

Arbeidslivet som arena for karrierelæring

På hvilken måte kan arbeidsgiver bidra til utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet?

JUNE R ANDREASSEN

VEILEDER

Robert Helland-Olsen

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Tema for masteroppgaven er arbeidsgivers rolle i utvikling av kompetanser i arbeidslivet.

Som karriereveileder er jeg opptatt av å møte utfordringer med å se etter løsninger. Derfor har det vært spennende og utfordrende å forske parallelt med å stå i arbeid. Da jeg startet på PPU, studiet i 2003, etter mange år i arbeid, visste jeg at det antagelig kom til å bli andre Studier. Som person er jeg drevet av nysgjerrighet og et vitebegjær i forhold til temaer jeg ikke forstår, eller ønsker å vite mer om.

En tidligere leder var pådriver og en god tilrettelegger for at jeg skulle starte på studie. Det har vært god støtte fra venner og familie som har heiet meg gjennom siste delen, noe jeg er veldig takknemlig for. Uten støtte, råd, veiledning og korrigerings – ingen oppgave.

Familie, venner, kollegaer og medstudenter – alle har betydning fra sitt ståsted. Universitetet i Agder har vist en utrolig fleksibilitet når det har vært behov, familie og venner har støttet, oppmuntret og vært tålmodige spesielt det siste året.

Tusen takk alle sammen.

Kloke innspill og kraftige dytt og korrekturlesning kan jeg også kreditere min datter Reidun Andreassen, som selv skal i gang med sin egen master. Jeg hadde aldri klart meg uten, tusen takk!

Ellers vil jeg takke min veileder Robert Helland-Olsen for tilbakemeldinger.

Sammendrag

Hensikten med dette aktuelle prosjektet springer ut ifra Meld. St. 14 (2019–2020)

*Kompetansereformen – Lære hele livet, og NOU 2020: 2 Fremtidige kompetansebehov III —
Læring og kompetanse i alle ledd*

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: På hvilken måte kan arbeidsgiver bidra til utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet?

Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan arbeidslivet kan legge til rette for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet. Rask utvikling og et økt behov for kompetanse krever ny kompetanse i arbeidslivet, og et behov for at individ skal lære hele livet, som blant annet kompetansereformen og NOU 2020:2 peker på. Arbeidslivet kan etablere samarbeidsformer og et bevisst utviklings løp for ansatte, som kan møte noen av de utfordringene.

Deduktiv tilnærming, med et intensivt opplegg for innsamling av kvalitative data er valgt for gjennomføring av prosjektet (Jacobsen, 2015, s. 15). I dette prosjektet har jeg intervjuet arbeidsgivere i tre ulike organisasjoner med ulik struktur, og yrkesgrupper eller tilsatte som har svært forskjellige utdanningsnivå. Målet med valget av respondenter var å få en innsikt, og forståelse for hvordan karrierekompetanser kan utvikles i arbeidslivet, og hvilke kompetanser de anser som viktige.

Teorien tar utgangspunkt i organisasjonsutvikling, psykologi og karriereteorier.

Det viser seg at flere av faktorene som respondentene understreker som viktige for utvikling og tilrettelegging for utvikling av karrierekompetanser, er sammenfallende med valgt litteratur. I drøftingsdelen av oppgaven har jeg diskuterer hvordan de ulike faktorene kan forstås i lys av teorigrunnet for oppgaven. Data som er samlet inn, viser at bedriftene legger til rette for og oppmuntret til utvikling av karrierekompetanser, og mener det er viktig å sette søkelys på individets interesser og mål for at individet skal utvikle seg, og inneha et ønske om kompetanseheving.

Forord	ii
Sammendrag	iii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og temaets aktualitet	1
1.2 Oppbygning av oppgaven	4
1.3 Litteratursøk	4
1.4 Begrepsavklaring	5
Fig 1.1 Kompetansebegrepet (NOU 2020: 2, 2020, s. 29)	6
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.6 Avgrensning – intensjon	7
2.0 Tema	8
2.1 Teoretisk tilnærming – avgrensning	8
2.2 Kompetanseutvikling i arbeidslivet	9
2.3 Hvilke ferdigheter er viktige for å være relevant i arbeidslivet?	10
Fig 2.1	11
3 Teori	11
3.1 Hvorfor karrierekompetanse?	11
3.2 Hva er CMS - karrierekompetanse	12
Fig 3.1 Utformet, basert på Karriereknappene (Kompetanse Norge, u.å. -a)	14
3.3 Arbeidsliv i endring	14
3.4 Savickas – Life design	15
3.5 Dots- modellen	16
3.6 Karrierekompetanse som iboende egenskaper hos individet (motstandsdyktighet) ...	17
3.7 Tankesett	18
3.8 Fremtidens kompetanser	20
3.9 Bolmann og Deal – ledelse og kompetanseutvikling	21
3.10 Hva vet vi om god ledelse?	22
Tabell 3.3	23
3.11 Humor og lek	24
3.12 Senge - Lærende organisasjoner	24
3.13 Utvikling av kompetanse	26
figur 3.4 Illeris modell: Læring som utvikling av kompetanse (Illeris, 2012, s. 43)	26
4.0 Metodisk tilnærming	28

4.1 Valg av metode	28
4.2 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju	29
4.3 Valg av respondenter	30
4.4 Reliabilitet og validitet	30
4.5 Etikk	31
4.6 Forskningens mulige feilkilder	31
5.0 Resultat og analyse	32
5.1 Hvilke karrierekompetanser anser arbeidsgiver som viktige, for å være relevant i arbeidslivet?	32
5.2 Hvordan tilrettelegger arbeidsgiver for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet	35
5.2.4 Oppsummering	39
5.3 På hvilken måte oppmuntret arbeidsgiver til utvikling av karrierekompetanse?	41
6.0 Drøfting	47
6.1 Karrierekompetanser arbeidsgiver anser som viktige for å være relevant i arbeidslivet	47
6.2 Hvordan arbeidsgiver tilrettelegger for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet	49
6.3 Hvordan bidrar arbeidsgiver til å oppmuntre og motivere til utvikling av karriereferdigheter i arbeidslivet?	54
7.0 Konklusjon	56
Fig 7.1 Utformet, og videreutviklet, basert på Karriereknappene (Kompetanse Norge, u.å.-a)	58
7.1 Avsluttende refleksjoner og ideer til videre forskning	58
8.0 Referanseliste	60
Vedlegg 1 Informasjon om forskningsprosjektet	62
Vedlegg 2: Intervjuguide	65

1.0 Innledning

Regjeringens kompetansereform – Lære hele livet – har som mål at ingen skal gå ut på dato som følger av manglende kompetanse, og arbeidslivet skal få den kompetansen de har behov for (Meld. St. 14 (2019-2020).s.9). Følgende, vil det bli gjennomgått hvorfor dette er relevant for arbeidslivet i dag.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og temaets aktualitet

Fremtidige kompetansebehov III «Læring og kompetanse i alle ledd» synliggjøres i arbeidsmarkedets kompetansebehov:

Arbeidsmarkedet har behov for en variertkompetanse. For alle arbeidsgivere er det viktig at de ansatte har solide grunnleggende, etiske, digitale, sosiale og emosjonelle ferdigheter og nødvendig faglig kompetanse. I takt med stadige endringer og omstilling, må virksomheten også legge til rette for at arbeidstakerne videreutvikler sin kompetanse. (NOU 2020: 2, 2020, s. 14)

Endringer i samfunnet medfører og økt levealder, noe som resulterer i at vi står lengre i arbeid en tidligere (Meld. St. 14 (2019-2020) s. 12-14). Dette forsterker behovet for økt kompetanse, da arbeidslivet er i en rask teknologisk endring og utvikling. Å satse på økt kompetanse fra grunnutdanning til karriereslutt gjør også at avkastningen av å investere i mennesker og kompetanse, øker ved at vi kan stå lengre i arbeid.

Økt behov for kompetanse i arbeidslivet der behovet for sosiale og emosjonelle ferdigheter har hatt en stor økning. Individet skal lære hele livet for å være arbeidsrelevant og dette temaet er bakgrunnen for masteroppgaven.

Individets utvikling i arbeidslivet har tradisjonelt sett vært ensbetydende med begrepet karriere (NOU 2016: 7, 2016, s. 17–19). Ulønnet arbeid, som omsorgsoppgaver, frivillighetsarbeid og deltakelse i utdanning, ble ikke tidligere regnet som en del av individets karriere. I senere tid, er karriere begrepet blitt et begrep som favner i en bredere forstand. I engelskspråklige veiledningsmiljøer brukes ordet *career*, og individet ses i et livsløpsperspektiv. Individets ulike roller i livet omtales, med en balanse mellom betalt og

ikke betalt arbeid, deltagelse i utdanning, læring og arbeidstrening. På bakgrunn av ny tolkning av karrierebegrepet og den engelske forståelsen, kan vi si at alle har en karriere.

Som ansatt og arbeidstaker har det også skjedd en endring, i den forstand at vi «shopper» arbeidsgiver, som passer våre interesser, utvikling og mål i større grad enn tidligere (Rossier mfl., 2017). Man kan derfor ikke tenke at karrieren kan forankres i en enkelt organisasjon eller arbeidsgiver slik som før. I det moderne arbeidsmarkedet kreves det derfor ulike ferdigheter hvor arbeidstaker må være autonom, endringsvillig og læringsvillig.

Karriereveiledningsbegrepet er et relativt nytt begrep i norsk sammenheng, og inneholder en rekke aktiviteter som skal sette mennesker i alle aldre og ulike livsfaser i stand til å bli kjent med seg selv, sine styrker, kompetanser og interesser (NOU 2016: 7, 2016, s. 17–18). Disse aktivitetene kalles karrierelæringsaktiviteter. Gjennom slike aktiviteter, skal mennesket foreta meningsfulle valg med tanke på utdanning, opplæring og arbeid.

Karrierekompetanser handler om ferdigheter til å samle og analysere informasjon, ta reflekterte og gode valg rundt egen karriere, og håndtere omstillinger eller overganger i livet (NOU 2016: 7, 2016, s. 17–19). Dette er kompetanser de fleste ville kalt personlige egenskaper eller ferdigheter. I tillegg til den fagkompetanse arbeidstaker innehar, er utvikling av karrierekompetanser avgjørende for den enkeltes muligheter til å håndtere overgangsfaser, ta gode valg og planlegge egen karriere. Kunnskap de ansatte besitter er organisasjoners viktigste ressurs (Bolman & Deal, 2014). Det er behov for en tydelig klargjøring av begrepet karrierekompetanser, for å kunne konkretisere hvordan samfunn og arbeidsgiver kan bidra til å utvikle slike kompetanser, til beste for individ, samfunn og organisasjon (Haug, 2018, s. 15).

Innenfor EU har det vært en økende interesse for karriereveiledning som er et kompetansepolitisk virkemiddel (Haug, 2018, s. 15). European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN) er en sentral aktør i dette arbeidet med hva nasjoners politikk rundt karriereveiledning er, og kommer med anbefalinger der vi enes om en beskrivelse (Haug, 2018, s. 33). The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) er en

annen sentral europeisk fagpolitisk aktør, som peker på at Norge i altfor liten grad utnytter og utvikler den kompetansen som befolkningen innehar, og at kompetente arbeidstakere etterlyses i norsk arbeidsliv (NOU 2016: 7, 2016, s. 9–10). OECD har videre anbefalt at Norge utvikler en helhetlig kompetanse politiskstrategi.

Nasjonal kompetanse politiskstrategi skal videre ha som mål at virksomheter, og individer innehar en kompetanse som bidrar til at Norge har et konkurransedyktig næringsliv, en god og effektiv offentlig sektor, som gjør at færre står utenfor arbeidslivet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8). Karrierekompetanser som kan utvikles og læres vil gjøre tema relevant for grunnskole, videregående skole, Nav og individet generelt, som ønsker å være relevante for arbeidslivet og holde seg arbeidsrelevant for arbeidslivet.

Den globale konkurransen og raske endringene har forsterket et gammelt organisatorisk dilemma: Vil det være best å kutte ned eller investere i mennesker? (Bolman & Deal, 2014, s. 175). Det er utprøvd ulike strategier, med mål om å redusere kostnader og øke fleksibiliteten (Bolman & Deal, 2014, s. 167–177). Om konsekvensen er at man sitter igjen med mennesker som har mistet mestring, kompetanse og lojalitet, vil man nok få fleksible organisasjoner, men samtidig organisasjoner som er middelmådige. Organisasjoner som har suksess, og som har investert i mennesket, presterer godt ut ifra en forutsetning om at høyt motiverte og kompetente arbeidstakere er et sterkt konkurransefortrinn. Manglende kompetanse, kunnskaper og ferdigheter, hos ansatte i organisasjonene kan gi utslag i dårlig kvalitet, service, høyere kostnader, flere avvik, feil og mangler, som kan gå utover organisasjonen på mange ulike områder og nivåer (Bolman & Deal, 2014, s. 167–170). Denne formen for konsekvenser, er vanskeligere å måle på kort sikt. Investeringsutbytte i ansattes kompetanseheving er ikke lett å måle i et kortsiktig perspektiv, men vil være en langsiktig investering.

I følge Bolman og Deal (2014), forstår Human Resource-orienterte organisasjoner at opplæring må foregå som en del av det daglige arbeidet, og kan ikke bare foregå i klasserommet. Med dette perspektivet i tankene, er det noen spørsmål jeg ønsker svar på, som jeg håper kan gi noe innsikt i hvor og hvordan karrierekompetanser utvikles i arbeidslivet. På

hvilken måte blir det lagt til rette for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet, og hvilke typer karrierekompetanser anser arbeidsgiver som viktige?

1.2 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven vil bygge på offentlig dokumentasjon, organisasjonsteori og forskning på karriereveiledningsfeltet, som har bygget vår kunnskapsutvikling av faget karriereveiledning, i Norge.

Siden karriereveiledningsfaget er forholdsvis nytt i Norge og i norsk sammenheng, er arbeidet med å integrere faget livsmestring i skolen, og gjøre karriereveiledning i kjent i samfunnet ellers, helt i startfasen. At faget er forholdsvis nytt gjør at mange av de tilgjengelige dokumenter og rapporter bygger på hverandre, og gjør faget oversiktlig.

Valgt litteratur er fra organisasjons- og ledelsesteori, da prosjektet baserer seg på utvikling av karrierekompetanse i arbeidslivet, og hvilke kompetanser ledelsen anser som viktige for å være kompetent i arbeidslivet. Litteraturen innenfor feltene psykologi, karrierelæringsteorier og læringsteori blir benyttet for å sette det hele sammen i et utviklingsperspektiv.

I første del av oppgaven gjør jeg rede for prosessen, og hvordan jeg har orientert meg i litteraturen på fagfeltet. Videre gjør jeg rede for hvordan jeg har begrenset oppgaven, med tanke på mitt vitenskapelige ståsted, problemstilling og forskningsspørsmålene som var utgangspunktet for prosjektet. I kapittel to og tre presenteres bakgrunn for prosjektet og det teoretiske rammeverket. I kapittel fire presenterer jeg valg av forskningsmetode, og i kapittel 5 viser jeg til funn som er gjort i prosjektet, der jeg har benyttet noen sitater fra intervjuene som er med på å belyse funn i prosjektet, og drøfter funnen opp mot teorien. I kapittel 6 drøfter jeg sentrale funn opp mot teorien. Kapittel 7 inneholder en oppsummering, konklusjon og tanker om veien videre.

1.3 Litteratursøk

Utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet er det gjort lite forskning på. Det kan ha sine naturlige årsaker, da, karriereveiledning er et forholdsvis nytt fagfelt. I starten av prosjektet

hadde jeg en tanke om hva jeg skulle skrive om, men fant det utfordrende å finne konkret litteratur og forskning på temaet. Jeg søkte derfor gjennom ulik litteratur fra ulike felt som kunne belyse de ulike karrierekompetansene, som for eksempel evne til omstilling, som kunne ses i sammenheng med min problemstilling.

Utgangspunktet for prosjektet er den pågående offentlige norske diskursen, livslang læring og læring hele livet, med bakgrunn i teoretisk rammeverk og nasjonale publikasjoner. For at prosjektet skulle være relevant, har jeg brukt psykologi, læringsteori og karriereteori. For å få et overblikk over feltet, gjorde jeg et oversiktssøk der jeg konsentrerte meg om to søkeord: personlige egenskaper og arbeidslivet, som ledet meg til offentlig informasjon.

Teori jeg fant, og vurderte som relevant, behandler teamet fra ulike perspektiver, fra både organisasjon og ledelsesteori, karriereveiledning og psykologi. I neste trinn viet jeg min oppmerksomhet mot undersøkelsesdesign, datainnsamling og metodevalg, for å komme videre i prosessen og spisse teorien.

Jeg har valgt en deduktiv tilnærming til prosjektet, som innebærer at jeg har utført litteratursøk parallelt med datainnsamling og oppgaveskriving. Funnene som ble gjort i prosjektet, og perspektivet jeg har på karriereveiledning, har ført til avgrensning av både litteratursøket og teorien, til det som omhandler arbeidsgivers bidrag til utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet.

Søkeord ble dermed:

Career Counseling , Karrierekompetanser i arbeidslivet, karrierekompetanser, ferdigheter, personlige ferdigheter, læring i arbeidslivet, Karrierelæring i arbeidslivet, Kompetanser i arbeidslivet, Softskills, Sosial og emosjonellkompetanse

1.4 Begrepsavklaring

1.4.1 Karrierekompetanse

Begrepet kompetanse tillegges ulik betydning, og brukes i ulike sammenhenger. NOU 2020:2 definerer kompetanse slik: «kompetanse er sammensatt av ferdigheter, kunnskap, forståelse, egenskaper, holdninger og verdier. De forsterker og utfyller hverandre. Det innebærer at

kompetanse er både summen av de enkelte komponentene og resultatet av samspillet mellom disse» (NOU 2020: 2, 2020, s. 29).

Kompetanse har alltid vært viktig i arbeidslivet, men i et læringssamfunn er livslang læring og kompetanse blitt viktigere enn tidligere da kompetansen var mer varig. På dette grunnlaget er også karrierelæring, karrierekompetanser og livsmestring kommet inn i læreplanen på grunnskolen. Karrierekompetanse i læreplanene er definert slik:

Å utvikle karrierekompetanse handler om å forstå og utvikle seg selv og egen læring, og å utvikle en trygg identitet. Det handler også om å utforske utdanningsmuligheter og arbeidslivet. Dette inkluderer ferdigheter i å kunne samle, analysere og ta i bruk informasjon både om utdanning, arbeid og seg selv. Ferdigheter i å håndtere overgangsfaser i livet og ferdigheter i å ta valg og forstå konsekvenser av valg. (Utdanningsdirektoratet, u.å.-a)

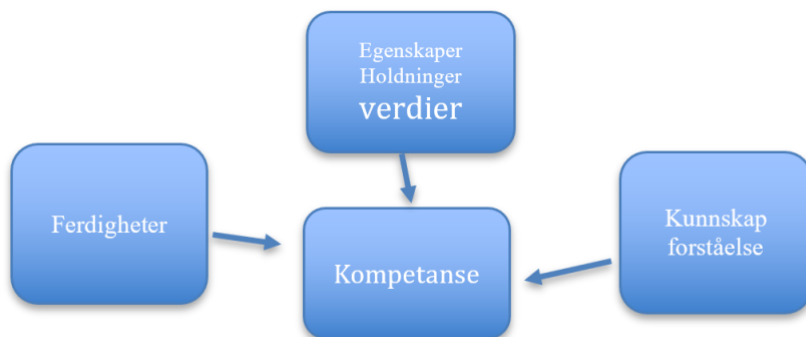


Fig 1.1 Kompetansebegrepet (NOU 2020: 2, 2020, s. 29).

1.4.2 Karrierelæring

Man kan tilegne seg karrierekompetanse gjennom karrierelæring (Kompetanse Norge, u.å.-c). Karrierelæring er en livslang prosess som skjer uformelt og ustrukturert ved at man lever og samler erfaringer. Karrierelæring kan også skje strukturert og legges til rette for slik at læringen rettes mot et mål. En strukturert og målrettet karrierelæring handler om å bli bevisst, aktivere den kompetansen man allerede har, men også om å lære noe nytt.

1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i innledningen har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

På hvilken måte kan arbeidsgiver bidra til utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet?

Forskingsspørsmål

1. Hvilke ferdigheter / karrierekompetanser anser arbeidsgiver som viktige for å være relevant i arbeidslivet?
2. Hvordan tilrettelegger arbeidsgiver for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet?
3. På hvilken måte støtter / oppmuntrer arbeidsgiver til utvikling av karrierekompetanser?

1.6 Avgrensing – intensjon

Det aktuelle prosjektet går på å finne ut hvilke karrierekompetanser arbeidsgiver mener er viktige i arbeidslivet, og om disse eventuelt kan læres og utvikles.

Det er flere former for kompetanse, jeg har fokusert på det som kalles karrierekompetanser. Karrierekompetanser er et nytt begrep, og et begrep som er forholdsvis ukjent i arbeidslivet. Jeg har derfor brukt begrepene personlige egenskaper og ferdigheter slik at jeg og respondentene skal inneha felles forståelse for begrepet.

I starten av prosjektet var ønsket å generalisere, men da det er krevende å tallfeste enkelte karrierekompetanser, som for eksempel omsorgsfullhet og raushet, falt valget på å intervjuer få enheter. Ved å bruke et intensivt opplegg for innsamling av kvalitative data vil det ikke være mulig å generalisere, men det vil være mulig å innhente unike data for å få en god forståelse for problemstillingen.

Innledningsvis i prosjektet var tanken å intervjuer tre ledere fra samme firma, men ulike avdelinger. Etter å ha intervjuet lederne i dette firmaet, innså jeg at det var veldig liten variasjon i svarene. Etter en gjennomgang av oppgaven og problemstilling, kom jeg frem til at jeg måtte intervjuer minst to ledere til i ulike bransjer for å få et større representativt utvalg.

Jeg valgte derfor en dagligvarekjede og en håndverksbedrift i tillegg til IT-firma som jeg allerede hadde intervjuet.

2.0 Tema

Oppgaven vil ta utgangspunkt i karriereteorier, offentlige dokumenter, organisasjonsteori og psykologi. For å utforske forholdet mellom arbeidsgiver og utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet. Dette grunnet mangelen på forskning på området karrierekompetanser i arbeidslivet i Norge.

2.1 Teoretisk tilnærming – avgrensning

Det er dokumentert at det foreligger behov for karrierekompetanser, som beskrevet i nasjonale rapporter (NOU 2020: 2, 2020, s. 35–39). I dokumentene fra offentlige instanser er det beskrevet behovet for karrierekompetanser, og hvilke karrierekompetanser fremtidens, og dagens arbeidsliv har behov for.

I denne oppgaven, betraktes karrierelæring og -kompetanse i arbeidslivet ved å ta utgangspunkt i et utviklings- og læringsparadigme (Haug, 2018, s. 24). Omfanget av litteratur knyttet til dette paradigme er sammensatt av ulike teoretiske perspektiver med utspring i samme tenkemåte, hvor karriere ses på som en kontinuerlig prosess gjennom livslang læring i et samfunn som er i kontinuerlig endring (Meld. St. 14 (2019-2020); Kompetanse Norge, u.å.-a; NHO, 2021; NOU 2016: 7, 2016; NOU 2019: 2, 2019; NOU 2020: 2, 2020). I arbeidet med å finne relevant litteratur har jeg tatt utgangspunkt i arbeidet som er gjort med utredning av karriereveiledningsfeltet i Norge.

Tanken om at livslang læring er individets ansvar, kanskje i større grad nå en tidligere, har også ført meg til karrierelæringsteori (Kompetanse Norge, u.å.-b), happenstance læringsteori (Haug, 2018; Krumboltz, 2009) og konstruktivistisk veiledningsteori, life-design teori (Savikas mfl., 2009, referert i Rossier mfl., 2017), som er relevant for karriereveiledning i Norge.

Det er blitt gjort bevisste valg rundt inkludering av litteratur, for å kunne gjøre det aktuelle prosjektet relevant for et moderne arbeidsliv. Det blir likevel tydelig at nyere forskning,

bygger på, og har bakgrunn i, mye av den eldre forskningen på området. Oppgaven ønsker også å belyse viktigheten av livslang læring, organisasjonsutvikling i forhold til verdien av den menneskelige kapitalen i organisasjonen, og lærende organisasjoner (Bolman & Deal, 2014; Senge, 2004). Det blir derfor relevant å inkludere Illeris' modell for kompetanseutvikling, i forhold til dimensjonene i læreprosessen (Illeris, 2012).

2.2 Kompetanseutvikling i arbeidslivet

Norske arbeidsgivere og arbeidstakere har forpliktet seg til å fremme læring i arbeidslivet gjennom Nasjonal kompetansepolitisk strategi (2017-2021) (Kunnskapsdepartementet, 2017). Nødvendig opplæring for å kunne utføre arbeidsoppgaver på en trygg og sikker måte er arbeidsgivers ansvar, hvor arbeidstaker er ansvarlig for å skaffe seg kunnskap og ferdigheter som arbeidsgiver har behov for. For å nå målet i kompetansereformen, om å lære hele livet, trenger vi et arbeidsliv som investerer i sine ansatte (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7–8). I samarbeid med partene i arbeidslivet, har regjeringen ansvar for å utvikle kompetansepolitikken som skal sikre en helhet og bidra til at den enkelte og virksomhetene skal få dekket sine kompetansebehov (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8).

Partene i det norske arbeidslivet består av storting, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakers organisasjoner (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8). I utarbeidelse av norsk politisk kompetansestrategi er også de frivillige organisasjonene representert. Læring i arbeidslivet skjer på arbeidsplassen gjennom uformell og formell opplæring, og ofte i samarbeid med forskjellige samarbeidsparter (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 11–12).

Omstilling i det norske arbeidslivet kan bidra til utfordringer, men også nye muligheter (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 11–12). For å kunne møte utfordringene er det viktig å gi befolkningen nok og riktig kompetanse til å lære hele livet. Behovet for kompetansen som arbeidslivet har behov for kan ikke dekkes av nyutdannede. Utdanningssystemet må i samarbeid med arbeidslivet tilpasses, og tilrettelegges, for å imøtekomme arbeidslivets behov for kompetanse. Det innebærer at livslang læring får stor betydning fremover, og et behov for mer kunnskap da befolkningens kompetanse kan være et viktig og avgjørende bidrag til nødvendig omstilling, utvikling og den riktige kompetansen som arbeidslivet etterspør.

Hvordan kan arbeidslivet legge til rette for målrettet læring, kompetanseheving og den videre utviklingen av kompetansepoltikken for den enkelte og for virksomheten?

2.3 Hvilke ferdigheter er viktige for å være relevant i arbeidslivet?

Læreplanverket som er forskrift til opplæringsloven, skal styre innholdet for opplæringen i skolen (Utdanningsdirektoratet, u.å.-b). Læreplanverket beskriver sosiale og emosjonelle ferdigheter, verdier og holdninger som ferdigheter elevene skal tilegne seg gjennom grunnskolen. I tillegg til sosiale og emosjonelle ferdigheter skal elevene også tilegne seg de grunnleggende ferdigheter som lesing, skriving, regning og muntlige og digitale ferdigheter (NOU 2020: 2, 2020, s. 35–39).

Nyere litteratur innenfor psykologi og økonomi har vist at sosiale og emosjonelle ferdigheter er definert som karakter og personlighetstrekk, som har stor forklaringskraft for en rekke utfall i samfunnslivet og arbeidsmarkedet (NOU 2020: 2, 2020, s. 18; Savikas mfl., 2009, referert i Rossier mfl., 2017, s. 72–73). Blant lærerne er det delt innsikt i hvordan man skal arbeide med, og utvikle, de sosiale og emosjonelle ferdighetene i skolen. Dette kan medføre utfordringer i forhold til læring og å nå de fremtidige målene i arbeidslivet. Individ som innehar sosiale og emosjonelle ferdigheter, vil ha større sannsynligheten for å være i jobb og i deltakelse i arbeidslivet selv om individet innehar lave kognitive ferdigheter, noe som beskriver viktigheten av sosiale og emosjonelle ferdigheter (NOU 2020: 2, 2020, s. 18). Fra NHOs kompetansebarometer kan man se at arbeidsgiver ikke er like opptatt av karakterer fra utdanningssystemet som samarbeid, selvstendighet og problemløsning (NHO, 2022). Emosjonelle og sosiale ferdighetene er relativt påvirkelige hele livet, og kan læres gjennom utdanning, arbeid og andre former for læring. Digitale, Kognitive, sosiale og emosjonelle ferdigheter, er ferdigheter som er gjensidig forsterkende. Altså, individer som bruker den ene ferdigheten, er ofte intensivt bruker av de andre (NOU 2020: 2, 2020, s. 18).

Ut fra NHOs kompetansebarometer har over halvparten av medlemmene oppgitt at samarbeidsevne og evne til problemløsning er svært viktige egenskaper i arbeidslivet (NHO, 2022, s. 56). Dette er egenskaper og ferdigheter som ikke direkte henger sammen med den formelle kompetansen, men ferdigheter som verdsettes i økende grad i arbeidslivet om man

sammenligner behovet fra NHO-bedrifter 2019-2020 (NHO, 2021). Kompetansebarometeret fra NHO (2018-2019), beskriver kun et stort behov for kompetanse som digitale ferdigheter, som kan være grunnet i stortingsmelding 14 (2019-2020), kompetansereformen, «lære hele livet «ikke ble offentliggjort før 22.04.20.

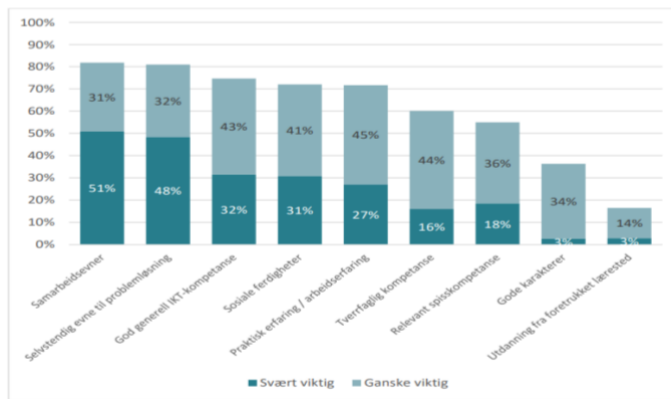


Fig 2.1 NHO-bedriftenes vektlegging av ferdigheter og egenskaper ved rekruttering av kandidater med IKT-kompetanse (NHO, 2022, s. 58).

Sosial og emosjonell kompetanse, sammen med digitale og kognitive ferdigheter bidrar til at det er mulig å samarbeide om å løse komplekse arbeidsoppgaver. Det er også interessant å merke seg at gode karakterer og lærested synes å ha svært lite å si for arbeidsgiver ved rekruttering av nye ansatte (NHO, 2022).

3 Teori

3.1 Hvorfor karrierekompetanse?

Ny teknologi og en rask utvikling i arbeidslivet og samfunnet generelt, fører til teknologisk utvikling og mange nye arbeidsoppgaver oppstår (Meld. St. 14 (2019-2020), s. 19-20). Hva disse oppgaver er, er vanskelig å forutsi, men de vil kreve en annen kompetanse enn den vi har i dag. Om vi skal unngå en langvarig omstillingsprosess, må vi ha en kontinuerlig satsing på kompetanseutvikling. Kompetanse er nøkkelen til et bærekraftig velferdssamfunn, arbeidstakere må være arbeidsrelevant og inneha den kompetansen arbeidsmarkedet har behov for.

Teknologisk utvikling som digitalisering, automatisering og robotisering har mulighet for å gi en sterk produktivitetsvekst. Videreutvikling av kunstig intelligens kan føre til at roboter er i stand til å utføre mange av dagens arbeidsoppgaver som i dag utføres av mennesker, og vil erstatte menneskelig arbeidskraft. Hvordan den teknologiske utviklingen vil endre arbeidsmarkedet er vanskelig å forutse, derfor er det viktig å være forberedt, slik at vi benytter det grønne skiftet og den teknologiske utviklingen til å skape nye arbeidsplasser, og se mulighetene. Dette vil bety å kvalifiser arbeidsstyrken til de nye jobbene som vi enda ikke vet hva vil bli (Meld. St. 14 (2019-2020)). Arbeidstakere er derfor nødt til å endre seg i takt med utviklingen for å være relevante på arbeidsmarkedet, skape trygghet og en jobbsikkerhet for oss selv.

Det å lære, utvikle høyere og bredere kompetanse er ikke bare viktig for individet, men også for virksomhetene og organisasjonene som vi arbeider i. Om vi skal klare å ivareta våre velferdsordninger ved å betale skatt, og bedriftene skal holde seg relevante og konkurransedyktige, både nasjonalt og internasjonalt, er kompetanseheving en investering som kan gi mindre frafall fra arbeidslivet (Meld. St. 14 (2019-2020), s. 19-20).

3.2 Hva er CMS - karrierekompetanse

CMS – Career Management Skills er oversatt til karrierekompetanser i det norske kvalitetsrammeverket for karriereveiledning. Den opprinnelige definisjon som er utarbeidet av European Lifelong Guiding Policy Network (ELGPN) er slik:

Career management skills refer to a whole range of competences which provide structured ways for individuals and groups to gather, analyse, synthesise and organise self, educational and occupational information, as well as the skills to make and implement decisions and transitions. (European Lifelong Guidance Policy Network, 2010, s. 23).

I det nordiske perspektivet skilles det mellom CMS og karrierelæring (Kompetanse Norge, u.å.-c). I dette perspektivet handler CMS kun om karriereferdigheter og karrierekompetanser.

Karrierelæring handler om hvordan man tilegner seg karrierekompetanser.

Karrierekompetanser utvikles kontinuerlig gjennom hele livet på ulike arenaer og aktiviteter individet deltar i på skolen, i fritiden eller i arbeid.

I nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning er karrierekompetanser definert som følgende:

Karrierekompetanse er kompetanse som setter mennesker i stand til å håndtere sin karriere i forandring og overganger. Det er kompetanse til å kjenne og forstå seg selv og sin kontekst, til å handle og ta valg og til å håndtere dilemmaer og spenninger knyttet til liv, læring og arbeid. Det inkluderer innsikt i at den enkelte formes av sine livsvilkår og handlinger, men også kan påvirke og forme egen og fellesskapets framtid (Kompetanse Norge, u.å.-c).

Karrierkompetanser er delt inn i fem områder: 1) Meg i kontekst 2) Endring og stabilitet 3) Valg og tilfeldigheter 4) Tilpasning og motstand 5) Mulighet og begrensninger (Kompetanse Norge, u.å.-b).

Figur 3 viser karrierkompetanser fra læreplanverket og karrierekompetanser slik det er beskrevet gjennom karriereknappene fra Nasjonalt karriererammeverk for kvalitet i veiledning (Kompetanse Norge, u.å.-a). Man kan se av figuren at beskrivelsene bygger på hverandre, der karriereknappene i blått er mer detaljert og regnes som karrierelæring og vil inngå i de gule elementene for mål og karrierekompetanser som er tatt fra læreplanen, men som også er ordparene i karriereknappene som utgjør områdene for utforskning og læring.

Figur 3 viser karrierkompetanser fra læreplanverket og karrierekompetanser slik det er beskrevet gjennom karriereknappene fra Nasjonalt karriererammeverk for kvalitet i veiledning (Kompetanse Norge, u.å.-a). Man kan se av figuren at beskrivelsene bygger på hverandre, der karriereknappene i blått er mer detaljert og regnes som karrierelæring og vil inngå i de gule elementene for mål og karrierekompetanser som er tatt fra læreplanen, men som også er ordparene i karriereknappene som utgjør områdene for utforskning og læring.

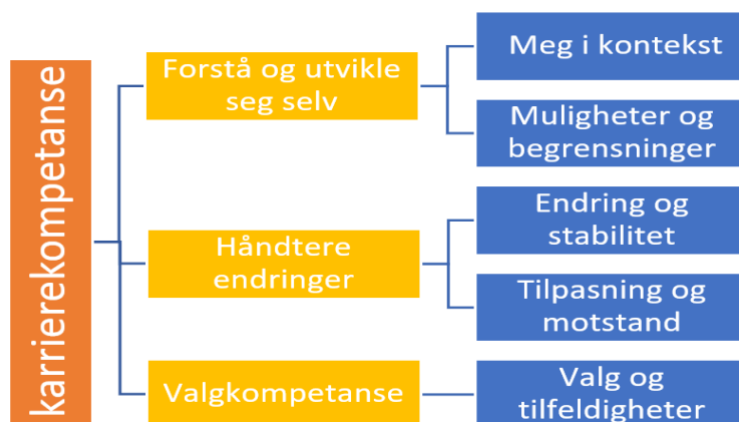


Fig 3.1 Utformet, basert på Karriereknappene (Kompetanse Norge, u.å.-a)

3.3 Arbeidsliv i endring

Arbeidslivet endrer seg i takt med utviklingen, og vi utdanner våre ungdommer til utdanninger som enda ikke finnes (NOU 2020: 2, 2020).

Retrospektivt kan vi se at det var vanlig at yrkeskarrieren gikk i arv fra far til sønn (Haug, 2018, s. 61–62). Det å stå i samme jobb over lengre tid, og noen faktisk i samme jobben hele livet, er ikke så vanlig som før. Endringene i samfunnet påvirker arbeidslivet og mulighetene vi har for å velge andre nye utdanninger. Bakgrunnen for karrierevalgene vi tar i dag har også endret seg, fra å gå i arv fra far til sønn, til nye og flere valgmuligheter. I dag består valgene av reflekterte valg, der individet tar hensyn til sin personlighet, interesser og verdier.

Parson (1909) regnes som «karriereveiledningens far», og hevder at alle mennesker har et talent, potensiale og en forpliktelse overfor seg selv, og samfunnet, til å realisere sitt potensiale (Parson, 1909, sitert i De Fruyt & Mervielde, 1997). Riasec-modellen er en videreutvikling av Parsons teori (de Fruyt & Mervielde, 1997). Denne modellen baserer seg på en slags jobbmatching. Man skal prøve å finne rett person til rett sted på bakgrunn av personlighetstrekk og yrkesfaktorer. Holland var opptatt av hvorvidt kunnskap om individets interesser kunne gi innsikt i individets holdninger, verdier, personlige egenskaper og

motivasjon. Grunnlaget for sin trekk og faktor-teori, er at han hevder at en type menneske, søker et spesifikt arbeidsmiljø.

Parson (1909) regnes som «karriereveiledningens far», og hevder at alle mennesker har et talent, potensiale og en forpliktelse overfor seg selv, og samfunnet, til å realisere sitt potensiale (Parson, 1909, sitert i De Fruyt & Mervielde, 1997). Riasec-modellen er en videreutvikling av Parsons teori (de Fruyt & Mervielde, 1997). Denne modellen baserer seg på en slags jobbmatching. Man skal prøve å finne rett person til rett sted på bakgrunn av personlighetstrekk og yrkesfaktorer. Holland var opptatt av hvorvidt kunnskap om individets interesser kunne gi innsikt i individets holdninger, verdier, personlige egenskaper og motivasjon. Grunnlaget for sin trekk og faktor-teori, er at han hevder at en type menneske, søker et spesifikt arbeidsmiljø.

Innenfor sosiale læringsteorier hevder Krumboltz (2009) at individet evner å lære gjennom egne erfaringer, ved å observere andre mennesker og situasjoner. Han vektlegger fire faktorer som viktige, for en valgprosess i et karriereløp: individuelle og miljømessige faktorer, tidligere erfaringer og problemløsningsfaktorer.

Det gjelder å være villig til å handle, være åpen for muligheter som du enda ikke vet resultatet av, se hvilke muligheter det er i endringer som skjer og holde mulighetene åpne og gjøre det beste ut av det livet har å by på. Karriereteori utvikles i takt med samfunnsendringene, noe som Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009) er et godt eksempel på (Haug, 2018, s. 77).

3.4 Savickas – Life design

Life design-paradigmer gir oss et teoretisk rammeverk som kan gi bidra til forståelse i utfordringene den moderne verden gir, med tanke på en passende karriere og mestring av livet (Savickas mfl., 2009, sitert i Rossier mfl., 2017, s. 67). Life design-paradigme tar høyde for relevansen av kontekstuelle og individuelle faktorer og prosesser. Denne holistiske tilnærmingen forstås som et komplekst samspill mellom personene og situasjonen de befinner seg i, og gir en bedre forståelse av hvordan individet konstruerer livene sine og re-konstruerer

sine narrativ. Dette gjør at individet kan tilpasse seg nye sosiale situasjoner og endringer som er nødvendig i arbeidslivet (Rossier mfl., 2017, s. 67).

Life design-teorien hevder at utvikling av en karriere er en dynamisk interaksjon mellom personlige egenskaper og møter med andre mennesker (Rossier mfl., 2017, s. 67). Life design-paradigmer har ikke bare søkelys på karrierevalg med tanke på å finne en passende jobb, men også i forhold som personlig kompetanse, verdier og interesser. Life design har en holistisk tilnærming og ser individet som sin egen agent og skuespiller, ved at individet designer sitt narrativ, sette seg mål og lage planer for å nå målene. På denne måten vil individet designe sin egen personlige og karriere utvikling, nåtid og fremtid.

Individet er ikke formet av omgivelsene, det er en gjensidig avhengighet mellom individ og omgivelsene. Dette kan forstås som at individet utvikler seg i en spesifikk sosial og kulturell kontekst som kan påvirke individets utvikling (Rossier mfl., 2017, s. 67). Å leve et suksessfullt liv kan være et resultat av felles handlinger og flere adaptive prosesser som hjelper individet med å håndtere sine indre og kontekstuelle begrensninger og muligheter (Rossier mfl., 2017, s. 68).

3.5 Dots- modellen

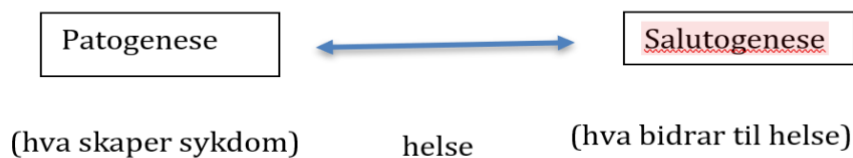
ELPGN har lagt seg tett opp til Law og Watts Dots-modell i sin konkretisering av hvilke kompetanser som vil være avgjørende for den enkelte (Haug, 2018, s. 47–51).

Decision learning	Evne å ta gode valg. Dette innebærer kunnskap om forskjellige måter valg kan tas på, bevissthet om måten en selv velger, i tillegg til en bevissthet om hvilke valg som kan være hensiktsmessige i situasjonen.
Opportunity awareness	Kjennskap til hvilke muligheter som finnes, kunnskap om hva disse mulighetene kan innebære og om hvordan man kan gripe mulighetene.
Transition learning	Ferdigheter i å håndtere utfordringer knyttet til overganger, for eksempel fra utdanning til arbeidsliv, fra en jobb til en annen eller fra arbeidsliv tilbake til utdanning.

Self awareness Å kunne identifisere sine interesser og behov og kjenne sin kompetanse. Ha god forståelse av hvem en er som person, hvilke styrker og svakheter en har, samt bevissthet om hvilke krav og forventninger en har til sitt arbeidsliv.
(Haug, 2018, s. 47–51)

3.6 Karrierekompetanse som iboende egenskaper hos individet (motstandsdyktighet)

Store deler av teorier om resiliens, bygger på teorien om Sense of Coherence (Antonovsky, 1987, sitert i Olsen & Traavik, 2010). I teorien om salutogenese er målet med å tenke muligheter og ikke bare begrensninger, den ser på helse som en sammenhengende helhet, der fullstendig sykdom befinner seg i den ene enden av skalaen og fullstendig sunnhet (salutogenese) i den andre. Oppgaven blir da å tilrettelegge for en utvikling så nær salutogenese som mulig, å se individet mer som en overlever enn et offer (Olsen & Traavik, 2010, s. 29).



Figur 3.2 Sense of Coherence (Antonovsky, 1987, sitert i Olsen & Traavik, 2010, s. 29)

Man skal ikke overse individets problemer eller utfordringer, men se mer på muligheter. Det å oppleve høy grad av sammenheng og mening i tilværelsen, mener Antonovsky er en essensiell faktor for salutogenese (Antonovsky, 1987, sitert i Olsen & Traavik, 2010, s. 29).

2Det foreligger tre faktorer som må være til stede, for å kunne utvikle en Sense of Coherence (Antonovsky, 1987, sitert i Olsen & Traavik, 2010, s. 29) og at disse er uløselig knyttet til hverandre, men at graden av tilstedeværelse kan variere. For det første er forståelse av sin egen situasjon (comprehensibility). Den neste er å se seg selv sin kompetanse, personlige egenskaper og styrker, og den tredje er troen på at man kan finne en løsning (manageability) Troen på egne krefter, selvoppfatning. Finne mening i å forsøke (meaningfulness) å delta i meningsfulle aktiviteter.

Å finne mening i å lete etter en løsning, inneholder en viktig motivasjonsfaktor og ser ut til å være den viktigste faktoren for utvikling av Sense of Coherence (Olsen og Traavik, 2010 s.29). Individuer som er engasjert og motivert, forstår lettere en vanskelig situasjon, og finner lettere løsninger og måter å komme videre på en de som er mer motløse, passive og umotiverte.

Sense of Coherence handler om å se muligheter i stedet for begrensninger, og er vesentlig om man skal klare seg bra i livet, eller ikke (Olsen & Traavik, 2010,). Individuer som ser en sammenheng i det som skjer, ser på endring som en naturlig del av livet og har en forventning om å kunne mestre de de møter. Dermed kan Sense of Coherence oppfattes som å ha tro på egne krefter og god selvforståelse.

Ifølge Bandura (2001, sitert i Olsen og Traavik, 2010, s. 49) er troen på egne krefter og forventninger om mestring (self-efficacy), grunnleggende for all menneskelig utvikling. Når det gjelder hvordan mennesker regulerer sine liv, er det i forhold til forventningen om mestring, og at de evner det som skal til for å oppnå ønsket resultat

)Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.Den enkeltes forståelse, opplevelse og forventninger står sentralt, men vår tro på egne krefter i denne sammenheng sier noe om vår tro på egne muligheter for å mestre ulike oppgaver for å oppnå ønsket resultat (Olsen & Traavik, 2010, s. 49). Det er ikke ved å unngå utfordringer at man utvikler resiliens, men ved å håndtere dem.

3.7 Tankesett

Hvordan tenkesett innvirker på våre handlinger og adferd, og hvordan man kan forstå og bruke måten man tenker på, har Dweck (2017, s. 6–14) forsket på, og beskriver to typer tenkesett, det første som hun kaller fixed-mindset og det andre som hun kaller growth-mindset. Dweck (2017) introduserer/beskriver to typer tankesett, som handler om hvordan våre tankesett påvirker våre handlinger og atferd. Fixed-mindset og growth-mindset beskriver også måten man kan forstå, samt anvende den måten man selv tenker på.

Individer med fixed-mindset beskriver hun som individ med tankesett hvor man ikke er mottakelig for tilbakemeldinger, som jukser og lyver for å oppnå bedre resultater for ikke å tape ansikt og tanken om å ikke være bedre enn andre (Dweck, 2017, s. 6–14). Individer med fixed-mindset ser på seg selv som mislykkede, om de ikke mestrer. De blir demotivert og drar gjerne andre ned for at å selv føle seg bedre. Individer med growth-mindset responderer motsatt når de får tilbakemeldinger. De kan gjerne kjenne at det gjør vondt, men innehar en forståelse av at de da arbeider hardere, og gjør det bedre, neste gang. Individer med fixed-mindset, ser gjerne ikke nytten av å prøve hardere, når man likevel ikke har evnen til å gjøre det bedre. Dweck mener dagens samfunn bærer noe preg av et fixed-mindset. Man skal ikke anstrenge seg for mye for å oppnå noe, eller lykkes. Flere tror at de kan klare å være perfekt på flere områder uten anstrengelse, og om du er smart så oppnår du mye med minst mulig anstrengelse. Individer med et growth-mindset, derimot, vet at selv alle må arbeide hardt og anstrenge seg for å lykkes og for å oppnå noe. Individer med et growth-mindset verdsetter anstrengelse foran talent (Dweck, 2017, s. 15–45).

Tankesettet er en stor del av vår personlighet, men tankesettet man har man mulighet for å endre det (Dweck, 2017, s. 139–140). Ved å være bevisst på de to ulike tankesettene og hvilket tankesett man har, kan det gi oss en mulighet til å endre hvordan man tenker og kan føre til at man prøver hardere, med mer anstrengelse når ting blir vanskelig eller utfordrende.

Dweck (2017, s. 125–129) definerer ulike karaktertrekk hos en leder, som bidrar til utvikling av bedriften og de ansatte. En leder som hevder seg selv, er karismatisk, men egoistisk, og innehar et selvopphøyet talent, blir ikke definert som en leder som tar bedriften og de ansatte til nye høyder. En slik leder innehar ofte en selvpromoterende agenda. På den annen side blir en leder som stiller og svarer på, utfordrende spørsmål, sett på som en leder som lykkes. Denne typen leder er ikke redd for å mislykkes, eller gjøre feil, da de beholder troen på at det vil gå bra til slutt. Denne ledertypen innehar et growth-mindset, og har ikke behov for å undertrykke andre, eller ta æren for andres arbeid.

Disse to ledertypene har to ulike tankesett som blir deres personlighet eller kvaliteter som gjenspeiler seg i deres måte å opptre og handle på adferd (Dweck, 2017, s. 125–129).

Ansatte i en bedrift eller en organisasjon som har et positivt tankesett, som har tro mestring og verdier, har større tillit til arbeidsgiver, og opplever større kontroll over beslutninger og handlinger som påvirker deres liv. Ansatte som er under slik ledelse hadde et bedre samarbeid, innovasjon og etisk forståelse.

3.8 Fremtidens kompetanser

Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning har, på oppdrag fra NHO, kartlagt NHOs medlemmers kompetansebehov i arbeidslivet (NHO, 2022). Undersøkelsen som er viser at arbeidsgiver er mer opptatt av arbeidstakers samarbeidsevne, selvstendighet, evne til problemløsning, enn gode karakterer fra utdanningssystemet (NHO, 2022, s. 56).

Nye teknologiske løsninger kan erstatte manuelle og ikke manuelle arbeidsoppgaver, men ny teknologi kan ikke erstatte sosial kompetanse (NOU 2020: 2, 2020, s. 32–33). Ulike sosiale ferdigheter er viktige for flyt av kunnskap, smidige omstillinger og arbeidsoppgaver som er preget av mer tjenesteyting og service og som krever kommunikasjonsevner.

Det kan være nyttig å skille mellom emosjonelle ferdigheter, som i stor grad påvirker individet selv og dets utviklingsmuligheter, og sosiale ferdigheter, som påvirker individets evne til å fungere i en gruppe (NOU 2019: 2, 2019, s. 18–19). Sosiale ferdigheter innebærer sosial bevissthet, evnen til å se andres perspektiver og forståelse for andres følelser (empati) og relasjonelle ferdigheter. Disse ferdigheter bidrar til å bygge tillit, gode relasjoner til venner og kollegaer. Emosjonelle ferdigheter er personlighetstrekk som bidrar til å utvikle ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Et slikt personlighetstrekk kan for eksempel være: samvittighetsfullhet som vil innebære evnen til å sette seg mål og gjennomføre dem, som bidrar til at man blir i stand til å håndtere nederlag. Denne type ferdighet kan bidra til at man klarer å jobbe målrettet og konsentrert over tid, som kan resultere i at man lettere tar til seg kognitive ferdigheter. Emosjonelle og sosiale ferdigheter kan bidra til at man lykkes bedre i utdanning, arbeidslivet og generelt i samfunnet. Ferdigheter som kan regnes både som

sosiale og emosjonelle ferdigheter fordi de påvirker individets utvikling, sosiale relasjoner og evne til å tilegne seg kognitive ferdigheter, er selvbevissthet og emosjonskontroll.

I OECD-rapporten *Future of Education and Skills 2030* (OECD, 2018), er det en enighet om at ferdigheter er evner til å gjennomføre prosesser, og være i stand til å bruke sin kunnskap på en ansvarlig måte, for å nå et mål. Ferdigheter er en del av et helhetlig kompetansebegrep som involverer mobilisering av kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier for å imøtekomme komplekse krav. Nye trender økende mangfold etnisk kulturelt, og språklig både i klasserommet og i arbeidslivet (NOU 2020: 2, 2020, s. 32–38). For at individet skal lykkes i arbeidslivet, må individet stole enda mer på sin unike evne til kreativitet, ansvar og evne til å lære gjennom livet, noe som krever fleksibilitet, nysgjerrighet og en positiv holdning.

3.9 Bolmann og Deal – ledelse og kompetanseutvikling

Rask utvikling og endringer i arbeidslivet, har påvirket forholdet mellom organisasjoner og individer, og gjort det mer utfordrende enn tidligere (Bolman & Deal, 2014, s. 160–162). Hard konkurranse i næringslivet og kravene om å tilpasse seg de endrede kravene i arbeidslivet og omgivelse, kan være utfordrende både for organisasjon og individ. Individer blir veiledet fra karriereveiledningsfeltet til å utvikle seg selv og sin kompetanse, for å være arbeidsrelevant i et endret, og usikkert arbeidsmarked som krever utvikling av ny kompetanse. Samtidig har organisasjonene økende behov for lojale og velkvalifisert menneskelig kapital.

Med mer komplekse og tilpasningsdyktige strukturer i organisasjonene, stiller det større krav til kompetanse som intelligens og engasjement hos de ansatte, noe som kan bidra til at det kan være utfordrende for organisasjonene å finne ansatte med den kompetansen der er behov for, til å gjøre arbeidsoppgavene. Overganger fra en produksjonsintensiv økonomi, der man trengte rett mann på rett plass, og lite krav til kompetanse utover det å gjøre akkurat det du var satt til å gjøre, til en informasjonsintensiv økonomi med økte krav til kvalifikasjoner og kompetanse, har skapt et gap eller en kløft med tanke på investeringer i den ansattes kompetanse. Arbeidsgiver investerer ofte ikke nok ressurser for å skape engasjerte og dyktige medarbeidere, noe som en rekke forfattere (Cascio & Bordau 2008, Lawler 1996, Lawler & Workley 2006, sitert i Bolman & Deal, 2014, s.160-162) har påpekt. En arbeidsstokk som er

velkvalifisert og motivert gir flere konkurransefordeler i markedet (Bolman & Deal, 2014, s. 160–162). Dette er i tråd med Human Resource – tenkningen, som handler om at organisasjoner som lykkes og gjør det godt, er bedre på å forstå og respondere på ansattes og kunders behov. Disse organisasjonene vil derfor også tiltrekke seg kvalifiserte og motiverte ansatte. Organisasjonene har behov for menneskenes energi, krefter og kompetanse og menneskene har behov for organisasjonene når det gjelder å opprettholde et godt liv, både materielt og ikke materielt. Om disse behovene ikke samsvarer, og den ene parten føler seg undertrykt eller forsømt, kan organisasjonene få utfordringer fordi den ansatte lar være å gjøre en innsats eller motarbeider organisasjonens mål direkte.

3.10 Hva vet vi om god ledelse?

Det er ulike måter å drive ledelse på, og som kan være den rette, det er beskrevet ulike rammer for ledelse, men ingen som et fullstendig bilde. Ideelt sett burde en god leder inneha en helhetlig tilnæringsmåte (Bolman & Deal, 2014, s. 411). Bolman & Deal (2014, s. 384) beskriver ledelse som en aktivitet og ikke posisjon. Ledelse kan ikke skje uten legitimitet, og må være bygd på frivillig oppslutning. Selv om autoriteter kan være ledere, kan autoritet komme til hinder for god ledelse.

Påstander som åpner for ulike perspektiver for god ledelse, er at en god leder innehar egenskaper og ferdigheter som engasjement, klarsyn og styrke, som er fellestrekk hos ledere på tvers av situasjoner og sektorer (Bolman & Deal, 2014, s. 387). Egenskaper som oftest blir nevnt, er en ledelse som setter visjon og fokus. Ledere som er effektive, er ledere som er med på å utforme og formidle en visjon og setter standarder for prestasjoner som gir arbeidet i organisasjonen retning og fokus. Andre egenskaper som nevnes, er evne til å bygge tillit og relasjoner, og at gode ledere engasjerer seg i arbeidet og menneskene som utfører det.

Human Resource-ledere har tiltro til mennesket (Bolman & Deal, 2014, s. 167–168). Denne leder typen er synlige og tilgjengelige for sine ansatte, samt myndiggjør sine medarbeidere. For å bygge opp, samt innføre en human Resource- filosofi, må organisasjonens oppfatning om ledelse og mennesket tydeliggjøres, omsettes til konkrete ledelsessystemer, og utøves i praksis. Human Resource-ledere har tiltro til mennesket (Bolman & Deal, 2014, s. 167–168).

Denne leder typen er synlige og tilgjengelige for sine ansatte, samt myndiggjør sine medarbeidere. For å bygge opp, samt innføre en human Resource- filosofi, må organisasjonens oppfatning om ledelse og mennesket tydeliggjøres, omsettes til konkrete ledelsessystemer, og utøves i praksis.

Prinsipper	Praktiske konsekvenser
Bygge opp og innføre en human Resource-strategi	Bygge opp en felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i selskapets struktur og incentivsystemer
Ansette de rette personene	<ul style="list-style-type: none"> - Vite hva en ønsker - være selektiv
Beholde de ansatte	<ul style="list-style-type: none"> - belønne dem godt - sørge for jobbsikkerhet - forfremme innenfra - gi ansatte del i utbytte
Investere i de ansatte	<ul style="list-style-type: none"> - investere i opplæring - skape utviklingsmuligheter
Gi de ansatte myndighet	<ul style="list-style-type: none"> - sørge for informasjon og støtte - stimulere til selvstendighet og medvirkning - omforme jobbene - fremme selvstyrte team - fremme større likhet
Fremme mangfold	<ul style="list-style-type: none"> - være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området - gi ledere resultatansvar på området

Tabell 3.3 Grunleggende human Resource – strategier (Bolman & Deal, 2014, s. 168).

Strategien over viser en helhetlig strategi med prinsipper og praktiske konsekvenser, som underbygges av en langsiktig strategi for organisasjonens forvaltning av de menneskelige ressursene kreves, for å få et vellykket resultat (Bolman & Deal, 2014, s. 168–171).

Når arbeidet ikke føles meningsfullt og tilfredsstillende for individet, fører det til negativ respons som tilbaketrekning, motstand eller opprør, og alle partene vil lide under en slik utvikling (Bolman & Deal, 2014, s. 194). Når individet finner mening og tilfredstillelse i arbeidet vil organisasjonen nyte godt av det, ved å kunne gjøre bruk av individets ubrukte ressurser.

3.11 Humor og lek

Med humor i hverdagen har arbeidstakere lettere for å fokusere på selve arbeidsoppgaven, og forsøke å unngå aktiviteter som ikke er direkte knyttet opp til arbeidsoppgaven (Bolman & Deal, 2014, s. 297–299). Humor gir spenningsavløsning og bidrar til å løse de utfordringene som kan oppstå i løpet av en arbeidsdag. Humor har en viktig rolle på en arbeidsplass, hvor det har en integrerende effekt, som bidrar til fleksibilitet, tilpasningsevne og reduserer statusforskjeller. Humor kan derfor være samlende, men kan også brukes som et virkemiddel om man ønsker å distansere seg. Effektive team sørger for å ha en balanse mellom alvor, humor og lek noe som kan være en kilde til lagånd og kreativitet. Uformell kommunikasjon og spøk setter rammer og lager en sjel eller en levende kultur i gruppen, som skaper et felleskap og kultur som kan være kilde til fremragende prestasjoner (Bolman & Deal, 2014, s. 297–311).

3.12 Senge - Lærende organisasjoner

For en lærende organisasjon vil det ikke være tilstrekkelig å bare overleve (Senge, 2004, s. 145). En lærende organisasjon er en organisasjon som er i en kontinuerlig prosess, for å forbedre sin evne til å skape sin egen fremtid.

Gjennom læring blir man i stand til å gjøre noe som man tidligere ikke var i stand til, ved en ny forståelse av verden og vårt forhold til den (Senge, 2004, s. 148–149). Læring handler om

hva det innebærer å være menneske, man utvider kapasiteten til å skape og blir en del av en livgivende prosess. Organisasjonens evne til å lære kan dermed ikke være større enn hos sine ansatte. Få bedrifter oppmuntrer ansatte til slik vekst, noe som resulterer i at det ligger store ubrukte ressurser i bedriftene.

Å fremme personlig mestring i en organisasjon kan virke mot sin hensikt om den tvinges på de ansatte, og resultere i negative konsekvenser om en blir for pågående (Senge, 2004, s. 147–148). Ingen kan tvinges til å utvikle seg. Å satse på personlig vekst er å treffe et valg, som derfor må komme fra den ansatte selv. Mennesker med høy grad av personlig mestring har karakteristiske trekk som følelse av tilhørighet og medfølelse som gir dem en dypere visjon.

En leder som ønsker å fremme personlig mestring kan arbeide kontinuerlig for å fremme et miljø i en organisasjon der det er trygt for mennesker å skape sine visjoner, hvor ærlighet og god tro er en norm og det å utfordre en tilstand som er forventet (Senge, 2004, s. 176). Denne type organisasjonsmiljø vil fremme personlig mestring på to måter. Den vil styrke en personlig overbevisning om at organisasjonen verdsetter personlig vekst, og den vil gi den utviklingen i jobben som er nødvendig for personlig mestring. Det å gå foran som et godt eksempel for en leder er den viktigste ledelsesstrategien, da handling har større påvirkning enn ord.

Personlig mestring er en viktig hjørnestein i en lærende organisasjon og omtales som det åndelige fundamentet (Senge, 2004, s. 176). Personlig mestring handler om at man utdyper og kartlegger sin personlige visjon, konsentrerer sine krefter, utvikler tålmodighet og oppfatter virkeligheten på en objektiv måte.

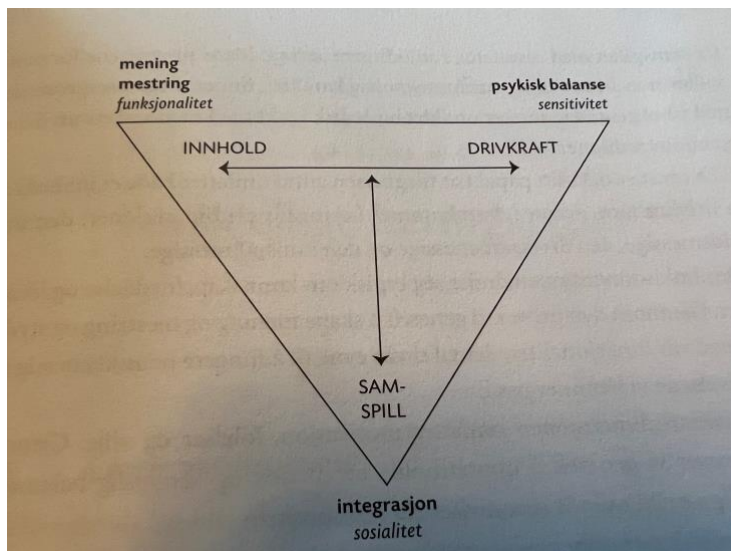
Å mestre sitt fag betyr at man har kunnskap i faget og kan utøve bestemte ferdigheter. Mennesker som mestrer faget sitt og har høy grad av personlig mestring, er også til enhver tid i stand til å forstå hvilke resultater som betyr mest (Senge, 2004, s. 145–146). Individet har sin egen måte å tenke på, sin egen hjerne og vilje, om ikke individet er motivert for utvikling og vekst, vil det ganske enkelt ikke bli utvikling, vekst og forbedring i produktivitet. Individet er den aktive kraft om det dreier seg om forskning, utvikling ledelse eller andre sider i

forretningslivet. De som har høy grad av personlig mestring opplever en dyp følelse av selvtillit, selv i en kontinuerlig lærende tilstand der de aldri blir ferdig utlært da de er fullstendig klar over sin uvitenhet, inkompetanse og vekstområder.

3.13 Utvikling av kompetanse

Læring foregår ikke bare i det enkelte individet, men også sammen med andre i en sosial og samfunnsmessig sammenheng (Illeris, 2012, s. 32).

Læring finner sted i to ulike prosesser, som kan oppfattes som to like prosesser, på grunn av at læreprosessene skjer samtidig selv om noe forskyvning i læreprosessene kan forekomme.



figur 3.4 Illeris modell: Læring som utvikling av kompetanse (Illeris, 2012, s. 43)

Dimensjonene i læreprosessen, blir vist i modellen for læring som utvikling av kompetanse (Illeris, 2012, s. 43–44). Det sosiale samspillet mellom individet og omgivelsene er den ene prosessen, og en prosess som finner sted i hele vår våkne tid. Denne prosessen vil man være mer eller mindre oppmerksomme på, der oppmerksomheten vil være viktig for læringen. Den andre parallelle læringsprosessen er individets bearbeidelse av de impulsene, og påvirkning som samspillet fører med seg.

Læringen skjer ved at ny påvirkning og impulser samles, med tidligere resultat av relevant læring (Illeris, 2012, s. 43–44). Det nye resultatet av læringen som har skjedd, vil derfor få sitt

eget individuelle preg siden vi alle har ulik bakgrunn for læring. Illeris er en anerkjent læringsteoretiker, og hans modell definerer en grunnleggende struktur, for å forstå læring og læringsteorier.

Innholds-dimensjonen beskrives som «det som læres», hvor læringsprosessen ikke kan skje uten at man har mobilisert mental energi eller motivasjon, som i trekanten er definert som drivkraft (Illeris, 2012, s. 45). Læringen har alltid et innhold, og gjennom innholdet i læringen tilegner vi oss overordnet mening og mestring, som vil sette oss i stand til å forstå og håndtere vår omverden og utvikle en sosial kompetanse som kan brukes til å engasjere seg i ulike former for sosialt samspill. Drivkraften i læringen bidrar til at individet opprettholder den psykiske balansen og sensitivitet. Samspillsdimensjonen innebærer individets samspill med omverden, der viktige elementer vil være samarbeid, kommunikasjon og samspill for samhandling og integrering i felleskapet som Illeris betegner som vår sosialitet.

Læring er to ulike prosesser som er avhengige av hverandre for at læring skal forekomme. Samspill mellom individ og dets omgivelser, og indre bearbeidelsesprosesser fra samspillet og fra omgivelsene. Resultatet av det som læres, er en sammenkobling mellom tidligere kunnskap og ny kunnskap som vil gi læringen et individuelt resultat.

Kravene i arbeidslivet endret seg, i NHOs undersøkelse om fremtidens kompetanser, er faglige kvalifikasjoner dels erstattet med krav om personlige egenskaper (NHO, 2022). De personlige ferdighetene eller egenskapene som ønskes er egenskaper som er omfattet av læringsdimensjonene. Utdanning og læring tilhører ikke lenger bare barn og unge. Endringene i arbeidslivet fører til at arbeidstakere må være innstilt på å lære nye ting for å holde seg relevant og kompetente i arbeidslivet, det vil derfor være hensiktsmessig at en kompetanseutvikling skjer i samarbeid, og tilknytning til arbeidslivet (NOU 2020: 2, 2020, s. 28–30).

Det som skal læres har endret karakter, og det er et åpent spørsmål om institusjonene vil være kompetent til å utdanne arbeidstakere som kan fungere i nye ukjente og utfordrende

situasjoner, eller om det ville være mer sannsynlig at slik kompetanse bør utvikles på arbeidsplassen der de skal brukes (NOU 2020: 2, 2020, s. 28–30).

Utfordringene med å utvikle mer kompetanse i arbeidslivet, kan være de voksne og spesielt de med kort utdanning som kanskje vil være motvillige til å sette seg på skolebenken om man ikke gjør noe målrettet for å tilrettelegge for arbeidssituasjonen (Illeris, 2012, s. 268–269). En annen ting som kan være et problem med læring i arbeidslivet, er arbeidsplassens overordnede mål om å produsere. Selv om det på lang sikt ville være økonomisk gevinst i å investere i kunnskap og kompetanse til de ansatte, må opplæring nedprioriteres til fordel for kortsiktige behov. Når læring skjer i direkte sammenheng med arbeidslivet, kan helheten glemmes eller overses og man har søkelyset på å skape en endring her å nå, mens det unnlates å se på læringen i et større og bredere perspektiv slik at læringen kan ha en bruksverdi i flere situasjoner. Men som vi også ser på National kompetansepolitisk strategi er det all grunn til å tro og forvente at læring og kompetanseheving i arbeidslivet vil være viktig fremover (Kunnskapsdepartementet, 2017).

4.0 Metodisk tilnærming

4.1 Valg av metode

Kompetanseutvikling på individ- og organisasjonsnivå forutsetter at ansatte i organisasjonen er deltakende og aktive i læringsprosessen (Jacobsen, 2015, s. 25). Begrunnelsen for valg av kvalitativ undersøkelse med konstruktivistisk – samfunnsvitenskapelig tilnærming til problemstillingen, er ønske om å få frem best mulig forståelse og få frem det detaljerte og unike i intervjuene, siden det finnes lite forskning og litteratur på område. For å tilegne meg kunnskap om virkeligheten har jeg valgt deduktiv tilnærming til problemstillingen. Jeg har tatt utgangspunkt i litteratur som omhandler utvikling av karrierekompetanse i arbeidslivet, psykologi, karrierelæringsteorier og læringsteori for å få utviklingsperspektiv.

Mennesker og sosiale systemer lar seg ikke så lett tallfeste, men kan gi unike resultater. For å få et nyansert syn, og få frem det unike ved innsamling av informasjon er det valgt kvalitativ metode for innsamling av data, da mennesker i sosiale systemer ikke er så lett å tallfeste, og finnes lite forskning og litteratur på område (Jacobsen, 2015, s. 138).

4.2 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju

Utvalget av respondenter er begrenset, med en person fra hver bedrift, og i alt tre bedrifter der det er foretatt individuelle dybdeintervjuer. Gjennom dybdeintervjuene er målet å få frem individets refleksjoner, tolkning og forståelse av spørsmålene, der respondentene har mulighet for å gi en friere og mer detaljert informasjon hvordan de ser på karrierekompetanser i sin organisasjon.

Intervjuguiden er utformet etter figur i kapittel 3, der temaet har tatt utgangspunkt i målene i læreplanene for karrierekompetanser og karriereknappene som er fremstilt i Kvalitetsrammeverket for læring av karrierekompetanser. Ut ifra figuren I kapittel 3, ble det utarbeidet åpne tematiske spørsmål, med stikkord for oppfølgingsspørsmål som var en trygghet i intervjuene for å holde en rød tråd, men også for å sikre et mest mulig likt resultat (vedlegg 2). Både tematikk og rekkefølge vil være av betydning for hvordan intervjuet forløper, for å holde en rød tråd og sikre kvaliteten på intervjuene. Det ble derfor lagt vekt på åpne, men konkrete spørsmål i intervjuet, slik at det skulle være lett for respondentene å holde fokus.

Sentrale begreper i spørsmålsguiden ble sentralisert i forkant av intervjuene, begrepene er ikke direkte målbare, men vil være tydelige i innhentet informasjon. Begrepene ble strukturert og kategorisert i etterkant av intervjuene slik at det var mulig å se at noen begrep er sammenfallende og hendelser er til stede i større eller mindre grad.

Respondentene fikk mulighet for å trekke seg om det var et ønske. Alle respondentene samtykket og signerte samtykkeerklæring for å være med i prosjektet.

Spørsmålene ble sendt på e-post til alle respondentene i forkant av intervjuene slik at de fikk respondentene mulighet for forberedelse. Møtetidspunktet for intervjuene avtaltes i forkant av intervjuet, ved Respondentenes arbeidsted, slik at de hadde trygge rammer for intervjuet. Det ble gjort en vurdering, om at det ikke ble bruk for oppfølgingsspørsmål, da Respondentenes svar var lengre, utfyllende.

Appen, diktafon fra Oslo Met, ble brukt for å dokumentere og lagre intervjuene. Intervjuene ble i etterkant av intervjuene lastet opp på feide.no. Ved å laste opp intervjuene på feide.no, ivaretas sikkerhet og personvern til respondentene, og man kan lett hente ut lagret informasjon fra pc, via dataporten. Jeg valgte også å bruke diktafon som back-up under intervjuene i tillegg til mobiltelefonen.

4.3 Valg av respondenter

Ved valg av respondenter gjorde jeg noen refleksjoner over hvilke bedrifter jeg hadde god kjennskap til, i jobbsammenheng. Kriteriene var at det skulle være bedrifter som hadde liten turnover, som viser at de ansatte trives i bedriften da de velger å bli værende. Bedriftene skulle ha lærlinger, da en lærling vil kreve opplæring og utdanning, samtidig som arbeidsgiver har et visst samarbeid med det offentlige utdanningssystemet. Det gjør at arbeidsgiver har kjennskap til kravene i utdanningssystemet. Kriteriet om positive medarbeidere med fagkunnskaper er på bakgrunn av min egen erfaring med mennesker. Om mennesker trives i jobben sin, vil de møte sine kunder eller samarbeidsparter på en positiv og engasjert måte.

Videre valgte jeg, etter å ha intervjuet tre respondenter fra samme bedrift, to nye respondenter fra ulike bransjer, system og utdanningsnivå. Grunnlaget for omvalget av respondenter var at de tre første respondentene nesten gav identiske intervju. Tanken var at en større bredde og variasjon som bedrifter med en annen struktur, andre verdier og utdanningsnivå, ville gi større variabler i besvarelsen.

4.4 Reliabilitet og validitet

Det aktuelle prosjektet er relevant i forhold til dagens diskurs og gir svar på forskningsspørsmålene som er stilt. Problemstillingen omhandler karrierekompetanser i arbeidslivet, og har tatt utgangspunkt i offentlig dokumentasjon og kompetansereformen, Lære hele livet (2019-2020), som er en forholdsvis ny reform. Karrierekompetanser er et forholdsvis ukjent begrep, som stort sett er brukt blant mennesker som arbeider med faget. Ordet karrierekompetanser ble derfor tatt i bruk i intervjuene, men omformulert til personlige egenskaper, og personlige ferdigheter, slik at respondentene og jeg hadde samme forståelse.

Selv om personlige ferdigheter ble brukt under intervjuene, viste respondentene en felles forståelse for begrepet. De innsamlede dataene viser derfor mange sammenfallende resultat, og kan fremstå som troverdig.

4.5 Etikk

Grunnleggende prinsipp i forskningen er akademisk frihet og en viktig betingelse for sikre en pålitelig og uavhengig forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019).

Etikk i forskningen er viktig slik at vi kan stole på forskerne, det er derfor viktig at forsker følger de etiske prinsippene og at vi har et normsystem, en lov om organisering av forskningsetisk arbeid og et nasjonalt apparat og rammeverk for god forskningsetikk. For å ivareta etikken og respondentenes personvern i det aktuelle prosjektet har jeg gjennomgått NSD sine kurs, og meldt inn prosjektet fordi jeg kom til å samle inn personidentifiserende opplysninger. Dermed ville jeg være avhengig av en godkjenning før jeg kunne gjennomføre intervjuene. Før jeg kunne få godkjenning var det tre sentrale punkter som måtte imøtekommes skriftlig. Informasjonsbrev til informantene der de ble informert om skriftlig samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av deltakelse. Dette måtte imøtekommes ved å gi god skriftlig informasjon til respondenten og be om skriftlig samtykke (vedlegg1). Godkjenningen gikk raskt, og jeg benyttet meg av NSDs rådgivere for nødvendig veiledning, og etisk utgangspunkt for prosjektet.

Respondentene ble kontaktet via telefon, der det ble bedt om tillatelse til å sende respondentene informasjon om prosjektet, og hva det ville innebære for respondentene å delta. Jeg har strebet etter å ha en åpen dialog, og opptre ansvarlig ved utforming av forskningsspørsmål, innhenting av data, og behandle innhentet data på en forsvarlig måte.

4.6 Forskningens mulige feilkilder

Mulige feilkilder som kan ha påvirket resultatene i forskningsprosjektet kan være at respondentene ønsket å fremstå som gode arbeidsgivere og var villige til å fortelle hvor god bedriften og bransjen de arbeidet i var. Dataene innsamles ved bruk av selvrapporing. Det

kan derfor tenkes at informantene kan ha informert om andre kvaliteter og fokusområder, i bedriften, enn det som faktisk var reelt. En annen faktor kan være at informantene har en tanke om den ideelle og perfekte arbeidshverdag, hvordan det burde være i bedriften og tar utgangspunkt i dette i besvarelsen i forskningsprosjektet. Det foreligger en usikkerhet om jeg, som intervjuer, klarte å forholde meg objektiv i håndteringen av de innsamlede data.

5.0 Resultat og analyse

5.1 Hvilke karrierekompetanser anser arbeidsgiver som viktige, for å være relevant i arbeidslivet?

5.1.1 Respondent 1

Ved spørsmål om hvilke kvaliteter arbeidsgiver ser etter, svarer respondenten: «Rett type, ikke nødvendigvis en mann, men type person, det er mer personligheten vi er på jakt etter, en hva de kan. For hvis en har rett personlighet, er det mye lettere å lære dem hva de trenger.»

På oppfølgingsspørsmål om hva respondenten mener med rett type beskriver han rett type som noen som er fremoverlent, noen som har lyst, som gjør en innsats, som stiller spørsmål, som er interessert. Respondenten oppsummer på denne måten: «En som er fremoverlent syns jeg egentlig er et ord som oppsummerer alt.» Respondenten tar også frem bedriftens kjerneverdier som viktige, der han spesifikk, peker på ydmyk og raus, men uttrykker samtidig at det å være løsningsorientert og åpenhet er viktige egenskaper. Dette forstår jeg som at arbeidsgiver ønsker ansatte som er mer læringsorienterte, enn faglig kompetente. Ut ifra respondentens uttalelser tolker jeg at arbeidsgiver ser etter ansatte som genuint opptatt av faget de utøver, uredde og ønsker å bli bedre i faget, som har høy mestringstro, knyttet til å kunne bruke eget fag, og tro på at de kan utvikle fag- og karrierekompetanser. Bakgrunnen for denne forståelsen baserer jeg på respondentens følgende utsagn: «De med bachelor eller master er nødvendigvis ikke interesserte i jobben sin. Så selv om de er teknisk flinke, så har vi ikke så mye brukt for dem, som vi har for de som faktisk er interesserte.»

Det kan virke som at arbeidsgivers grunnleggende oppfatning er at det faglige kan læres. Fra arbeidsgivers ståsted er vilje og evnen til å lære og utvikle seg karrierekompetanser det viktigste, for å holde seg arbeidsrelevant og bidra til en utvikling i bedriften.

Oppsummert forstår jeg karrierekompetansene respondenten rangerer høyt, som ansattes evne til åpenhet for utvikling og læring, ydmyk i forhold til kunnskap, raus med sine medarbeidere og kollegaer, og løsningsorientert. Høyt engasjement fra ansatte knyttet til å bruke egen fagkunnskap og utvikle sin fagkunnskap, seg selv og bidra til teamet.

5.1.2 Respondent 2

Flere sosiale og emosjonelle faktorer utpreger seg i intervjuet til respondenten. Respondenten er engasjert og påpeker egenskaper som gode holdninger i form av positivitet, ønske om å lære, være sosial og service innstilt både mot kunde og arbeidskolleger. Dette kommer til uttrykk i en kommentar fra respondenten, angående hva han ser etter i en ansettelses prosess: «De må tro at de har arbeidskapasitet, det skal jo gå fort det vi jobber med, godt humør.» Han bekrefter at nysgjerrighet for utvikling er viktig for å lykkes i hans bedrift.

Ut fra besvarelsene, forstår jeg at arbeidsgiver ønsker ansatte som er mer læringsorienterte og sosialkompetente enn faglig kompetente. Arbeidsgiver ser på holdninger og evnen til å tilegne seg kunnskap som verdifull kompetanse for at bedriften skal kunne utvikle ansatte til å bli gode medarbeidere. Samtidig påpeker respondenten at det er helt nødvendig med et konkurranseinstinkt for å kunne lykkes i deres system.

I en omstillingsprosess mener respondenten at det er mye opp til leder om en slik prosess skal lykkes. Han trekker frem at informasjon og kommunikasjon fra leder er veldig viktig, men også at en leder kjenner sine ansatte, samt ansattes kvaliteter og interesser, slik at de opplever omstillingsprosessen som meningsfull.

5.1.3 Respondent 3

Respondenten påpeker gode holdninger i form av å være omgjengelig og passe inn med de andre, samt faglig dyktighet, som verdifulle karrierekompetanser, for å opprettholde relevans i arbeidslivet. På oppfølgings spørsmål om det er faglige eller personlige egenskaper som gjør at en lærling får fortsette i bedriften svarer respondenten: «En kombinasjon, det henger nok litt sammen, er du god faglig, så vokser du. Er det tak i deg, er du kanskje omgjengelig og vil

noe. Er du en latsabbe, så er du kanskje litt trauste, Så ja, det henger jo sammen med hvor mye du er på.»

Respondenten påpeker også at nysgjerrigheten for å lære og utvikle seg selv, som viktige faktorer for å lykkes. Grunnet et utfordrende arbeidsmarked, er det utfordrende å finne ferdig utdannede, og kvalifiserte fagfolk. Respondenten er ganske tydelig på at arbeidsgiver ønsker ansatte som er mer læringsorienterte enn faglig kompetente. Evnen til å samarbeide med andre, god kommunikasjon og serviceinnstilling, er grunnleggende kompetanser som respondenten mener må være på plass, for å kunne jobbe i bedriften og ut mot kunder. Dette kan forstås som at arbeidsgiver ser på holdninger og evnen til å tilegne seg kunnskap, som viktige for at for at ansatte skal kunne bidra med innovasjon i bedriften. Og kompetanser som er nødvendige for at de ansatte skal bli gode og faglig kompetente medarbeidere.

Respondenten bruker utsagnet: «De må være på!» ganske ofte under intervjuet. Utrykket å være på, definerer han som engasjert, interessert, motivert og løsningsorientert.

I en omstillingsprosess mener respondenten at det er mye opp til lederen om en omstillingsprosess skal lykkes. Han trekker frem at informasjon og kommunikasjon fra leder er veldig viktig, men peker også på at en leder må kjenner sine ansatte, for å kunne formidle budskapet på en god måte som passer til den ansattes personlighet. Utsagn fra respondenten i den forbindelse: «Man må vite hvordan man skal ta dem.» Respondenten trekker frem at om de ansatte blir informert på rett måte, vil omstillingen gå bra.

5.1.4 Oppsummering

Respondentene i det aktuelle prosjektet bruker noen begreper, som de videre har definert. Utrykket «Å være på» definerer respondent 3 som en person som har pågangsmot, tar ansvar for sin egen læring og utvikling, og har nysgjerrigheten på plass for å lære og utvikle seg selv. Å være fremoverlent, kommer ofte til uttrykk under intervjuene. Utrykket, å være fremoverlent, beskriver respondent 1 som en person som har lyst, som gjør en innsats, som stiller spørsmål, og som viser interesse og engasjement for faget.

Summen av ferdigheter som respondentene vektlegger er, service og kommunikasjon, både med kunder og kollegaer. Engasjement fra arbeidstaker, lyst til å lære, interesse, engasjement, motivert og løsningsorientert. Kompetansene som respondentene peker på, kan oppsummeres til en arbeidstaker som har høy sosial og emosjonell kompetanse, og tar ansvar for egen læring og utvikling. De fleste arbeidsoppgavene krever interaksjon mellom kollegaer og kunder. Respondentene understreker i den forbindelse viktigheten med service og tjenesteyting som krever evner til kommunikasjon.

Det virker som sosiale og emosjonelle ferdigheter er mer relevant kompetanse enn formell fagrelaterte kompetanse, da særlig ved nyansettelser. Den sosiale kompetansen kan ikke erstattes av teknologi og vil være viktigere med tanke på å tilegne seg kunnskap, flyt av kunnskap og omstilling i arbeidslivet. Respondent 3 påpeker at de med faglig kunnskap og ofte er flinke sosialt også. Disse ferdighetene er også viktige for respondentene med tanke på utarbeidelse og opprettholdelse av team, for å skape et godt arbeidsmiljø og lage rammer og god kultur i bedriften. Godt og positivt arbeidsmiljø er rammer respondenten understreker som viktige for utvikling.

5.2 Hvordan tilrettelegger arbeidsgiver for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet

5.2.1 Respondent 1

Respondenten peker på viktigheten av kommunikasjon, og team-arbeid om arbeidsgiver skal bidra til at arbeidstaker ser seg selv i sin rolle. For å fremme personlige egenskaper baseres aktiviteten som utføres i bedriften i formelle, eller uformelle rammer, på arbeidstakers interesser og mål om utvikling. Respondenten mener arbeidstakers interesser er grunnlaget for å skape et positivt miljø og motivasjon, og fremhever at uten arbeidstakers interesse og engasjement er det ikke enkelt å skape utvikling og innovasjon. For å skape en bevissthet rundt rammene arbeidstaker lever innenfor på arbeidsplassen, blir alle oppfordret til å bidra, og komme med bidrag i forhold til sine interesser. Respondenten sier det er på denne måten arbeidstaker kan påvirke sin egen situasjon og bidra til å sette rammer og kulturen de ønsker på arbeidsplassen.

Det er fokus på å skape et sosialt arbeidsmiljø hvor de ansatte blir kjent med hverandre, og føler seg inkludert. Respondenten påpeker at et arbeidsmiljø som skaper en teamfølelse og har en kultur som setter rammene for hvordan de ansatte ønsker å ha det i bedriften, skaper rom for trivsel og læring. En uttalelse fra respondenten: «Det er stort sett jeg, som leder, som får skryt, men det er jo et team effort.» Det sosiale på arbeidsplassen skjer både i arbeidstiden, og på fritiden, som formelle og uformelle aktiviteter. Aktivitetene innebærer, ifølge respondenten, lek og konkurranse, med aktiviteter som turer i fjellet og team-building der det er mulighet for å samle individuelle poeng, som utløser et fortrinn. Aktiviteter som utløser poeng, gir arbeidstaker ytterligere mulighet for å påvirke sine egne rammer, som også kan utløse goder for familie og venner. Poengene kan for eksempel brukes på firmahytter.

Respondenten mener at læringsaktivitetene i form av lek, sosial aktivitet og faglig utvikling legger til rette for at de ansatte utvikler sin sosiale og emosjonelle kompetanse. Dette kan medføre kreativitet hos de ansatte og få fram nye ideer sammen i bedrifter, skape relasjoner og en økt trygghet i forhold til hverandre. Personlige egenskaper er vanskelige å måle og respondenten uttaler: «Hvordan skal man målsette at nå skal alle bli rausere liksom? Og hvordan måler vi resultatet at, nå er alle blitt ydmyke og rausere?» Respondenten mener denne type ferdigheter er vanskeligere å lære, og samtidig at de kan læres fra ledere eller andre forbilder i bedriften, slik som han selv lærte fra sin leder den gang da han startet i bedriften.

I forhold til bedriftens kompetansestrategi blir de ansatte involvert i bedriftens visjoner og mål for utvikling. Det er ønskelig at ansatte skal ha en bevissthet rundt mulighetene i bedriften. Hva som er forventet av den ansatte, og hvilke muligheter det er for utvikling i bedriften, blir formidlet på oppstartsmøter og ved andre anledninger. Ifølge respondenten er kompetanseheving viktig til enhver tid, for at de ansatte skal heve sin formelle kompetanse, og utvikle ny kompetanse. Bedriften har, i den forbindelse, arbeidende team hvor det bidrar til kompetanseoverføring, og det satses stort på interne digitale kurs, samtidig som arbeidsgiver legger til rette for hospitering ute hos kunde.

De ansatte som ønsker formelle utdanninger, som er i tråd med bedriftens utvikling og kompetanseplan, vil få mulighet for å få utdanning og sertifiseringer dekket. Ved endringer av

arbeidsoppgaver og omstilling i bedriften, får den enkelte arbeidstaker mulighet til å bidra med å påvirke. Det er viktig for respondenten at de ansatte i bedriften blir hørt, og at deres interesser og ønsker tas hensyn til. Respondenten påpeker at bedriften strekker seg langt for å gjøre det enkelt for ansatte å utvikle seg, og understreker det som en viktig faktor for at de ansatte skal beholde interesse, motivasjon og for å beholde den ansattes kompetanse i bedriften.

5.2.2 Respondent 2

De ansatte ved denne bedriften er stort sett unge mennesker uten formell kompetanse som kommer rett fra skolesystemet, og har derfor ikke så mye arbeidserfaring fra tidligere. Respondenten peker på et godt arbeidsmiljø, god og positiv kommunikasjon og god opplæring, som viktige faktorer for tilrettelegging for utvikling av karrierekompetanser. Godt arbeidsmiljø definerer respondenten som aksept for forskjellighet, god takhøyde, positivitet og teamarbeid mellom de ansatte. For å skape et godt arbeidsmiljø der de ansatte trives, mener respondenten tålmodighet, aksept for forskjelligheten og mangfold viktig. Alle skal føle seg inkludert og få en teamfølelse. For å lage rammer, legger arbeidsgiver til rette for lek og tull og tøys når teamet får utfordrende oppgaver som de skal løse sammen, men som kan være krevende, og til tider lite utfordrende og kjedelig. Det å legge til rette for faglig utvikling av arbeidstaker gir, og utvikler, mestringsfølelse. Dette er noe respondenten peker på som viktig for selvfølelse og motivasjon. Har den ansatte god selvfølelse og motivasjon, vil det påvirke trivselen, service og resultatene i bedriften.

For å få en bevissthet rundt rammene i bedriften og hvordan de ansatte kan påvirke rammene rundt seg i hverdagen, brukes det konkurranser. Disse konkurransene går gjerne ut på å oppnå mål, som butikken eller de ansatte setter sammen. Respondenten har stort fokus på viktigheten av kommunikasjon, opplæring og mye gode tilbakemeldinger til den ansatte. Selv om de ansatte kanskje skulle hatt det motsatte av ros, mener respondenten det lønner seg, og bidrar til økt selvtillit og mestringsfølelse hos den ansatte. Kommunikasjon rundt visjoner og mål med en tydelig ledelse, som kommuniserer ut forventningene de har til den ansatte, mener respondenten bidrar å sette en god kontekst på arbeidsplassen.

I en endringssituasjon eller omorganisering, som kan skape frykt og forventninger, er det viktig at de ansatte blir sett for sin kompetanse, ifølge respondenten. Om den ansatte skal føle seg sett, og en leder skal kunne få utnyttet den ansattes kompetanse fullt ut, er det viktig å kjenne sine ansatte slik at de ansatte får bruke seg selv og sin kompetanse i sitt rette element.

Respondenten påpeker at den ansattes kompetanseheving skjer i samsvar med den ansattes mål og interesser, men også ved å utfordre den ansatte. Ved å gi den ansatte ansvar for ulike oppgaver og mål bedriften har, vil det oppstå kompetanseheving. Arbeidsoppgaver som den ansatte ikke har tidligere erfaringer med, kan være oppgaver som gir den ansatte ny innsikt og ansvar. For å bli kompetent på nye områder blir den ansatte satt sammen med en kompetent arbeidskollega som støtter, underviser og legger til rette for den faglige kompetansehevingen. Delegering av arbeidsoppgaver og ansvar, er viktig for at den ansatte skal føle seg sett, og føle seg som en viktig ansatt, noe respondenten mener fører til at den ansatte utvikler forpliktelse til jobben. Videre mener han ansvarsfølelse hos de ansatte, gir dem følelsen av forpliktelse til å levere resultater, som videre resulterer i motivasjon og mestringsfølelse.

5.2.3 Respondent 3

For å tilrettelegge for arbeidstakers utvikling av karrierekompetanse peker respondenten på viktigheten av å ta hensyn til arbeidstakers interesse. Ved at lederen i bedriften utforsker hva den enkelte arbeidstaker trives med, vil bedriften kunne identifisere hvilke arbeidsområder som eventuelt vil passe arbeidstaker best. Respondenten mener dette er viktige elementer, om man skal legge til rette for utvikling av karrierekompetanser. Ansattes interesser vil motivere til utvikling av karrierekompetanser og motivasjon for læring og selvutvikling. For at arbeidstaker skal se seg selv og sin rolle, mener respondenten det er viktig at arbeidstaker legger til rette for arbeidsoppgaver som den enkelte arbeidstaker trives med, og peker også på viktigheten med utfordringer og ansvar.

Bevissthet rundt rammene arbeidstaker befinner seg i, på arbeidsplassen, kan påvirke rammene og egen situasjon. I denne forbindelse, peker respondenten på jobbrotasjon som en mulighet, for at den ansatte skal få ny innsikt i bedriften, og erfaringer på nye arbeidsområder. En jobbrotasjon kan også bidra til ny selvinnikt og mulighet utvikling, med nye kollegaer i

andre arbeidsmiljø. Arbeidsgiver legger også til rette for jobbrotasjon for å utforske andre arbeidsoppgaver og fagområder i bedriften. Dette mener respondenten, bidrar til at den ansatte får større innsikt i andre muligheter, men også en allsidig kompetanse på ulike steder, i bedriften. Ved jobbrotasjon, kursing og utdanning blir det også større kunnskap om, aksept og forståelse for, andres arbeidsoppgaver, som fører til bedre kommunikasjon og et godt arbeidsmiljø.

For ansatte som mangler kompetanse på et område, vil det bli tilrettelagt for å arbeide skulder mot skulder sammen med en dyktig og kompetent arbeidskollega, som i mange tilfeller kan fungere som en mentor. Respondenten påpeker at dersom en ansatt mangler formell utdanning og den kompetansen som det er behov for, vil den ansatte få mulighet til å ta utdanning i samarbeid med offentlige samarbeidsaktører, i forhold til sitt ønskede utdanningsnivå. På denne måten får den ansatte og bedriften den ønskelige faglige og formelle kompetansen på plass.

På spørsmål om hvilken påvirkning utdanning og kurser har på den ansatte, understreker respondenten at de ansatte blir engasjert i bedriften, kommer med forslag til innovasjon og løsninger. Videre sier han at de ansatte føler mer eierskap i arbeidsoppgavene og bedriften. Respondenten uttaler i den forbindelse: «De ansatte løper ikke hjem kl. 15, men sitter og jobber med dette, fordi de synes det er interessant. Jeg har to rørleggere som er inne nå som er prosjektledere for Nav, og som tidligere arbeidet ute, men som nå er inne. De er kjempemotivert og står på, tar i et tak og ikke noe problem, de er veldig på.» En annen uttalelse: «Det er greit for bedriften også, som en helhet, slik at man skaffer nye områder og nisjer som man kan arbeide innenfor.»

5.2.4 Oppsummering

Faktorene som respondentene peker på, for å tilrettelegge for utvikling av karrierekompetanser, er høy trivsel og godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Den høye trivselen skal være både profesjonelt faglig og interessebasert, med tanke på den enkelte ansattes ønsker og preferanser. Respondenten understreker viktigheten av å ta hensyn til disse faktorene, for å ivareta motivasjon til utvikling. To av respondentene understreker også

viktigheten av et godt arbeidsmiljø, som en grunnleggende faktor for at det skal skje en utvikling og innovasjon.

I forhold til bedriftens kompetansestrategi, blir samtlige ansatte i bedriftene involvert i bedriftens visjoner og mål for utvikling. For at de ansatte skal heve sin formelle kompetanse, og utvikle ny, har en av bedriftene arbeidende team som bidrar til kompetanseoverføring, men har satset stort på interne digitale kurs, og lagt til rette for hospitering ute hos kunder. De andre to respondentene bruker mye skulder til skulder opplæring ved hjelp av kompetente ansatte, men legger også til rette for å anskaffe formell kompetanse. Formell kompetanse ses på som status i alle tre bedriftene da de alle ønsker faglig dyktige ansatte.

Sammenfallende faktorer hos respondentene, for å tilrettelegge for utvikling av karrierekompetanser hos ansatte, er at det skal være enkelt for ansatte å benytte seg av muligheten til anskaffe seg formell kompetanse. Å gi ansatte mulighet for utvikling og gjøre det enkelt er ifølge respondentene viktig for den ansattes motivasjon, og øker muligheten for at den ansatte føler lojalitet og blir værende i bedriften.

Ifølge respondentene skaper utfordringer og ansvar en mestringsfølelse hos de ansatte, en motivasjon, og økt interesse for faget, når den ansatte løser en utfordring eller en oppgave på en god måte. En respondent formidler at han opplever sine ansatte som mer allsidige og faglig kompetente på fagområde enn sine konkurrenter, fordi de får ansvar og allsidige arbeidsoppgaver. Respondentene i det aktuelle prosjektet er opptatt av at den ansatte lykkes i sine arbeidsoppgaver for å kunne beholde interessen og nysgjerrigheten for faget, men er også opptatt av den ansattes ve og vel.

Respondentene understreker i sin respons at det er leders arbeidsoppgave og finne rett kompetanse til den rette jobben. Og understreker videre viktigheten med å kjenne sine ansatte for at arbeidstaker og bedriften skal lykkes. Å legge til rette for faglig utvikling av arbeidstaker gir ,og utvikler, mestringsfølelse for de ansatte. Dette er viktig for respondentene, som mener at selvfølelse og motivasjonen for den ansatte, vil påvirke trivselen, service og resultatene i bedriften. Oppsummert er respondentene samstemte om viktigheten av at en

leder kjenner sine ansatte, legger til rette for at de ansatte lykkes med arbeidsoppgaver og mål, noe som skaper trivsel og er faktorer som bidrar til lojalitet og bedriften får beholde sin kompetanse.

5.3 På hvilken måte oppmuntrer arbeidsgiver til utvikling av karrierekompetanse?

5.3.1 Respondent 1

Som motivasjonsfaktor for utvikling av karrierekompetanser, mener respondenten den sosiale og tilstedeværelsen er viktig. Et utsagn fra respondenten i denne forbindelse er at: «Vi har kjempet hardt for å ikke ha hjemmekontor. Vi mener jo at det ødelegger team-spiriten og ønske om å være en av oss, og det får man ikke av å sitte hjemme vedsiden av kjøleskapet.»

Tiltak som bedriften gjør daglig, for å skape teamfølelse og et godt arbeidsmiljø, er at de ansatte går samlet til lunsj. Etter lunsj, slår alle ansatte hver sine tre slag med golf, der de i slutten av hver måned kårer en vinner. Et utsagn fra respondenten i denne forbindelse:

«Darten var det noen andre som ønsker, og den er jo ikke veien for noen, om de spiller litt dart mens de har seg en kaffe, er det kjempeflott det. Så får de snudd hodene litt og luftet det litt. Forrige uke hadde vi disk golf, men den bråket for mye så den måtte vi fjerne. Så har folk lyst å prøve noe, så prøver vi å få det til.»

Å motivere og oppmuntre til å utvikle sosiale og emosjonelle ferdigheter mener respondenten er vanskelig å målsette, men man kan lære av sine forbilder i å ville bli for eksempel raise, ved observasjon og opplevelse fra sine forbilder. Respondenten understreker derfor viktigheten av at leder går foran som et godt eksempel, og viser hvordan man ønsker å ha det på arbeidsplassen, og hvilke holdninger og rammer man ønsker.

På spørsmål om hvilken rolle ledelsen har på motivasjonen til den ansatte svarer respondenten: «På motivasjon tenker jeg ledelsen har veldig høy innflytelse. For om man tenker at vi ikke hadde lagt til rette for at en skal kunne lære hele veien, vil folk miste engasjement og interesse, tror det er noen av de bedriftene som ansetter kun til en jobb, og der skal du være de neste 50 årene til du pensjonist. Jeg kan ikke se for meg noe mer kjedelig.»

Grunnleggende hensyn som må tas for at den ansattes skal beholde sin motivasjon for utvikling, er ifølge respondenten, å legge til rette for utvikling, vise raushet slik at ansattes

ønsker passer sammen med ansattes mål og interesser. Respondenten formidler at arbeidsgiver oppmuntrer arbeidstaker til å heve sin faglige kompetanse, ved at relevant faglig informasjon er tilgjengelig for den ansatte til enhver tid, når de måtte ønske, og når det passer for den enkelte ansatte å lære.

Respondentens respons til spørsmålet om hva bedriften gjør for å beholde den ansattes interesse, motivasjon, personlige mestring: «vi har veldig fokus på et godt arbeidsmiljø, om noen som har lyst til noe, så skal de få lov til det. Da både profesjonelt og sosialt. Om det er noen som er spesielt glad i en type teknologi eller et bestemt fag eller noe, så prøver vi å gjøre det vi kan for at de skal kunne jobbe med det.» Respondenten peker også på viktigheten med rom for tilrettelegging og sponing av ansattes ønsker om kompetanseheving, med tanke på nye eller andre arbeidsoppgaver, og studier i forhold til den ansattes mål.

Tydelig og trygg ledelse hvor de ansatte blir hørt, sett og føler en trygghet på at det er utviklingsmuligheter og mulighet for opprykk i bedriften, er faktorer som kommer frem som suksessfaktorer for å skape en «spirit» hos den ansatte. Respondenten har også et ønske, og et mål om at den ansatte skal være sin egen leder. En leder har stor innflytelse på den ansattes motivasjon. Om ikke leder gjør det enkelt, legger til rette for, og oppmuntrer til utvikling av kompetanse, vil de ansatte miste engasjement og interesse. God kommunikasjon og informasjonsflyt fra leder til de ansatte som gir de ansatte innblikk i drift, og resultatene i bedriften, er også noe som motiverer til utvikling. Respondentens utsagn i den forbindelse er: «Når en leder er åpen for innspill, legger til rette for de ansattes utvikling og gir dem muligheter, men har en tydelig og forutsigbar ledelse, vil det skape trivsel og sette gode rammer i bedriften.» Respondenten har stor omsorg for sine ansatte, da han kaller dem for sin utvidede familie, og er genuint opptatt av at de ansatte skal trives og ha det godt.

5.3.2 Respondent 2

Her peker Respondenten på flere måter arbeidsgiver oppmuntrer til utvikling av karrierekompetanse, men understreker at det avhenger først og fremst på hvilke mål og forutsetninger arbeidstakeren har. Om den ansatte har de rette forutsetningene om å vokse i kjedens system, vil arbeidsgiver legge til rette og gi mulighet for utvikling av kompetanse.

Den ansatte får ansvar og faglig utvikling i samarbeid med bedriften. Kompetansehevingen skjer i samarbeid med bedriftens øvrige ansatte, som på hvert sitt område vil bidra til utvikling av den ansatte, som har gitt uttrykk for at den har et ønske om å nå høyere opp i bedriften.

Respondent understreker at en leder må vise engasjement for å motivere ansatte, og på denne måten vise at det er muligheter for de som ønsker å jobbe hardt for å nå sine mål. Å gi de ansatte tillit, ansvar og ha tro på at de vil klare det, skaper en mestringstro hos de ansatte på at de vil klare det selv. Et utsagn fra respondenten i den forbindelse: «Det skal utrolig lite til for å motivere folk. Det handler om å gidde faktisk, bruke den stemmen du har, til å motivere. I stedet for å si hvorfor i svarte har dere ikke gjort dette. Vet du hva, dette klarer du, det er jeg 100% sikker på, nå gir vi bonn gass. Og da går det i 110 med en gang, det skal ikke mer til.»

Respondenten peker også på viktigheten av å være tålmodig med de ansatte, slik at de blir trygge i jobbsituasjonene de er i, gi de ansatte positive tilbakemeldinger, kommunisere på en god måte og tilrettelegge for at de ansatte skal lykkes. For å understøtte hva han mener, sier respondenten: «Om en leder sier at du klarer det dette, da kan de usikre ansatte, bli de beste vi har utvikle mestringstro, motivasjon og interesse for faget.» Respondenten formidler at bedriften bruker mye konkurranse, for å nå mål. Målene blir ofte satt, sammen med ansatte for å motivere, og lage det gøy på veien mot målene. Et av respondentens utsagn i denne forbindelse: «På morgenen når vi får varer, så driver vi og roper ting til hverandre og herjer, som gjør at det blir litt kjekt. Det kan være idiotiske ting, men vi får litt lått og løye, og får en god start på dagen.» Dette gir de ansatte innblikk i drift, og resultatene i bedriften, noe som de feirer sammen når målene er nådd. Om noen av målene ikke blir nådd, tas de ansatte med på diskusjon om løsninger for å nå målene. Respondenten påpeker at om de ansatte blir inkludert i drift og mål, fører det til at de ansatte blir selvgående, engasjert og motiverte medarbeidere som han kan gi tillit, ansvar og lene seg på når han selv ikke er til stede. Ved å legge til rette for utdanning og utviklingsmuligheter i organisasjonen, og muligheter for opprykk innenfor kjeden, mener respondenten gir motivasjon til øvrige ansatte som har fremtidige mål når de ser sine kollegaer få denne muligheten.

Respondenten understreker at rammer, og en ledelse som kjenner sine ansatte egenskaper, er viktige faktorer for å kunne bidra til at de ansatte får brukt seg selv og sine ressurser på en veldig god måte. Dette er også faktorer som har bidratt til at omstilling og endringer har vært enklere. Et utsagn respondenten hadde i denne forbindelse: «Første året jeg jobbet her, gjorde jeg ingen endringer, lot ting bare surre å gå for å se hvordan folkene var. Så gjorde jeg store endringer i organisasjonen som nok følte nifst for mange, men så ble det veldig bra. Da kjente jeg menneskene, da så jeg hvor jeg trodde de var bra. En kokk som satt i kassen, det var jo dumt, den burde jo være på ferskvareavdelingen, så gjorde vi om, og da må man jo være litt menneskekjenner, og se litt mennesker på ulike måter.» Respondenten er veldig opptatt av at de ansatte skal lykkes i sine roller og arbeidsoppgaver, viser et stort engasjement og omsorg for de ansatte som leder, noe han også viser i sin uttalelse: «De er helt fantastiske hele gjengen, jeg ville ikke byttet ut noen av dem.»

5.3.3 Respondent 3

Respondenten peker på flere områder arbeidsgiver oppmuntrer til utvikling av kompetanse, og understreker at det avhenger først, og fremst på hvilke interesse og mål den ansatte har. En uttalelse i den forbindelse: «Du finner litt hva de passer til, vi har jo sånne grove ting, du kan stå ute og spa et hull, å meisle og bli skitten, om du liker det. Eller ansatte kan stå inne på et flott bad og legge siste finish og legge en fin silikonfuge, det er litt enten eller, enten er du litt grov og får ting gjort, eller så er du litt mer finmekanisk, man ser litt hva de passer til.»

Respondenten formidler at bedriften er veldig glad i kompetanse, og oppfordrer ansatte til å videreutvikle og utvide sin faglige kompetanse. «Vi er glade i kompetanse, sertifiseringer og kurser, jeg liker det at vi prøver å ha mye kompetanse. Vi er den bedriften i Norge som har mest mestere, vi har hatt 9 mestere.» Respondenten sier de er stolte av kompetansen de har i bedriften og det kan virke som at det er status med formell kompetanse, og at det derfor er en god kultur for kompetanseheving.

Respondenten understreker viktigheten ved at det legges til rette for kompetanseheving i forhold til den ansattes interesser, kompetanse og hvilke fremtidige mål den ansatte har. Om det er andre retninger som interesserer den ansatte, legges det til rette for og blir oppmuntret

til, at den ansatte kan ta ulike kurs og sertifiseringer så langt det lar seg gjøre i samarbeid med bedriften. Gjennom medarbeidersamtale blir det tatt opp hvilke mål og fremtidsplaner den enkelte har, og gjennom disse samtalene blir de også oppmuntret til fagligutvikling.

Ansatte får ansvar til å løse arbeidsoppgaver selvstendig, dette er noe bedriften har god erfaring med. Respondenten understreker viktigheten med å ha tro på at arbeidstaker klarer oppgavene for å skape en mestringstro hos den ansatte. Den ansatte får motivasjon, og økt interesse for faget, når den ansatte løser oppgave på en god måte. Respondenten uttrykker også at han opplever sine ansatte som mer allsidige og faglig kompetente på fagområdet enn sine konkurrenter, på grunn av ansvar og allsidige arbeidsoppgaver. De ansatte har ulik kompetanse og ulike arbeidsområder som de trives med, det er derfor leders arbeidsoppgave og finne rett kompetanse til den rette jobben ut mot kunder, noe som er viktig for at arbeidstaker skal lykkes, ifølge respondenten.

5.3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg oppsummert faktorer respondentene som var med i det aktuelle prosjektet påpeker for å oppmuntre og motiverer for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet.

Faktorene som respondentene understreker som viktige for å oppmuntre til utvikling av karrierekompetanser, er høy trivsel og godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Å føle en tilhørighet eller en team-spirit som respondent 1 kaller det, anses som viktig for motivasjon og engasjement. Respondentene formidler at interesser og mål til den enkelte arbeidstaker er viktige og grunnleggende faktorer, for utvikling av karrierekompetanser.

Respondentene i prosjektet er opptatt av at hverdagen på jobb skal være positiv, og preget av lek, eller litt tøys og tull, som den ene respondenten kalte det. Et positivt arbeidsmiljø som er preget med litt lek er, ifølge respondentene, bidrag til et romsligere og tryggere miljø som gir rom for å stille spørsmål. Respondentene oppmuntrer til sosiale aktiviteter og lek på arbeidstakers premisser og deres livssituasjon. Å motivere til å utvikle sosiale og emosjonelle

ferdigheter, mener respondenten er vanskelig om det ikke skulle vært lek og sosiale aktiviteter involvert.

En leder som kjenner sine ansatte, vil kunne ivareta den ansattes interesser, kompetanse og mål i en endring, eller en omorganisering på arbeidsplassen. Respondenten understreker at det også er lettere for en leder som kjenner sine ansatte å involvere ansatte i prosessen på en god måte å kommunisere mål med eventuelle omorganiseringer.

Oppmuntring til utvikling av kompetanser, eller ferdigheter, gjøres ved at det tas hensyn til og legges rette for utvikling, i forhold til interesser, kompetanse og hvilke fremtidige mål den ansatte har. Om den ansatte ønsker å endre retning, eller skulle få utfordringer med å utføre nåværende jobb på annen måte, legges det til rette for, og oppmuntres til, at den ansatte kan ta ulike kurs og sertifiseringer, eller prøve seg i andre stillinger ved bedriftene.

Gjennom medarbeidersamtale blir det tatt opp hvilke mål og fremtidsplaner den enkelte har, og gjennom disse samtalene blir de også oppmuntret til faglig utvikling. Respondentene understreker viktigheten av å legge til rette for, og oppmuntre til utvikling, og kompetanseheving for at de skal få beholde de ansatte, men også for at de ansatte ikke skal miste engasjement og interesse for faget.

Respondentene peker på faktorer som flat struktur i organisasjonen, god kommunikasjon og informasjonsflyt fra leder, til de ansatte. Tilgang til leder og informasjon som gir innblikk i bedriftens mål og resultater, virker motiverende for de ansatte. De ansatte får på den måten større forståelse for hensikten med det som skjer i bedriften, men også større engasjement for å påvirke resultatene. Ifølge respondentene er tydelig og forutsigbar ledelse, der leder går foran som et godt eksempel, faktorer som motiverer til utvikling av kompetanse, skaper trivsel og sette gode rammer i bedriften.

Jeg opplever at respondentene i prosjektet er engasjerte ledere som er opptatt av at ansatte i bedriften trives, har kunnskap om de ansatte som resulterer i motivasjon for utvikling, for at de ansatte skal nå sine mål. Respondentene understreker viktigheten av god kommunikasjon,

positive tilbakemeldinger og at bedriften har klare trygge rammer. En ledelse som kjenner sine ansattes egenskaper, er viktige faktorer for å kunne bidra til at de ansatte får brukt seg selv og sine ressurser på en veldig god måte. Respondentene i undersøkelsen er ledere som gir mye ansvar til de ansatte, noe som ifølge respondentene fører mestringfølelse og motivasjon for at den ansatte skal utvikle seg.

6.0 Drøfting

I dette kapitlet ønsker jeg å se på hvordan respondentenes tilbakemelding kan forstås i forhold til teori, og hvordan faktorene som kom frem i forrige kapittel kan forstås i lys av den valgte teorien for oppgaven. De ulike temaene i forhold til intervjuguiden og forskningsspørsmål vil bli knytte sammen med teorien i oppgaven.

6.1 Karrierekompetanser arbeidsgiver anser som viktige for å være relevant i arbeidslivet

Ferdigheter er en del av et helhetlig kompetansebegrep som involverer mobilisering av kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier for å imøtekomme komplekse krav (Kompetanse Norge, u.å.-b). Det ble i kapittel 4.3 henvist til NHOs kompetansebarometer hvor det kom frem at arbeidsgiver er mer opptatt av samarbeidsevne, selvstendighet, evne til problemløsning og sosiale ferdigheter, enn gode karakterer fra utdanningssystemet. I dette kapitlet ble emosjonelle og sosiale ferdigheter definert slik at de ulike ferdighetene blir tydelige, og hvilke ferdigheter arbeidsgiver ønsker.

I NOU 2019: 2 (NOU 2019: 2, 2019, s. 17–19) er viktigheten av sosiale ferdigheter, som grunnleggende ferdigheter, beskrevet. Da som ferdigheter som forsterker individets evne til å bygge tillit, og få et positivt forhold til venner og kollegaer. Emosjonelle ferdigheter blir dermed personlighetstrekk som bidrar til å utvikle ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Det beskrives videre at sosiale og emosjonelle ferdigheter bidrar til at man klarer å jobbe målrettet over tid, noe som også gjør at man lettere tar til seg kunnskap og utvikler ferdigheter for å lykkes med utdanning, arbeidslivet og generelt i samfunnet.

I det aktuelle prosjektet påpeker arbeidsgiver at sosial og emosjonell kompetanse er grunnleggende kompetanser, ettertraktet i arbeidslivet. Ferdigheter som engasjement, interesse,

motivasjon og det å være løsningsorientert, er viktigere enn formell kompetanse, på grunn av arbeidstakers evne til utvikling. En arbeidstaker som ikke har engasjement og interesse for faget, er, ifølge respondentene arbeidstakere som vil finne det utfordrende å levere gode resultater og bidra til innovasjon i bedriften. Antonovskys teori (Antonovsky, 1987, sitert i Olsen & Traavik, 2010, s. 29), om sense of coherence, påpeker at individer som er engasjert og motivert lettere forstår en vanskelig situasjon, og finner lettere løsninger og måter å komme videre på, enn de som er mer motløse, passive og umotiverte (Olsen & Traavik, 2010, s. 29). Basert på Antonovskys utsagn, identifiserer jeg dermed to ulike typer individer: en som ser løsninger, og en som ser problemer eller utfordringer. Dweck (2017, s. 6–13), beskriver hvordan en persons tankesett påvirker ens personlighet, og hvordan det har innvirkning på en persons handlinger og atferd. Samtidig, understrekes det at mennesker, som individ, er ulike på grunn av våre tankesett. Ifølge resultatene i det aktuelle prosjektet, er det samsvar mellom arbeidsgiveres behov for ferdigheter, og hvilke ferdigheter som kreves for at den ansatte skal lykkes i samhandling med bedriftens behov for utvikling.

Respondentene beskriver et ønske om ansatte med et høyt engasjement, interesserte, nysgjerrige, løsningsorienterte og som ser på endring som en naturlig del av livet. Ifølge Senge (2004, s. 145–160) er menneskene i bedriften den aktive kraft. Det kan se ut som om respondentene i det aktuelle prosjektet er bevisst på at arbeidsgiver er avhengig av ansatte som er mottagelige for endringer og som er motivert, interessert og engasjert for at de skal klare å holde seg konkurransedyktige i et samfunn med store endringer, med tanke på deres beskrivelse.

Trender i samfunnet og rask utvikling, har endret kravene i arbeidsmarkedet og behovet for kompetanse, noe som gjør at individet må stole enda mer på egen evne til læring og utvikling (Bolman & Deal, 2014, s. 58–64). Kravene og endringene vil kunne endre organisasjonens og arbeidsgivers tanke om arbeidstaker kompetanse i fremtiden. I et langsiktig perspektiv, kreves det høy faglig kompetanse for at bedriften skal være konkurransedyktig i et utfordrende arbeidsmarked, og dermed vil ikke den faglige kompetansen bli uvesentlig. Nasjonal kompetansepolitisk strategi (2017-2021) (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8) beskriver hvordan partene i arbeidslivet skal samarbeide og bidra til at den enkelte og virksomhetene skal få dekket sine kompetansebehov.

Læreplanverket inneholder mål for opplæring i skolen, der sosiale og emosjonelle ferdigheter i tillegg til grunnleggende ferdigheter er en del av opplæringen. Samtidig beskriver NOU 2020:2 (s. 35–39) at det er liten delt innsikt blant lærerne i skoleverket hvordan karrierelæring skal utøves, og hvordan de sosiale og emosjonelle ferdighetene i skolen skal læres (NOU 2020: 2, 2020).

NOU 2020:2 (s.18) beskriver viktigheten av sosiale og emosjonelle ferdigheter (NOU 2020: 2, 2020). Individets sannsynlighet for deltakelse i arbeidslivet, og å være i jobb, er større om man innehar sosiale og emosjonelle ferdigheter. I det aktuelle prosjektet kom det frem at respondentene tilrettelegger for sosiale aktiviteter både formelt og uformelt, der ansatte får mulighet for avkobling. Sosiale og emosjonelle ferdigheter har en indirekte effekt på utvikling av kognitive ferdigheter som dermed påvirker individet evne til læring og utvikling. Begrepet kompetanse er beskrevet som ferdigheter som er sammensatt av ferdigheter, kunnskap, egenskaper, forståelse, holdninger og verdier som utfyller hverandre (NOU 2020: 2, 2020, s. 29). Det kan dermed være utfordrende for arbeidsgivere å finne ansatte med den kompetansen det er behov for. Organisasjonene, vil stadig dra fordel av emosjonelle og sosiale ferdigheter (NOU 2020: 2, 2020, s. 32–38). Grunnet økt mangfold, både etnisk, kulturelt og språklig, i klasserommet og arbeidslivet, vil disse ferdighetene være viktige. For å kunne forbli relevante for arbeidslivet, samt konkurransedyktige, må ansatte kontinuerlig tilegne seg nye ferdigheter. Dette krever fleksibilitet, nysgjerrighet, og en positiv holdning til å lære, av den ansatte. Sosiale og emosjonelle ferdigheter kan derfor bli like, om ikke mer, viktige enn kognitive ferdigheter. Det vil da være naturlig, basert på den fremlagte teorien, for bedriftene å se etter sosiale og emosjonell kompetanse, i en ansettelsesprosess, om bedriften skal lykkes med sin utvikling, samt å nå sine mål.

6.2 Hvordan arbeidsgiver tilrettelegger for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet

Basert på de resultatene som fremkommer i dette prosjektet, har jeg identifisert faktorer som går ut på hvordan respondentene/arbeidsgiverne legger tilrettelegger for utvikling av karrierekompetanser. Som tidligere nevnt, omhandler utvikling av karrierekompetanser

egenforståelse og egen læring, samt det å utvikle en trygg identitet (Utdanningsdirektoratet, u.å.-c).

I det aktuelle prosjektet, som baserer sine resultater på svar fra respondenter med lederstilling i ulike bedrifter, kommer det frem ulike måter arbeidsgivere bidrar til, eller tilrettelegger for, at arbeidstakere skal utvikle sine karrierekompetanser.

Respondentene understreker først og fremst viktigheten av et godt arbeidsmiljø. Og deretter arbeidstakers interesser og mål, som viktig å ta hensyn til i henhold til utvikling av karrierekompetanser (NOU 2020: 2, 2020, s. 13–20). Det som derimot kreves av arbeidstaker, for å kunne formidle dette, er en viss selvinnrettet og bevissthet. Arbeidstaker må være bevisst på hva som engasjerer en selv, og hvilken rolle arbeidstaker ønsker å ha i bedriften, både nåværende og fremtidig rolle. For å utvikle karrierekompetanser, er det nødvendig å utforske utdanningsmulighetene man har i arbeidslivet.

Læring skjer i et sosialt samspill med andre, noe som kommer til syne i dimensjonene for læring, i modellen for utvikling av kompetanse (Illeris, 2012, s. 47). To av modellens dimensjoner, er mestring og psykisk balanse. I følge respondentene er det grunnleggende med et positivt å trygt arbeidsmiljø for å kunne utvikle og motivere de ansatte. Sammen med de høye kravene i arbeidslivet vil det, i et læringssperspektiv, være viktig med god psykisk helse. Som respondent sier om lek på arbeidsplassen: «Da får de ansatte snudd hodene litt».

Respondentene i det aktuelle prosjektet understreker viktigheten av tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø ved å spille på ansattes interesser. Både formelle og uformelle aktiviteter tilrettelegges etter ansattes ønsker og innspill slik at det skaper engasjement og eierforhold til aktivitetene. Aktiviteter som ansatte arrangerer utløser videre poeng for den ansatte som kan brukes på goder i bedriften som for eksempel fortrinnsrett på hytter eller dyrere aktiviteter som teambuilding. Dette skaper entusiasme og engasjement, som kommer alle ansatte til gode og skaper samhold og teamfølelse på arbeidsplassen.

I litteratur som omhandler life design, er det beskrevet at det er i møte med andre, det skjer en utvikling og læring. Arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er avhengig av individet, og individet

kan utvikle seg og påvirkes av sosial og kulturell kontekst, som gjør at det er en gjensidig avhengighet (Nota mfl., 2014, referert i Rossier mfl., 2017, s. 67).

Respondentene i prosjektet benytter seg av ulike måter for tilrettelegging av kompetanseheving og utvikling. Det tilrettelegges på digitale læringsplattformer, interne kurs og hospiteringer både internt og eksternt i bedriften. Det gis mulighet for å være ute hos kunder, samt arbeidende team, noe som bidrar til kompetanseoverføring innad i gruppen. Ifølge respondentene er det lagt til rette for ulike læringsplattformer for at de ansatte skal kunne få den nødvendige innsikten, og se sine muligheter. I de to første punktene i DOTS-modellen hvor det konkretiseres hvilke kompetanser som vil være avgjørende for at den enkelte skal lykkes i å se sine muligheter, inneholder valgkompetanse (Haug, 2018, s. 47–51). Altså, det å ha kunnskap om hva som er mulig, og hensiktsmessig smart å velge ut ifra hvilken situasjon og interesser den enkelte arbeidstaker har. En arbeidsgiver som innehar og formidler informasjon om faglig og formelle utvikling- og utdanningsmuligheter til sine ansatte, og med en bedriftskultur som ser på kompetanseheving og faglig utvikling som status, vil stemme overens med Dots-modellen om hva som skal til for å utvikle karrierekompetanse.

Respondentenes tilbakemeldinger og fokuset de har på sine ansattes interesser gjør at jeg ønsker å ta frem et nytt punkt i Dots-modellen (Law & Watts, 1977, referert i Haug, 2018, s.47), der det konkretiseres hvilke kompetanser som vil være avgjørende for den enkelte. Et av punktene er selvinnsikt, eller self-awareness, definert som å kunne identifisere sine interesser og behov, og kjenne sin kompetanse. For å kunne beskrive dette må individet ha forståelse for hvem det er som person, vite sine styrker og svakheter og hvilke krav og forventninger en har til arbeidslivet (Haug, 2018, s. 47–51). Ved å tilrettelegge aktiviteter for arbeidstakere på arbeidsplassen basert på ansattes ulike interesser, vil det kunne bidra til en økt bevissthet muligheter, styrker og svakheter, og skape engasjement basert på ens egen mestringfølelse og ny ervervet kunnskap som respondentene henviser til.

Bolman og Deal (2014, s. 194) beskriver hvordan arbeidsgiver vil nyte godt av arbeidstakere som finner sin mening og tilfredshet i arbeidet, samt kunne gjøre bruk av arbeidstakernes ubrukte ressurser. Når det motsatte skjer vil det føre til negativ respons, som motstand eller tilbaketrekning. Illeris læringsteori (2012, s. 47) beskriver de nevnte faktorene for utvikling av

karrierekompetanser i det sosiale samspillet mellom individ og omgivelsene. Kommunikasjon og kultur i bedriften, vil være viktige faktorer for utvikling av karrierekompetanser. Respondentene understreker også viktigheten med kommunikasjon og samhandling med de ansatte, noe som gjenspeiles i bedriftens kommunikasjon til de ansatte, hvor arbeidsgiver har fokus på utvikling som noe positivt for alle parter, og gir den ansatte og bedriften flere bein å stå på. Respondentene mener samspillet er virkemiddel for å motivere, men at det også vil skape en trygghet hos arbeidstaker for å utvikle seg selv i samhandling med bedriften.

Mulighet til utvikling og kompetanseheving, ved at arbeidstaker får ansvar og arbeidsoppgaver de ikke har erfaring med fra tidligere, og dermed utfordre arbeidstaker, er faktorer respondenter i dette prosjektet vektlegger. Særlig for at den ansatte skal kunne oppleve mestringsfølelse, motivasjon og interesse for faget, når arbeidstaker løser oppgaven på en god måte, og opplever at de mestrer ansvaret. Det er viktig å håndtere utfordringer, ifølge Olsen og Traavik (2010, s. 49) for å bli motstandsdyktige. Ifølge Senge (2004, s. 147–148) er det å mestre sitt fag, og sine arbeidsoppgaver, det som bidrar til at man har høy personlig mestring, som videre fører til at den ansatte er i stand til å forstå hvilke resultater som betyr mest. Respondentene vektlegger tilfredshet og følelsen av at arbeidet er meningsfullt som faktorer, viktige i forhold til motivasjon for kompetanseheving. Å tvinge frem personlig mestring i en organisasjon, kan virke mot sin hensikt og gi negative konsekvenser for både arbeidstaker og arbeidsgiver, med tanke på følelsen av trygghet og utvikling. Ingen kan tvinges til å utvikle seg, det må være et individuelt valg (Senge, 2004, s. 176).

Karrierekompetanser handler også om å håndtere overgangsfaser (Haug, 2018, s. 51). Å håndtere overganger og den utviklingen som forekommer i et samfunn som er i stadig endring, kan være utfordrende. Å være motstandsdyktig vil påvirke hvordan man klarer å omstille seg i arbeidslivet og hvor godt man tåler endringer i livet generelt. Resiliens og motstandsdyktighet, blir utviklet ved å håndtere oppgavene og utfordringene et individ møter (Olsen & Traavik, 2010, s. 49). Troen på selvet og egen mestring for å oppnå ønsket resultat er den viktigste faktoren, for utvikling av resiliens, i tillegg til faktorer som den enkeltes forståelse, opplevelse og forventninger.

Respondentene i prosjektet er opptatt av at de ansatte skal lykkes med å nå de målene de har satt seg. De påpeker mestring og troen på at de skal klare oppgaven som en viktig faktor for at de ansatte skal beholde og øke interessen for faget. Faktorer som at arbeidsgiver kjenner sine ansatte, det å finne rett person til rett jobb, å gjøre det enkelt for ansatte å benytte seg av muligheten til å videreutvikle seg og ta formell kompetanse, vil være viktige faktorer som er relevant for den ansattes motivasjon. Det er disse faktorene som bidrar til, og er viktige for, opprettholdelse og utvikling av den ansattes motivasjon, og som øker den ansattes lojalitetsfølelse og ønske om å bli værende i bedriften. Ansatte som blir møtt av en leder med et positivt tankesett, som er opptatt av ansattes interesser og mål, og at den ansatte skal lykkes, opplever større mestringstro og følelsen av at de har påvirkningsmuligheter (Dweck, 2017, s. 125–129). Denne ledelsestypen bidrar til et bedre samarbeid og innovasjon i bedriften.

Individer med tro på egne krefter, og samtidig har en god selvforståelse, har en høy sense of coherence (Olsen & Traavik, 2010, s. 29). Tre faktorer som vektlegges, er forståelse for egen situasjon, troen på egne krefter, og finne mening i å forsøke deltakelse på meningsfulle aktiviteter. Som man ser i det aktuelle prosjektet, samsvarer faktorene, fra respondentenes besvarelser, med hva som må være til stede for at arbeidstaker skal lykkes. Å finne mening i å forsøke kan se ut til å være den viktigste faktoren som kommer frem i prosjektet, og som respondentene bevisst eller ubevisst er oppmerksomme på.

I NOU 2020:2 (s. 14) understrekes det at virksomheter må legge til rette for utvikling av ansattes kompetanse (NOU 2020: 2, 2020). Slik jeg forstår dette legges mye av ansvaret over på arbeidsgiver. Respondentene i prosjektet viser velvilje til kompetanseutvikling, hvor arbeidstakerne får dekket kurs, samt får fri med lønn, slik at det er mulig for arbeidstaker å utvikle seg.

Utfordring med læring i arbeidslivet, kan være at det er dyrt å investere i ansattes kompetanseutvikling (Illeris, 2012, s. 268–269). Investering i ansatte er lønnsomt på langsikt, likevel kan målet om å produsere, overskygge den langsiktige gevinsten. Ved å investere i

utvikling av kompetanse og kunnskap til fordel for kortsiktige behov og gevinst, kan helheten overses. Bedriftene ser på hva som skaper en endring her og nå, i stedet for å tenke behov i et langsiktig perspektiv.

6.3 Hvordan bidrar arbeidsgiver til å oppmuntre og motivere til utvikling av karriereferdigheter i arbeidslivet?

I en organisasjon der det er ønsket, og arbeides for, et trygt arbeidsmiljø for at de ansatte skal kunne skape sine visjoner, der ærlighet og god tro er normen, vil fremme personlig mestring på to måter (Senge, 2004, s. 176–177). Organisasjonen vil gi den ansatte en overbevisning om at den verdsetter personlig vekst, og vil styrke den ansattes utvikling i jobben, som er nødvendig for personlig mestring. Respondentene i prosjektet, støtter opp om litteraturen, da de beskriver hvordan lederen påvirker arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen. påpeker at lederen har stor påvirkning på arbeidsmiljøet og trivselen på arbeidsplassen. Senge beskriver samtidig hvordan en god ledelsesstrategi, i en slik påvirkningsposisjon, vil være å gå foran som et godt eksempel ved å vise handling.

Viktigheten av trivsel og godt arbeidsmiljø, hvor det skapes rom for den enkeltes mål og interesser, og følelsen av å tilhøre et team, er faktorer som trekkes frem. Bolman og Deal (2014, s. 297–311) beskriver hvordan man kan skape et team spirit med humor og lek. Humor gir spenningsavløsning og bidrar til å løse de utfordringene som kan oppstå i løpet av en arbeidsdag. Humor har en viktig rolle på en arbeidsplass, hvor dens integrerende effekt bidrar til fleksibilitet og tilpasningsevne, og reduserer statusforskjeller. Humor kan, med andre ord, være samlende, men kan også brukes som et virkemiddel om man ønsker å distansere seg. Effektive team sørger for å ha en balanse mellom alvor, humor og lek noe som kan være en kilde til lagånd og kreativitet. Uformell kommunikasjon og spøk setter rammer og lager en sjel eller en levende kultur i gruppen, som skaper et felleskap og lagånd som kan være kilde til fremragende prestasjoner. Lek og humor kommer også frem i det aktuelle prosjektet, som en grunnleggende faktor både for motivasjon, engasjement, følelsen av tilhørighet, og «spirit» på arbeidsplassen. Gjennom slike aktiviteter, utvikler arbeidstaker sosiale og emosjonell kompetanse som arbeidsgiver har nytte av. En positiv hverdag med innslag av humor og lek blir regnet som en del av det å skape trygghet (Bolman & Deal, 2014). For å unngå at man

fokuserer kun på selve arbeidsoppgavene, og ikke deltar på aktiviteter som ikke er knyttet opp mot arbeidsoppgavene, kan humor og lek gi spenningsavløsning som kan oppstå i løpet av en arbeidsdag.

Vår sosialitet, som er vår samhandling og integrering i felleskapet, inneholder viktige elementer som samarbeid, kommunikasjon og samspill. Disse elementene er en del av Illeris modell for læring som utvikling av kompetanse, og grupperes innenfor samspill-dimensjonen (Illeris, 2012). Respondentene understreker at en leder bør kjenne sine ansatte for å kunne ivareta ansattes mål og interesser. Samtidig, vektlegger respondentene at dette er grunnlaget for å kunne bruke de ressurser, med tanke på kompetanse og mål de har for utvikling, da spesielt viktig i en omstillingsprosess. Bolman & Deal (2014, s. 387) beskriver hvordan effektive ledere, utformer og formidler en visjon og setter standarder for prestasjoner som gir arbeidet i organisasjonen retning og fokus. Gode ledere er ledere som bygger tillit i relasjoner og engasjerer seg i arbeidet og menneskene som utfører det. Det som kommer frem i det aktuelle prosjektet er at en leder blir kjent med sine ansattes interesser, fremtidige ønsker og mål gjennom medarbeidersamtaler og uformell kommunikasjon. En flat organisasjonskultur der leder i bedriften er tilgjengelig og gir god kommunikasjonsflyt fra leder til de ansatte, gir en toveis kommunikasjon som gir begge parter godt innblikk i hverandre. Bolman & Deal (2014, s. 165–175) beskriver hvordan ledere innenfor Human Resource har tiltro til mennesket. De er synlige ledere som legger til rette for ansatte opplevelse, motivasjon og mestring. Det aktuelle prosjektet, belyser hvordan respondentene oppmuntrer til kompetanseheving ved at de, som arbeidsgivere, legger til rette for utvikling av karrierekompetanse på bakgrunn av den ansattes mål og interesser, og understreker dette som viktige faktorer for å ivareta motivasjon og interessen for faget, men også for å beholde den ansatte ved bedriften.

Det aktuelle prosjektet viser at, ved eventuelle utfordringer som gjør at den ansatte må endre eller ønsker å endre sine arbeidsoppgaver, vil de bli oppfordret og gitt mulighet for hospitering og utdanning, som kan gi den ansatte mulighet for å stå lengre i arbeid. Dette er da en holistisk tilnærming, som Life design paradigme, der det blir tatt høyde for relevansen av kontekstuelle og individuelle faktorer og prosesser. Dette kan forstås som et komplekst samspill mellom personer og situasjonen de befinner seg i (Nota mfl., 2014, referert i Rossier mfl., 2017, s. 67).

Denne tilnærmingen kan gi en forståelse av hvordan individet lager seg nye narrativ, og konstruerer livene sine, slik at de kan tilpasse seg nye situasjoner og endringer som er nødvendige i arbeidslivet.

Respondentene i det aktuelle prosjektet gir uttrykk for å være engasjerte ledere som ønsker høy trivsel og at bedriften skal få gode resultater. De er ledere som er opptatt av et godt arbeidsmiljø, som engasjerer seg i de ansattes interesser, utvikling og kompetanse.

Respondentenes lederstil, måten de opptrer på, og engasjementet i sine ansatte, viser en personlighet og kvaliteter som gjenspeiler seg i et growth-mindset (Dweck, 2017, s. 125–129). Respondentene har tillit og tro på sine ansatte. Med et positivt tankesett oppmuntrer de ansatte til utvikling og kompetanseheving. De inkluderer ansatte i strategi og avgjørelser som har påvirkning på deres liv både i arbeid og privat, og er genuint opptatt av at de ansatte skal trives og ha et godt arbeidsmiljø.

Gode ledere blir beskrevet som ledere som setter standard for prestasjoner og gir retning og fokus (Bolman & Deal, 2014, s. 387). De engasjerer seg i arbeidet og menneskene som utfører det, gode ledere innehar egenskaper som å bygge tillit og relasjoner. Ledere som har tilro til mennesket, er synlige og myndiggjør sine medarbeidere, betegnes som Human Resource-ledere.

Litteraturen påpeker at arbeidsgivere ikke er gode nok på å investere tilstrekkelig i sine ansatte for å skape engasjerte og dyktige medarbeidere (Bolman & Deal, 2014, s. 160–162). Tanken om at organisasjoner som lykkes og gjør det godt, er de som er bedre til å forstå og respondere på ansattes, og kunders behov, er i tråd med Human-Resource tenkningen, og er organisasjoner som vil tiltrekke seg kvalifiserte og motiverte ansatte. Respondentene virker til å verdsette de ansattes engasjement og kompetanse og har forståelse for at det er dette bedriften har behov for.

7.0 Konklusjon

Formålet med prosjektet har vært å undersøke hvordan arbeidsgiver kan bidra til utvikling av karrierekompetanser. Utgangspunktet for prosjektet er den pågående offentlige norske

diskursen, livslang læring og læring hele livet, med bakgrunn i teoretisk rammeverk og nasjonale publikasjoner.

Respondentenes svar samsvarer med den valgte litteraturen i det aktuelle prosjektet. Litteraturen og respondentene bygger på samme faktorer som må være til stede, for at individ skal utvikle karrierekompetanser og hvordan karrierekompetanser utvikles. Respondentene underbygger det som er kommet frem fra litteraturen, og det kan se ut som ulike bedrifter fra ulike organisasjoner, både av størrelse, struktur, næring og utdanningsnivå, har den samme oppfatning av hva som fremmer karrierekompetanser.

Tilbakemeldingene fra respondentene viser at forskningsspørsmålene, å tilrettelegge for karrierekompetanser og hvordan man oppmuntrer til utvikling av karrierekompetanser, går mye inn i hverandre, da det ene påvirker det andre, og kan være resultatet av hverandre. Fokus, og utgangspunkt, for all aktivitet på alle områder hos samtlige respondenter i prosjektet, er viktigheten av leders kjennskap til de ansatte og leders kommunikasjon, og arbeidstakers interesser og mål. Det gjelder trivselsaktiviteter, kompetanseheving og omstilling. Fremoverlente ansatte med høyt engasjement knyttet til egen fagkunnskap og utvikling er egenskaper respondentene rangerer høyt samtidig som de har et stort fokus på sin egen rolle og hvilken påvirkningskraft en leder har på de ulike faktorene i forhold til utvikling av karrierekompetanser og arbeidsmiljø.

Ledelsesperspektivet var en uventet viktig faktor for utvikling av karrierekompetanser som ble belyst i prosjektet. Om kompetansereformen læring hele livet skal bli gjennomført på en god måte, kan det derfor være hensiktsmessig med et nytt perspektiv på ledelse og hvordan rammene på arbeidsplassen bør være om man skal lykkes.

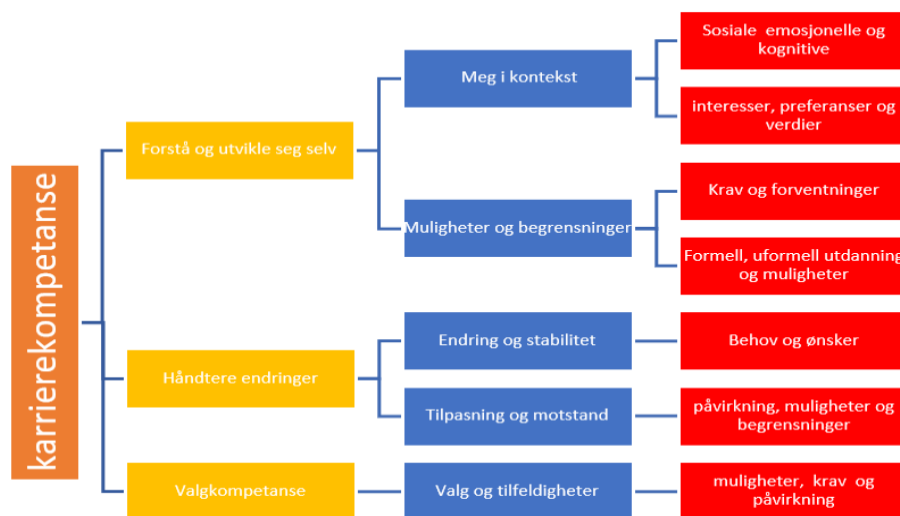


Fig 7.1 Utformet, og videreutviklet, basert på Karriererappene (Kompetanse Norge, u.å.-a)

Jeg kan relatere til Haug (2018, s. 15). når han påpeker viktigheten av å tydeliggjøre begrepet karierekompetanser, for å konkretisere hvordan samfunn og arbeidsgiver kan bidra til å utvikle slike kompetanser, til beste for individ, samfunn og organisasjon (Haug, 2018).

I kapittel 3.2 ble det fremvist en figur 3.1 med overblikk over karierekompetanser slik det blir beskrevet gjennom karriererappene fra Nasjonalt karriererammeverk for kvalitet i veiledning. Basert på uttalelsene fra respondentene har jeg utvidet figuren, med tanke på karrierelæring i arbeidslivet, med er nytt felt i fargen rød. Denne utvidelsen, innebærer stikkord som kanskje kan bidra til metarefleksjon rundt utvikling av karierekompetanser i arbeidslivet. Hensikten med figuren er å prøve å strukturere den informasjonen som jeg har innhentet, samtidig som jeg bygger på den allerede etablerte strukturen i Kvalitetsrammeverket og læreplanverket, og som kanskje kan forstås på en ny måte fra et praktisk perspektiv.

7.1 Avsluttende refleksjoner og ideer til videre forskning

Nasjonal kompetansepolitisk strategi (2017-2021) har som mål å ivareta at virksomheter og individ, innehar kompetansen som bidrar til at Norge har et konkurransedyktig arbeidsliv, og

færre står utenfor arbeidslivet (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det aktuelle prosjektet viser at sosial og emosjonell kompetanse er kompetanser det vil bli et økende behov for, og kompetanse som ikke kan erstattes av teknologiske løsninger. Sosial og emosjonell kompetanse er vanskelig å måle, men ses på av respondentene som var med i prosjektet, som et utgangspunkt for videre kompetanse utvikling i arbeidslivet. Regjeringen har inngått et samarbeid med partene i arbeidslivet for å nå målene i kompetansereformen om læring hele livet, men hvilke konsekvenser vil det medføre?

Mitt ståsted er at et tydeligere fokus på karrierelæring i arbeidslivet kan gi bedre forutsetninger for arbeidstakers kompetanseutvikling, men også et bedre utgangspunkt for at organisasjonene skal lykkes, og være konkurransedyktige i fremtiden. Prosjektet viser at respondentene har et stort fokus på hvordan de som ledere påvirker utviklingen av den ansatte, og på ansvaret en leder har for å bruke de ansattes kompetanse på best mulig måte.

I løpet av prosjektet har det dannet seg flere refleksjoner rundt temaet karrierelæring og utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet. Noen av spørsmålene som det kunne vært interessant å forske videre på er hva er det som gjør at individet ønsker å lære og utvikle seg, og hvilke karrierelæringsaktiviteter ville være naturlig eller mulig å gjennomføre i arbeidslivet for å utvikle emosjonell og sosial kompetanse.

I et ledelses-og-organisasjonsperspektiv, kan det også være interessant å se på, hvordan lederstil kan være avgjørende for om ansatte vil utvikle karrierekompetanser i arbeidslivet. Videre temaer som kan være aktuelle for videre forskning, er hvordan kultur og rammer kan påvirke for hvordan det norske samfunn skal lykkes med gjennomføring og etablering av kompetansereformen. Ete siste innspill er å se videre på organisasjonens evne til å være konkurransedyktige.

8.0 Referanseliste

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse strukturer: Sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- de Fruyt, F., & Mervielde, I. (1997). The five-factor model of personality and Holland's RIASEC interest types. *Personality and Individual Differences*, 23(1), 87–103. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00004-4)
- de nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, februar 10). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Dweck, C. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
- European Lifelong Guidance Policy Network. (2010). *Lifelong guidance policies: work in progress: a report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-10*. ELGPN. <http://hdl.voced.edu.au/10707/5586>.
- Haug, E. H. (2018). *Karrierekompetanser, Karrierelæring og karriereundervisning: Hva, hvorfor, hvordan, for hvem og hvor?* Fagbokforlaget.
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Kompetanse Norge. (u.å.-a). *Karriereknappene*. Kompetanse Norge. Hentet 11. desember 2022, fra <https://www.kompetansenorge.no/kvalitet-i-karriere/karrierekompetanse/omrader-for-utforskning-og-laring/?nav=modal4>
- Kompetanse Norge. (u.å.-b). *Karrierekompetanse og karrierelæring*. Kompetanse Norge. Hentet 11. desember 2022, fra <https://www.kompetansenorge.no/kvalitet-i-karriere/karrierekompetanse/om-karrierekompetanse/>
- Kompetanse Norge. (u.å.-c). *Karrierelæring i kontekst*. Kompetanse Norge. Hentet 11. desember 2022, fra <https://www.kompetansenorge.no/kvalitet-i-karriere/karrierekompetanse/karrierelaring-i-kontekst/>
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135–154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017–2021*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c84148f2f394539a3eefdfa27f7524d/nasjonal-strategi-kompetanse-nett.pdf>
- Meld. St. 14 (2019-2020). *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>
- NHO. (2021). *NHOs kompetansebarometer 2020: En kartlegging av NHOs medlemsbedrifters og øvrige norske bedrifters kompetansebehov i 2020* (2021:4). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kompetansebarometeret/kompetansebarometeret-2020.pdf>
- NHO. (2022). *NHOs kompetansebarometer 2021: En kartlegging av NHOs medlemsbedrifters kompetansebehov i 2021* (2022:3). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).

- <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kompetansebarometeret/nhos-kompetansebarometer-2021---nifurapport2022-3.pdf>
- NOU 2016: 7. (2016). *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/05a79a5ed91e40e1a80e6f8028b21e3e/no/pdfs/nou201620160007000dddpdfs.pdf>
- NOU 2019: 2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II: Utfordringer for kompetansespolitikken*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/216ef613554042ccae0c127a6b3b3ac8/no/pdfs/nou201920190002000dddpdfs.pdf>
- NOU 2020: 2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III: Læring og kompetanse i alle ledd*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>
- OECD. (2018). *The future of education and skills Education 2030*.
[https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- Olsen, M. I., & Traavik, K. M. (2010). *Resiliens i skolen: Om hvordan skolen kan bidra til livsmestring for sårbare barn og unge*. Fagbokforlaget.
- Rossier, J., Ginevra, M. C., Bollmann, G., & Nota, L. (2017). The Importance of Career Adaptability, Career Resilience, and Employability in Designing a Successful Life. I K. Maree (Red.), *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience* (s. 65–82). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0_5
- Senge, P. M. (2004). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Utdanningsdirektoratet. (u.å.-a). *Kjernelementer*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 12. desember 2022, fra <https://www.udir.no/lk20/utv01-03/om-faget/kjerneelementer>
- Utdanningsdirektoratet. (u.å.-b). *Læreplanverket*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 13. desember 2022, fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/>
- Utdanningsdirektoratet. (u.å.-c). *Sosial, faglig og emosjonell utvikling og læring*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 12. desember 2022, fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/skolemiljo/sosial-laring-gjennom-arbeid-med-fag/relasjoner-mellom-elever/sosial-faglig-og-emosjonell-utvikling-og-laring/>

Vedlegg 1 Informasjon om forskningsprosjektet

Informasjon om forskningsprosjektet Arbeidslivet som arena for karrierelæring

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

Formål

Formålet med forskningsprosjektet er å finne ut på hvilken måte arbeidsgiver kan bidra til utvikling av karrierekompetanser (ferdigheter) i arbeidslivet. jeg vil se på hvilke ferdigheter som dere mener er viktige og hvordan arbeidsgivereventuelt kan bidra til å øke/ utvikle den enkeltes arbeidstakers kompetanse(ferdigheter) i arbeidslivet, for at arbeidstaker skal kunne utvikle seg i takt med endringene i arbeidslivet og i bedriften. Dette innebærer spørsmål om personlige egenskaper, verdier, holdninger, kunnskap, og personlige ferdigheter en arbeidstaker bør ha for å være en arbeidstaker som vil mestre utvikling og omstilling i arbeidslivet.

Jeg vil for eksempel stille deg spørsmål som:

-spørsmål 1 hvilke holdninger mener du er viktig for en arbeidstaker for at arbeidstaker skal kunne utvikle seg i din bedrift.

-spørsmål 2 hvilke personlige ferdigheter mener du det er viktig for en arbeidstaker å ha for å utvikle seg i din bedrift?

Dette er en forskningsoppgave til en masterstudie i ledelse og arbeidsliv i endring. Jeg ønsker at samarbeidet og resultatene skal være så gode at de vil resultere i allmenn interesse som eventuelt kan brukes til undervisning, eller i videre forskning.

Jeg ønsker å snakke med 3-5 personer i ledelsen ved bedriften deres og jeg håper du vil være med!

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder ved: Robert Helland-Olsen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor er du inkludert i studien?

Mitt prosjekt går på å finne ut hvilke karrierekompetanser arbeidsgiver mener de har behov for, om disse kan læres eventuelt i skolen før man kommer ut i arbeidslivet, eller i et livslangt perspektiv.

Jeg ønsker forståelse og best mulig informasjon om problemstillingen, og da vil det ikke være mulig å ta et større utvalg for å generalisere.

Jeg spør deg om å være med, fordi du er leder i et firma, som kan representere aktuell bransje. Hva innebærer prosjektet for deg?

Det vil kun være meg som er til stede under intervjuet, og jeg vil gjøre lydopptak av intervjuet.

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil jeg ha et intervju med deg. Et intervju er en samtale der vi stiller deg forskjellige spørsmål. Spørsmålene vil handle om som beskrevet ovenfor; utvikling av ferdigheter til arbeidstaker i arbeidslivet.

Du kan protestere

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, og du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å protestere.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn. alle opplysninger vil bli behandlet i forhold til ditt samtykke. Du har rett til dataportabilitet (kopi) Kontaktopplysninger til din institusjon sitt personvernombud

Jeg vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut hvordan arbeidsgiver kan bidra til å øke/utvikle den enkeltes arbeidstakers kompetanse(ferdigheter) i arbeidslivet.

Jeg vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare forsker June R Andreassen og veileder Ronny Helland-Olsen som har tilgang til informasjonen.

All informasjon vil være forsvarlig lagret på en sikker datamaskin. Lydopptak fra intervjuet vil bli slettet når all informasjon er transkribert.

Svarene vil bli anonymisert.

Jeg skal samle inn, bearbeide og lagre data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.12.22 all innhentet data vil da bli slettet

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

På oppdrag fra *universitet i Agder* har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- å protestere
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer eller å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *universitetet i Agder* ved Robert Helland-Olsen.
- *Forsker June R Andreassen*- june.andreassen@rogfk.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester Trond Hauso og personvern@uia.no.

Din signatur:

Med vennlig hilsen

Robert Helland-Olsen
Forsker/veileder

June R Andreassen
student/forsker

Vedlegg 2: Intervjuguide

Problemstilling:

På hvilken måte kan arbeidsgiver bidra til utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet?

Forskingsspørsmål

1. Hvilke ferdigheter / karrierekompetanser anser arbeidsgiver som viktige for å være relevant i arbeidslivet?
2. Hvordan tilrettelegger arbeidsgiver for utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet? (kompetansestrategier)
3. På hvilken måte støtter/ oppmuntrer arbeidsgiver til utvikling av karrierekompetanser?

Teama	Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
Selvinnsikt	Hvordan bidrar arbeidsgiver til at arbeidstaker ser seg selv og sin rolle?	<ul style="list-style-type: none">- Personlige egenskaper- Kunnskap- Ferdigheter- Verdier- Holdninger
Kontekst	Hvordan bidrar arbeidsgiver til bevissthet rundt rammene en lever sitt liv innenfor, og hvordan disse rammene kan påvirke egen situasjon?	<ul style="list-style-type: none">- Kultur- Arbeidsliv- Sosialt/felleskap- Egen påvirkning- Life design
Endring	Hvis arbeidsgivers ønske om endring står i konflikt med ønske om eller behov for stabilitet, hvordan tar bedriften valg? Hvilke egenskaper du at man innehar om man er endringsvillig?	<ul style="list-style-type: none">- Påvirkning- Forventning- Mestring- Frykt-
Stabilitet	Hvilke overveielser tar bedriften med tanke på konflikt mellom endring og stabilitet?	<ul style="list-style-type: none">- Interaksjon med omgivelsene- Påvirker motstand-
Tilpasning	På hvilken måte blir ansatte forberedt på hvilke tilpasninger som kreves av dem i en omstilling?	<ul style="list-style-type: none">- Kunnskap- Kultur- Samspill- Personlighet

	Hvilke egenskaper har de som håndterer omstilling eller en endring best?	- Verdier
Motstand		
Valg	På hvilken måte blir arbeidstaker involvert i bedriftens kompetansestrategi?	- Muligheter - Mål - Valgkompetanse - Utvikling - Indremotivasjon (personlig egenskaper) - Verdier
Tilfeldigheter	Selvinnsikt, handlingsmønster	
Muligheter	På hvilken måte blir arbeidstaker gjort oppmerksom på sine muligheter i bedriften?	- Utdanning - Arbeid - Bidragsyter -
Begrensninger	På hvilken måte ville du si at formell kunnskap (utdanning) har påvirkning på begrensningene?	- Påvirker valg - Personlighet - IQ - Nysgjerrighet -
Fritt	Er det noen egenskaper du ønsker å trekke frem, som du ser er avgjørende for at en arbeidstaker skal gjøre suksess i deres bedrift?	- Personlighet - Personlige ferdigheter - Verdier - Holdninger - Mindset