du mye av å diskutere og samhandle?
5. **Oppfordres det generelt på å dele erfaringer?**
 - a. Tar du ofte initiativ til å dele kunnskap?
 - b. Tar andre ofte initiativ til å dele kunnskap?

Tema 6: Formalisering

Formalisering går ut på noe som har en klar struktur og form, slik som formelle prosedyrer, jobbeskrivelser og -spesifiseringer, samt organisasjonskart og/eller manualer.

1. **Hva er intensjonen bak intranettet?**
 - a. Er dette relatert til kun din avdeling eller benyttes det på tvers av ulike avdelinger?

- b. Har du inntrykk av at dette blir benyttet mye eller lite i din avdeling?
 - c. Oppfordrer du dine ansatte til å benytte seg av denne metoden?
 - d. Synes du dette er en god måte å lære på?
2. **Hva er intensjonen bak deres interne databaser og tool box?**
 - a. Hvordan benytter din avdeling seg av denne type arbeidsmetodikk?
 - b. Benyttes dette på tvers eller er det spesifikt til din avdeling?
 - c. Oppfordrer du dine ansatte til å benytte seg av denne metoden?
 - d. Synes du dette er en god måte å lære på?
 3. **Er det klare fremgangsmåter og ritualer ansatte i din avdeling må følge?**
 4. **Er det rom for å tenke “utenfor boksen” (altså utenfor disse fremgangsmåtene og ritualene)**
 5. **Har du en klar oversikt over hvor disse formelle kravene er tilgjengelig?**

Refleksjon og oppsummering

1. **Eksisterer det noen andre former som vi ikke har gått igjennom, som du mener bidrar til utvikling av kompetanse og utvikling i organisasjonen?**
2. **Hvordan kan du og andre ledere påvirke disse og andre arenaer for kompetanseutvikling?**
3. **Kan du nevne de største fordelene og ulempene med hensyn på hvordan kompetanseutvikling tilrettelegges og praktiseres i din avdeling i dag?**
4. **Hvordan vurderer du det systemet dere har i dag med hensyn til kompetanseutvikling?**
 - a. Utviklingstrekk og fokus fremover?

Ytterligere kommentarer

1. **Er det noe du ønsker å legge til?**
2. **Har du noen ytterligere kommentarer eller spørsmål?**

Avslutningsvis

- Takke for intervjuet
- Påse og sørge for at samtykkeerklæringen er signert
- Påminne respondenten om mulighet til å korrigere eller fjerne svar(ene) hvis dette er ønskelig
- Bekrefte forskerne sin kontaktinformasjon for videre kommunikasjon

9.3 Vedlegg 3: Henvendelse til bedriften

Hei!

Vi er to studenter som går siste året på master i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH); der den ene går strategi og den andre økonomisk styring som hovedprofil. Som en avslutning på vår grad, skal vi skrive masteroppgave dette semesteret - og vi er derfor på utkikk etter en spennende bedrift å samarbeide med i løpet av dette semesteret.

Problemstillingen er enda ikke helt fastsatt, da vi ønsker å tilpasse den til bedriften vi undersøker, men vi vil i hovedsak fokusere på strukturene og fleksibiliteten innenfor bemanningen til ulike avdelinger - og hvilke utfordringer og erfaringer som finnes her. Vi ønsker altså å undersøke potensielle forskjeller mellom to ulike avdelinger på cirka like stor størrelse. Hovedfokuset vil være på læring og kompetanseutvikling, i prosjektbaserte organisasjoner, som også innehar en matriseorganisering. Tidligere forskning på fagområdet ledelse og Human Resource Management vil mest sannsynlig bli anvendt.

Dermed ønsker vi gjerne sammenligning av to enheter eller to kompetanseområder innad i bedriften. Oppgaven vil kreve seks til åtte kandidater (totalt 12-16 intervjuer) av ulik stilling og bakgrunn fra de to avdelingene. I tillegg trenger vi tilgang til noe bakgrunnsinformasjon. Vi ser for oss at intervjuene vil ta omtrent en time å gjennomføre per person. Vi vil være fleksible på tid og sted, men satser på å få fullført intervjuene i løpet av september og midten av oktober. Samtidig vil vi også være tilgjengelige på både telefon og email under hele prosessen og vil opptre med høyeste grad av integritet.

Forskningsarbeidet er gjort i samarbeid med Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) sin forskningsavdeling Future-oriented Corporate Solutions (FOCUS) og Torstein Nesheim, vår veileder. Arbeidet som blir gjort vil være konfidensielt og anonymisert for individene som deltar, og bedriften hvis ønskelig.

Vi har stor tro på at Equinor vil være spennende å undersøke, og at dette samarbeidet vil kunne gi et bedre bilde av læring og kompetanseutviklingen er på kryss av avdelinger. Det er også et dagsaktuelt tema, noe som gjør det ekstra interessant. Det vil være muligheter for å få tilgang til oppgaven i etterkant om dette er ønskelig.

Ta gjerne kontakt om det er noe som er uklart, og vi håper dere ser positivt på denne muligheten!

Med vennlig hilsen Fredrikke Sogn Hollønder og Katharina Kvalheim

9.4 Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt:

”Kompetanseutvikling i en kompleks organisasjonsstruktur”

En kvalitativ undersøkelse for sammenligning av to ulike enheter i Equinor

I forbindelse med vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole, skal vi skrive en avsluttende masteroppgave innenfor fagområdet strategi og ledelse samt økonomisk styring. Dette gjøres i samarbeid med FOCUS-forskningsprogrammet (Future-Oriented Corporate Solutions) ved NHH.

I dagens virksomheter kan man observere et større behov for fleksibilitet, økt endringstakt, kompleksitet i oppgaver og kunnskapsorientering. Disse kompetansebaserte organisasjonene man finner i dag, er ofte svært komplekse i sin struktur - noe som kan skape ujevnheter innad i virksomhetene, på tvers av enhetene.

Vi ønsker altså å studere ulike forhold i en spesifikk virksomhet, som både er prosjektbasert, flerdimensjonal og har en underliggende matrisestruktur. Equinor er spesielt aktuell for denne tematikken, mye på grunn av selskapet sin komplekse organisasjonsstruktur. For å ha et mer konkret fokusområde rundt denne tematikken, vil vi sette søkelyset på kompetanseutvikling.

Ved å kartlegge og undersøke to ulike resultatområder, følgelig *“Boring og brønn”* (D&W) og *“Anskaffelser og leverandørrelasjoner”* (PSR) - som er underlagt forretningsområdet *“Teknologi, prosjekt og boring”* (TPD), ønsker vi å opparbeide en dypere forståelse av hvordan utvikling av kompetanse blir opparbeidet og hvilke arenaer som blir anvendt på tvers av resultatområdene, samt kartlegge generelle holdninger til dette. Her vil man også kunne utforske hvordan organisasjonsstrukturen og kulturen sin påvirkning på utvikling av de ansatte sin kompetanse, da de to ulike enhetene er nokså forskjellige i oppbygning og struktur samt kultur.

Formålet med studien er altså å kartlegge og fokusere på kompetanseutvikling – hvordan det utspiller seg og blir håndtert i Equinor på organisatorisk nivå. Det er blitt gjort få tidligere studier på dette området, noe som gjør dette dagsaktuelle temaet ekstra interessant.

Forskningsspørsmålet for vår oppgave er dermed som følger:

“Hvilke intensjoner og erfaring innenfor læring og kompetanseutvikling eksisterer i to funksjoner innad i samme bedrift med ulik organisasjonsstruktur og kultur?”

Vi vil utvikle arenaer for å kunne definere kompetanseutvikling grundigere. Følgende arenaer vil bli anvendt:

- *Kursing og nettbasert læring*
- *Akkumulering av erfaring (“på-jobben”-læring og jobbrotasjon)*
- *Artikulering av kunnskap (formell og uformell)*

- *Formalisering (bruk av intranett, databaser, tool box, verktøy generelt)*

Ved hjelp fra Ida Egeland i forretningsområdet People and Leadership, har vi funnet aktuelle kandidater for vårt forskningsprosjekt, og slik er dermed utvalget for vårt intervju plukket ut. Dette er blant annet basert på at du/dere kommer fra ulike resultatområder innad i bedriften samt har ulike bakgrunn og kompetanse. Dermed forespørres du om å delta i dette prosjektet.

Vi er svært takknemlige for å kunne gjennomføre denne studien i Equinor.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi skal praktisere en kvalitativ undersøkelse der vi gjennomfører individuelle dybdeintervjuer. Spørsmålene vil omhandle din arbeidshverdag og generelt aktuelle spørsmål rundt kompetanseutvikling, i et forsøk om å kartlegge anvendelse og holdninger til denne tematikken som eksisterer i Equinor, på bakgrunn av den komplekse flerdimensjonale matriseorganisasjonen. Datainnsamling krever altså aktiv deltagelse gjennom en-til-en dybdeintervju.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene, slik at vi kan være til stede under hele møtet og for at resultatene vi kommer frem til skal være så nøyaktige som mulig. Etter at lydopptakene er transkribert (råmaterialet blir omgjort fra lydfil til fulltekst), vil lydfilene bli slettet. Hvert intervju vil bli kategorisert og tildelt fiktive navn, slik at man ikke kan indikere hvem det er som blir intervjuet. Funnene fra dybdeintervjuene, vil brukes til å besvare problemstillingen i masterutredningen vår.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tilgangen til personopplysninger er kun for studentene som skriver masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. desember 2019. All datamaterialet skal anonymiseres ved prosjektslutt, samt resterende materiale vil bli makulert. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til Personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du har noen spørsmål angående prosjektet eller ønsker å bli informert om resultatene av studien, vennligst kontakt oss på informasjon nedenfor.

Fredrikke Sogn Hollænder
E-post: fredrikkesogn@gmail.com
Telefon: +47 41 45 66 92

Katharina Kvalheim
E-post: katharina@kvalheim.net
Telefon: + 47 90 80 37 74

Tusen takk for ditt bidrag - det blir satt pris på!

Vennlig hilsen
Fredrikke Sogn Hollænder og Katharina Kvalheim

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.5 Vedlegg 5: Tillatelse NSD

NSD sin vurdering

 Skriv ut

Prosjekttittel

"Kompetanseutvikling i en kompleks organisasjonsstruktur" En kvalitativ undersøkelse for sammenlikning av to ulike enheter i en olje- og gassrelatert virksomhet

Referansenummer

682638

Registrert

22.09.2019 av Fredrikke Cathrine Sogn Hollænder - Fredrikke.Hollaender@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Karen Modestad Olsen, Karen.Olsen@nhh.no, tlf: 55959755

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Fredrikke Sogn Hollænder, s184841@student.nhh.no, tlf: 41456692

Prosjektperiode

12.08.2019 - 20.12.2019

Status

30.09.2019 - Vurdert

Vurdering (1)**30.09.2019 - 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 30.09.19. 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://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2019.

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

9.6 Vedlegg 6: Utdrag innholdsanalyse

Avdeling: D&W	
Kategori	Utsagn
Arena: organisasjonsstruktur, kompetanse og kompetanseutvikling	
Organisasjonsstruktur <i>Generelt</i>	Personen trekker frem at de har kompetansesenter i avdelingen, der man <i>“på en måte organiserer ressursene og har mandat til å styre ressursene litt på tvers av organisasjonen, uten nødvendige utløsninger, søknadsrunder og sånn”</i> . De som jobber i kompetansesenteret har ansvaret for disponeringen av de ansatte. Neste nivå av denne strukturen, forklarer personen, ville vært å ha en ressurspool der alle organiserte hyppig kan plassere folk rundt. De er ikke kommet til det enda. Likevel trekker respondenten fram at det er lettere å ta vare på flere, da man ikke trenger å utlyse alle stillinger i et helt åpent internt marked, der kun den som er best kvalifiserte/den beste får jobben. <i>“Det blir på en måte ikke en sånn konkurranse hver gang vi får noen til å bytte jobb”</i> . Videre påpeker respondenten at de er volatile og det svinger, dermed må man organisere seg på en annen måte. Det er veldig dynamikk i D&W i betydningen av aktivitetsnivå. Det som styrer avdelingen er hvor mange rigger de har rundt omkring i verden, hvor mange operasjoner de driver med og hvor mange brønner de driver og borer.
<i>Prosjekt</i>	Intervjuobjektet trekker frem at hvis man jobber med et bestemt prosjekt, er ikke det av uendelig varighet, og man må videre over til noe annet. Dette medfører, forklarer respondenten, mye dynamikk i folk, da de er i bevegelse hele tiden. Personen trekker frem at <i>“litt fordi vi har den litt midlertidige kontrakten og prosjekter og sånn, så blir da kompetanseutvikling en bieffekt. Så det kan jeg jo si, alt er strategisk ilagt”</i> .
Kompetanse	Faglig sett er D&W mer generalister enn spesialister, forklarer personen. <i>“Jeg vet ikke om jeg overdriver, men de 10-15 første årene av karrieren så jobber man med bredde i kompetansen sin”</i> . Personen forklarer at de har et rammeverk for hvilken kompetanse du skal ha, i stillingen du har, men at <i>“det egentlig er opp til deg i en dialog med din leder om “hvordan skaffer jeg den kompetansen”</i> .
Kompetanseutvikling	Personen trekker frem at <i>“det er ikke sånn at vi tror vi utvikler kompetansen best, men vi utnytter kompetanse best kanskje på måten vi er organisert”</i> . Når det gjelder Equinor og organisasjonen som helhet, har man et veldig fokus på kompetanseutvikling ifølge intervjuobjektet.
Arena: kursing og nettbasert læring	
Kurs og nettbasert læring	Intervjuobjektet påpeker at veldig mange kursene er pålagt. Personen trekker frem at det eksisterer et University Equinor, som har ansvar for kursporteføljen. I D&W har man tett dialog med disse, for D&W sin kursportefølge, for å sikre at man har læringsmidler som gir ledere og ansatte det de trenger. Likevel påpeker respondenten at <i>“jeg sier ofte at det er mange veier til kompetanse som går utenom det å gå på kurs”</i> . Dette argumenteres med at kurs kan være litt generisk og treffer kanskje ikke det de trenger.

Arena: akkumulering av erfaring	
“På-jobben” læring	Personen påstår at nummer 1 på listen, i forhold til opplæring, er gjennom “på-jobben” læring, der man kan <i>“lære med en som kan det fra før av, om det skal være dataprogram og sånt ikke sant, vil kanskje være vel så nyttig som å gå på kurs i to dager på det”</i> . Respondenten mener dette er noe av det viktigste for arbeidet og for metodikk for å utvikle kompetansen til den ansatte.
Jobbrotasjon	Respondenten trekker frem at det er 1/3 som bytter jobb hvert år, noe som utgjør mer enn 1 om dagen. Videre forklarer personen at <i>“det å rotere folk i organisasjonen er beste kompetanseutviklingen vi kan få til”</i> . Videre introduserer personen begrepet “krysstrening” for fag, der intervjuobjektet ser det er hensiktsmessig å ha vært innom de fire ulike ingeniørkategoriene, følgelig boring, koblementering, intervensjoner og subsea, da det er en del man kan ta med seg på veien her. Man oppfordrer til krysstrening, <i>“sånn at du kan være i samme enhet, gå fra å være boreingeniør til å være koblementeringsingeniør. Så da krysstrener du i samme enhet. Eller du kan gå fra å være boreingeniør der, til å være koblementeringsingeniør der. Så da har du to endringer da egentlig for den personen. Bytte leder og bytte litt fagmiljø. Men alt du har med deg fra før av, vil jo ha bruk for dette her. Men det er da i graden av å rykke tilbake til start, hvor mye nytt du må sette deg inn i”</i> . Personen hevder at det er nesten det viktigste de gjør å oppfordre til. Videre påpekes det at man fort kan havne i et mønster der <i>“jo lengre du blir i en enhet, jo vanskeligere er det både for deg selv og din leder å gi slipp på det. For du trives, det fungerer, du lærer mye og det er nok å gjøre. Da blir vi der litt til. Og litt til kan bli flere år til slutt”</i> . Oppsummerings sett trekker personen frem at man roterer mye, så det er ganske normalisert. Og man oppfordres også veldig til den type kompetanseutvikling.
Arena: artikulering av kunnskap	
Formell	
Organiserte fagnettverk	Respondenten påpeker at det er organiserte nettverk, der D&W har omtrent 15-20 fagledere, der folk har spesielt ansvar innenfor et område (men de har ikke linjeansvar, altså de har ikke folk som rapporterer til seg). Disse drifter altså et fagnettverk på tvers av alle linjene i organisasjonen, noe som gjør at det går litt på tvers. Personen forklarer at hvis man deltar i et fagnettverk, representerer man sin organisasjon, og senere går tilbake til organisasjonen sin og deler erfaringen der. Likevel påpeker intervjuobjektet at det er litt forskjellig hvor bra det fungerer, men uansett er det et system for det, og personen anser dette som en viktig del av kompetanseutvikling og av organisasjonen som helhet. Det gjennomføres også typisk nettverksmøter, påpeker respondente. <i>Ingen kommentar.</i>
Leadership Academy	
Medarbeider-samtale	Personen trekker frem at det eksisterer et system for medarbeidersamtaler, kalt People@Equinor. Her er det ansatt og leder som har innsyn, og leders leder. Videre forklarer respondente at etter de årlige medarbeidersamtalene, har man møte med alle linjeledere i organisasjonen, hvor man får en tilbakelesning på alt av planer. Videre er medarbeidersamtalene ment som et

9.7 Vedlegg 7: Oversikt over holdninger til arenaene for kompetanseutvikling

For resultatområdene D&W og PSR er det blitt utarbeidet en oppsummerende tabell som viser hvert enkelt intervjuobjekt sitt inntrykk av de ulike arenaene. Tabellen vil inneha ulike symboler for å illustrere dette, følgelig benyttes “+” som en positiv faktor og “-” som en negativ faktor. “N” står for nøytral, der respondenten både har positiv eller negativ formening, som utgjør en slags allmenngyldig faktor. I de tilfellene intervjuobjektet ikke har kommentert eller kan uttale seg, vil “n/a” forekomme.

Tabell 3: *Samlet matrise for D&W*

D&W	<i>Kursing og nettbasert læring</i>	<i>Akkumulering av erfaring</i>	<i>Artikulering av kunnskap</i>	<i>Formalisering</i>
<i>IO 1</i>	-	+	-	-
<i>IO 2</i>	-	+	N	-
<i>IO 3</i>	+	+	+	-
<i>IO 4</i>	N	+	+	N
<i>IO 5</i>	N	+	+	+
<i>IO 6</i>	+	+	N	+

Tabell 4: *Samlet matrise for PSR*

PSR	<i>Kursing og nettbasert læring</i>	<i>Akkumulering av erfaring</i>	<i>Artikulering av kunnskap</i>	<i>Formalisering</i>
<i>IO 1</i>	N	-	-	N
<i>IO 2</i>	N	-	N	+
<i>IO 3</i>	N	-	n/a	n/a
<i>IO 4</i>	N	N	+	+
<i>IO 5</i>	N	N	N	+
<i>IO 6</i>	+	N	-	N

9.8 Vedlegg 8: Eksempel på godkjenning av transkribering fra intervjuobjekt

Fra: [REDACTED] <[REDACTED]@equinor.com>

Sendt: [REDACTED]

Til: Katharina Kvalheim

Emne: RE: Transkribering av intervju

Hei Fredrikke og Katharina

Tusen takk. Jeg kan stå inne for alt som er skrevet.

For en jobb dere har hatt med å skrive ned alt dette! Godt jobba. Neste gang jeg blir intervjuet får jeg prøve å være litt mer konsis slik at det ikke blir så mye 😊

Ha en riktig deilig jul!

Mvh

[REDACTED]