



UiO • Universitetet i Oslo

Læringskultur for overlevelse

En scoping review om lederens rolle i læringskultur på arbeidsplassen, og trender i lys av Covid-19 pandemien

Marte Ulrikke Nordbye Heggdal

Masteroppgave i kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet
(KULA)

45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2022

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

| | |
|----------|--|
| Tittel | Læringskultur for overlevelse- <i>en scoping review om lederens rolle i læringskultur på arbeidsplassen, og hvilke trender kan som ses i lys av Covid-19 pandemien</i> |
| Av | Marte Ulrikke Nordbye Heggdal |
| Emnekode | PED 4491 |
| Semester | Vår 2022 |

Stikkord

- Læringskultur
- Lederens rolle
- Digitale verktøy
- Lederstil
- Exploration og exploitation
- Psykologisk trygghet
- Reflekterende praksis
- Covid-19 pandemien

Sammendrag

Tema og problemområde

Denne scoping review tar for seg læringskultur på arbeidsplassen og hva lederens rolle er i tilretteleggingen for dette. Læringskultur er et fenomen som har vært i vekst de siste tjue årene, og preges av tillit, involvering, kontinuerlig læring og utvikling for realisering av felles mål og prestasjoner. Intensjonen har vært å belyse lederens rolle og hvorfor tilrettelegging for læringskultur er viktig for både ansatte og bedriften selv. Videre har denne scoping review tatt for seg påvirkningen som Covid-19 pandemien har hatt på dette forholdet, og hvilke trender som har oppstått. Denne scoping review skal dermed svare på følgende problemstilling:

«Hva er lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen, og hvilke trender kan man se i lys av Covid-19 pandemien?».

Følgende forskningsspørsmål har blitt utformet, og som hver for seg skal bidra til å svare på helheten:

1. *Hva kjennetegner lederens rolle i læring på arbeidsplassen?*
2. *Hvorfor tilrettelegge for læringskultur på arbeidsplassen?*
3. *Finnes det noen tydelige trender i lys av Covid-19 pandemien?*

Metode

Denne masteroppgaven er en litteraturstudie i form av scoping review, og følger retningslinjene utformet av Arksey og O'Malley (2005). Deres sett med retningslinjer ble utviklet som et svar på manglende informasjon på dette feltet da scoping review som metode fikk økende vekst. En scoping review er relevant for å undersøke fagfelt som ikke tidligere har blitt undersøkt dypgående (Tricco et al., 2018). Arksey og O'Malleys (2005) rammeverk og retningslinjer har fått noe kritikk for manglende detaljer, men har også gitt utspring til andres forsøk på å utvikle nye retningslinjer til scoping review. Levac et al. (2010) er en av kritikerne til retningslinjene. Denne scoping review har tatt hensyn til deres kritikk og har derfor inkludert deres mer detaljerte retningslinjer i deler av fremgangsmåten.

Forskningsartiklene som blir analysert i denne scoping review er identifisert gjennom de elektroniske databasene ERIC, PsycINFO, Web of Science og Scopus. Forskningsartiklene har blitt undersøkt gjennom en tematisk analyse, der temaene er forhåndsbestemt i teorien. Årsaken til dette valget er at en scoping review ikke har som hensikt å utvikle nye teorier, men å avdekke eventuelle forskningsgap.

Resultat og konklusjon

Denne scoping review viser at det per dags dato er et forskningsgap i det undersøkte området om læringskultur på arbeidsplassen, og trender som følge av Covid-19 pandemien. Studier og forskningsartikler tar lang tid å gjennomføre og trolig var denne undersøkelsen litt forut for sin tid ettersom vi til dels fremdeles befinner oss i den pågående Covid-19 pandemien.

Selv om hensikten med en scoping review er å avdekke eventuelle forskningsgap og at resultatene dermed ikke kan generaliseres utover denne konteksten, viser funnene fra denne scoping review at lederens rolle er helt essensiell for utvikling av læringskultur på arbeidsplassen. Lederen må kultivere læringen, gjøre den synlig, og støtte opp under i en kontinuerlig prosess. Ved å utarbeide en tydelig strategi og mål for læring vil det være lettere for de ansatte å engasjere seg og ta eierskap over egen læring. Tilrettelegging for læringskultur er en avgjørende faktor for at bedrifter og organisasjoner overlever og forblir konkurransedyktige i uforutsette hendelser slik som Covid-19 pandemien. Covid-19 pandemien har ytterligere forsterket aktualiseringen rundt behovet for læringskultur på arbeidsplassen.

Forord

Fem år som student på Universitetet i Oslo er nå ved veis ende, med bachelor i pedagogikk og master i kunnskapsutvikling og læring på arbeidsplassen. Ved siden av studiene har jeg jobbet som HR ansvarlig i en gründerbedrift. Det å kombinere denne studieretningen med jobben har til tider vært krevende, men også en helt nødvendig erfaring jeg ikke ville vært foruten.

Gjennom mine fem år som student ved Universitetet i Oslo har jeg møtt mange utrolige mennesker, alt fra dyktige professorer, lærevillige studenter, til sterke lagkamerater ved Oslo studentenes håndballag. Jeg har også fått mange gode venner jeg tar med meg videre i livet. Dere har alle vært uvurderlige for meg, spesielt under flere perioder med «lock down» som førte til en krevende og annerledes studiehverdag.

Jeg vil takke min veileder, Eric Breit, professor ved Handelshøyskolen BI og 2. professor ved Universitetet i Oslo, for faglige innspill og for god veiledning underveis i denne prosessen. Jeg vil også takke deg for din forståelse for min situasjon med oppstart i ny fulltidsjobb midt i masterskrivingen.

Jeg ønsker også å takke min nye arbeidsgiver for muligheten til å kombinere fulltidsjobb med masterskriving. Deres sterke faglige gruppe med mennesker har ikke gjort annet enn å inspirere meg i denne tiden.

Helt til slutt vil jeg rette en stor takk til min fantastiske mann, Reis Avdimetaj, som har heiet på meg og støttet meg på alle mulige måter. Uten din tilrettelegging, forståelse, oppmuntring og støtte gjennom mine fem år som student hadde jeg ikke vært der jeg er i dag.

Drammen, april 2022

Marte Ulrikke

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | <i>Innledning</i> | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn og aktualisering | 2 |
| 1.2 | Formål og problemstilling | 3 |
| 1.3 | Oppgavens videre struktur | 4 |
| 2 | <i>Relevante begreper fra litteraturen og tidligere forskning</i> | 4 |
| 2.1 | Faktisk lederatferd | 4 |
| 2.1.1 | Lederens rolle..... | 4 |
| 2.1.2 | Transaksjonell og transformerende lederstil | 5 |
| 2.1.3 | Reflekterende praksis..... | 6 |
| 2.2 | Betingelser for ledelse..... | 7 |
| 2.2.1 | Asymmetrisk maktforhold | 7 |
| 2.2.2 | Digital teknologi..... | 8 |
| 2.3 | Utfall med ledelsen | 12 |
| 2.3.1 | Læringskultur | 12 |
| 2.3.2 | Exploration og exploitation..... | 13 |
| 2.3.3 | Psykologisk trygghet..... | 14 |
| 2.4 | Oppsummering av relevante begreper fra litteraturen og tidligere forskning..... | 16 |
| 3 | <i>Metode</i> | 18 |
| 3.1 | Valg av metode | 18 |
| 3.2 | Scoping review..... | 19 |
| 3.2.1 | Identifisere forskningsspørsmål | 21 |
| 3.2.2 | Identifisere primærstudier | 21 |
| 3.2.3 | Utvalg av forskning | 25 |
| 3.2.4 | Kartlegge data..... | 28 |
| 3.2.5 | Sortere, oppsummere og rapportere funn | 29 |
| 3.3 | Validitet og reliabilitet..... | 30 |
| 3.4 | Etikk..... | 31 |
| 4 | <i>Funn</i> | 31 |
| 4.1 | Utvalg av individer i arbeidslivet | 35 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 4.2 | Forskningsdesign..... | 37 |
| 4.3 | Formål..... | 39 |
| 4.1 | Empiriske funn fra forskningsartiklene..... | 42 |
| 4.1.1 | Ledernes rolle..... | 45 |
| 4.1.2 | Hvorfor tilrettelegge for læringskultur..... | 50 |
| 4.1.3 | Trender som følge av Covid-19 pandemien..... | 54 |
| 4.2 | Oppsummering av empiriske funn fra forskningsartiklene | 58 |
| 5 | <i>Diskusjon og implikasjoner</i> | <i>59</i> |
| 6 | <i>Begrensninger og implikasjoner for videre forskning.....</i> | <i>63</i> |
| 7 | <i>Avslutning.....</i> | <i>64</i> |
| 8 | <i>Referanser</i> | <i>66</i> |

1 Innledning

Læringskultur er et stort begrep som består av mange ulike aspekter. Læringskultur på arbeidsplassen er en kultur fremmer utvikling og læring for sine ansatte (Smerek, 2018). Det er høy grad av psykologisk trygghet der det er rom for å feile og lære av feilene, med en reflekterende praksis. Lederens rolle i læringskultur preges av å fremstå som en rollemodell, vise vei, støtte oppunder ansattes læring, og ha bevissthet rundt det asymmetriske forholdet som er mellom leder og ansatt. En læringskultur bidrar til trivsel, livslang læring og gir individer og bedrifter mulighet til å forholde seg konkurransedyktige i et miljø som er i stadig endring og utvikling.

Jeg ble først introdusert for begrepet læringskultur under min tid som student ved Universitetet i Oslo, og det fikk en spesiell betydning da jeg var ansatt i en gründerbedrift som gjennomgikk store endringer i lederskap og struktur. Det var et paradoks å bli introdusert for viktigheten av læringskultur gjennom studiene, og samtidig erfare mangelen på læringskultur på min egen arbeidsplass. Endringene i struktur og lederskap på min arbeidsplass var planlagt uavhengig av Covid-19 pandemien, men foregikk parallelt med den, noe som førte til ensomhet og usikkerhet rundt egen posisjon på hjemmekontor. Mangel på informasjon om vekst i selskapet og mangel på muligheter for læring var gjennomgående. Etter to praksisplasser i forbindelse med masterstudie i pedagogikk (kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet) har jeg fått førstehåndserfaring og innblikk i hvordan Covid-19 pandemien har påvirket arbeidsplassen, og læringskultur som sådan. Erfaringen jeg fikk fra de ulike praksisstedene med to ulike lederstiler, og min egen arbeidsplass uten tydelig lederstil, medførte at jeg fikk en spesiell interesse for læringskultur på arbeidsplassen. Tanker om at jeg kanskje bare ville ha det jeg ikke hadde på egen arbeidsplass, og ideen om at gresset er grønnere på den andre siden, preget min studenthverdag. Lysten til å erfare en sterk læringskultur på arbeidsplassen, og nysgjerrigheten rundt hvilke trender som kan ha oppstått som følge av Covid-19 pandemien grodde seg stor hos meg.

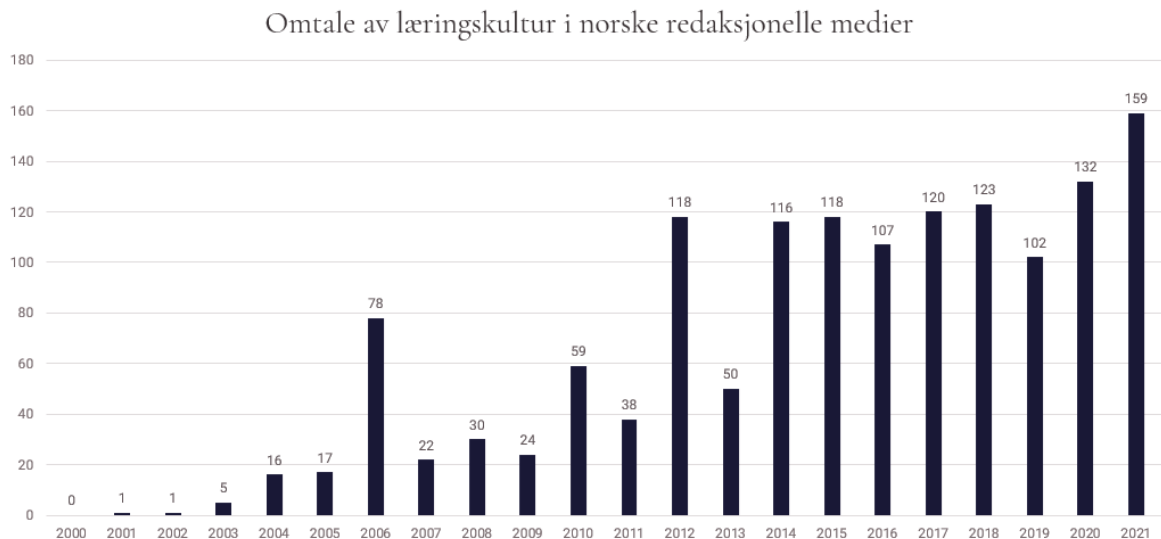
Anne Lian har skrevet en artikkel om foredraget til Thomas Nettet Middelfart med tittelen "Hvordan skape en læringskultur på din arbeidsplass?" (Lian, 2022), publisert på HR Norge. Middelfart benytter seg av begrepet «tvangsdigitalisering» som virkning av Covid-19 pandemien, og poengterer utfordringene og den store endringen virksomheter har møtt, både i negativ og positiv forstand.

I en tid med store omstillinger, nye krav og forventninger fra både medarbeidere og kunder, og en rask teknologisk utvikling, er det avgjørende at man evner å lære og utvikle seg. Satt på spissen kan vi si at evnen til å lære er det viktigste man må lykkes med som virksomhet. (Lian, 2022).

Bruken av digital teknologi i dagens samfunn øker som aldri før, og det setter et stort krav til arbeidsgivere om tilrettelegging for både formell og uformell læring ved bruk av digitale teknologier. Unntakstilstanden vi nå har vært gjennom med sosial distanse og hjemmekontor, har ytterligere forsterket dette kravet. Vi aldri før vært mer avhengig av digital teknologi, både for sosialisering med andre, for utførelse av arbeid og ikke minst for læring. Om virksomheter ikke allerede har gode systemer på plass, er de nå nærmest tvunget til å se til digital teknologi for å tilrettelegge for læring og utvikling av ansatte. Både for ombordstigning av nyansatte og kompetanseheving av de etablerte ansatte. Hvordan ser egentlig en sterk læringskultur på arbeidsplassen ut i dag?

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Læringskultur er et etablert begrep og det har blitt brukt i norske medier i over 20 år. Et søk i Atekst, Retrievers mediearkiv, viser at 2021 er toppåret for bruken av begrepet (se Figur 1). I 2021 ble læringskultur omtalt i om lag 200 oppslag (Retriever, 2022). Det er likevel relativt lite omtale om vi sammenligner det andre begreper innen arbeidslivslæring. Til sammenligning gir et søk på «Kompetanseheving» nærmere 5000 treff i norske redaksjonelle medier i 2021 (Retriever, 2022). Oppslagene om læringskultur handler i stor grad om at personer i næringslivet og innenfor skolesektoren diskuterer viktigheten av livslang læring, samt viktigheten av å henge med på teknologiutviklingen. Perioden med pandemi har naturligvis resultert i at dette har blitt et hyperaktuelt tema i mediene. Dette viser et behov for ytterligere aktualisering for forskningsagendaen.



Figur 1: Illustrasjons graf om omtale av læringskultur i norske redaksjonelle medier (Retriever, 2022).

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne scoping review er å se hvorvidt lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen har endret seg som følge av Covid-19 pandemien, og om det finnes noen tydelige trender rundt dette temaet.

Problemstilling for denne litteraturstudien er:

Hva er lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen, og hvilke trender kan man se i lys av Covid-19 pandemien?

Forskningsspørsmål for denne litteratur studien er:

1. Hva kjennetegner lederens rolle i læring på arbeidsplassen?
2. Hvorfor er tilrettelegging for læringskultur på arbeidsplassen viktig?
3. Finnes det noen tydelige trender i lys av Covid-19 pandemien?

Som problemstillingen og forskningsspørsmålene viser, vil denne litteraturstudien avgrense seg til å se på lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen. Videre vil den avgrense seg til å se på forskning utviklet som etterfølge av pandemien, altså forskningsfunn i perioden mellom 2020-2022. Hensikten er å identifisere mulige trender man kan se rundt lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen, som følge av Covid-19

pandemien. Studiene som skal undersøkes har et utvalg med deltagere fra arbeidslivet. For å svare på problemstillingen og for å avdekke mulige forskningshull, skal denne litteraturstudien gjennomføres i form av scoping review.

1.3 Oppgavens videre struktur

Denne litteraturstudien består av syv kapitler. Det første kapitlet beskriver bakgrunn for valgt tema, problemstilling og avgrensning. Det andre kapitlet skisserer relevant litteratur og tidligere forskning på teamet som grunnlag for videre undersøkelse. Her blir det redegjort for og diskutert rundt lederens rolle og læringskultur, samt andre faktorer som påvirker tilretteleggingen. Videre vil dette kapitlet også ta for seg relevant litteratur om det digitale aspektet, som faller seg naturlig å inkludere da dette kanskje er den største påvirkningen på læringskultur i arbeidslivet som følge av Covid-19 pandemien. I det tredje kapitlet vil forskningsmetode scoping review bli presentert, som er metoden som vil bli benyttet i denne litteraturstudien. Kapittel fire vil bestå av en oppsummering og formidling av funnene i denne scoping review. Kapittel fem vil ta for seg diskusjon av hovedfunn opp mot den relevante litteraturen og avdekke eventuelle forskningsgap. Pedagogisk praksis, begrensninger ved studien og implikasjoner for videre forskning vil bli presentert i kapittel seks. Avslutningsvis vil kapittel syv oppsummere denne scoping review sitt innhold.

2 Relevante begreper fra litteraturen og tidligere forskning

I denne delen av undersøkelsen vil de mest relevante begrepene og tidligere forskning bli presentert, og den beskriver en type nå situasjon før Covid-19 pandemien inntraff. Det er gjort mye og viktig forskning på dette feltet før Covid-19 pandemien, men om dette fremdeles stemmer den dag i dag er det som er interessant å undersøke. Dette kapitlet tar for seg lederatferd ved å gå nærmere inn på lederens rolle, lederstil og reflekterende praksis. Deretter betingelser for ledelse med søkelys på asymmetrisk maktforhold og digitale verktøy, for så avslutningsvis se på utfall med ledelsen, med fokus på læringskultur, exploration og exploitation, og psykologisk trygghet.

2.1 Faktisk lederatferd

2.1.1 Lederens rolle

Hvilken strategisk lederstil en organisasjon har og om miljøet på arbeidsplassen er mottagelig og motiverende for læring, vil i stor grad avgjøre hvordan ledere kan fremme en læringskultur. “Creating the type of conditions that facilitate and sustain a favorable level of collective learning is one of the greatest challenges for leadership at all levels in organizations” (Matsuo, 2012, s. 610). For at ledere skal kunne støtte og fremme en læringskultur er deres rolle først og fremst viktig i å bygge et miljø som tillater det. Matsuo (2012) i sin studie, hevder at det er tre ting som må være på plass for at ledere skal kunne fremme en læringskultur. For det første må betydningen av mål være tydelig definert, for det andre må ledere kultivere psykologisk trygghet, og til slutt må reflekterende praksis fremmes.

2.1.2 Transaksjonell og transformerende lederstil

Lederskapsteorier belager seg på forholdet mellom ledere og ansatte, og refereres til ledere i alle nivåer i en virksomhet. Vera og Crossan (2004) tar for seg strategisk lederskap og hvordan strategiske prosesser påvirker læring. Ifølge Vera og Crossan (2004) kan en organisasjon enten ha en transaksjonell eller transformerende lederstil, som er relasjonsorientert på den ene siden og oppgaveorientert på den andre siden. Transaksjonell lederstil karakteriseres av de setter tydelige mål og forventninger til sine ansatte, med belønning og konstruktive tilbakemeldinger for å holde alle i gang. Videre søker de til å styrke organisasjonens strategi, struktur og kultur. I kontrast karakteriseres en transformerende lederstil av inspirasjon, karismatikk, intellektuell stimulering og hensyn til individet. De er visjonærer som higer etter å endre fremtiden og hjelper ansatte til å omstille sin egeninteresse til fordel for organisasjonens større visjon (Vera & Crossan, 2004, s. 224). Det er i balansen av disse to typer av atferd en leder virkelig kan fremme læringskultur. En transaksjonell lederstil er opptatt av å opprettholde «status quo» og oppnåelse av mål, er preget av satte rutiner og regler, og gir lite rom for utforskning. På den andre siden vil en transformerende lederstil motivere ansatte til å teste ut nye måter å gjøre ting på, og er samtidig mer fleksibel og åpen (Vera & Crossan, 2004, s. 231). Ved å balansere disse to kan en leder fremme læringskultur og samtidig få jobben gjort. Både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse spiller stor rolle på *exploitation* og *exploration*, som oppgaven vil komme tilbake til litt i delkapittel 2.3.2.

2.1.3 Reflekterende praksis

I studien utført av Matsuo (2012), nevnt i delkapittel 2.1.1, undersøkes hvilke egenskaper ved lederes atferd som kan fasilitere læring på arbeidsplassen, spesielt her en reflekterende praksis. Reflekterende praksis ble først presentert av Schön (1983), og belaget seg da i all hovedsak for lærere og sykepleiere. Etter hvert har konseptet spredt seg bredere over flere profesjoner. Reflekterende praksis kan defineres som en praksis for å trekke seg tilbake for å betrakte meningen av en hendelse inkluderende seg selv, andre og ens umiddelbare miljø, enten i etterkant av hendelsen eller underveis i hendelsen (Matsuo, 2012, s. 612-613).

Reflection is concerned with the process or means by which individuals make sense and reconstruct the meaning of what has been planned, observed, or achieved in practice. Therefore, it is essential to learning to convert tacit experience into explicit knowledge, leading to an understanding of experiences that may have been overlooked in practice, allowing us to critique our taken-for-granted assumptions, and encouraging us to be receptive to alternative ways of reasoning and behaving. (Matsuo, 2012, s. 613)

Studien tok for seg sykepleiere og deres praksis som utvalg, og selv om temaet kan ha behov for å undersøkes ytterligere kan det tenkes at resultatene av undersøkelsen kan generaliseres til andre felt og praksiser. Studien viste at en læringskultur var positivt forbundet med å oppmuntre til en reflekterende praksis (Matsuo, 2012, s. 616). Med denne studien til grunn, kan ledere støtte og tilrettelegge for reflekterende praksis, som et initiativ for å fremme læringskultur. En måte å gjøre dette på er for eksempel å gi de ansatte rom for å tenke over arbeidet de gjør, eller å få de ansatte til å tenke over aspekter ved deres arbeid som de normalt har internalisert og av den grunn ikke tenker så mye over det lenger. På denne måten kan ansatte gi mening til sine handlinger og reflektere rundt betydningen av deres handlinger. Tenke og diskutere hvorfor en handling skal bli gjort på en spesiell måte, eksempelvis en satt rutine, vil gi innsikt til dypere forståelse på et kollektivt plan. For å kunne implementere denne type praksis, må det være rom for at de ansatte kan ytre sine meninger fritt, noe som tar oss over til viktigheten av psykologisk trygghet, som vil bli nærmere beskrevet i delkapittel 2.3.3. Videre viste studien at reflekterende praksis er til fordel for problemløsning når det kommer til å aktivere en læringskultur. En annen måte for ledere å etablere en reflekterende praksis for å fremme læringskultur er å ha tydelig definerte mål, og rollemodeller som de

ansatte kan se til. Å synliggjøre ønsket atferd og målet med arbeidet vil hjelpe ansatte med en dypere mening og læring i en sosial setting. (Matsuo, 2012, s. 618-619).

2.2 Betingelser for ledelse

2.2.1 Asymmetrisk maktforhold

Makt (power) og hierarki i en organisasjon vil påvirke muligheten for læring. Jo større gapet av makt er innad i en organisasjon, jo vanskeligere vil det være å fremme en læringskultur. For at en leder skal kunne implementere konkrete initiativer for å fremme læringskultur i sin organisasjon, bør lederen undersøke maktforholdene som er satt. Ifølge Smerek (2018) finnes det to typer makt i en organisasjon. Den ene formen for makt er formell makt, som går ut på å bestemme over ressurser og avgjøre om ansatte får en forfremmelse eller lønnsforhøyelse. Den andre formen for makt er uformell makt, som belager seg på ens karisma, omdømme og evne til å få folk med seg uten å lene seg på potensielle belønninger (Smerek, 2018, s. 156). Disse to formene for makt kan man se likheter fra transaksjonell og transformerende lederstil som ble beskrevet i delkapittel 2.1.2.

Forskning viser at med høy grad av formell eller uformell makt følger en følelse av frihet, som fører til større sannsynlighet for at man viser sine sanne holdninger (true attitudes), som igjen vil fremheve organisatorisk læring. Det finnes derimot en bakside til dette, nemlig at de med høy makt trolig har større vanskeligheter med å endre sin mening og holdning, noe som igjen kan ha negativ påvirkning på en læringskultur. De kan også miste evnen til å se andres perspektiver, og Smerek (2018) viser et fasinerende eksempel på lederes manglende evne til å ta andres perspektiv i et eksperiment der deltagerne fikk i oppgave å skrive en «E» i pannen. Av de med høyere makt var det 21 % fler som skrev «E» fra sitt eget perspektiv (slik man selv ville lest en «E» hvis de så seg i speilet), enn de med lavere makt som skrev «E» fra andres perspektiv (slik at de som ser på ville kunne lese «E» riktig vei) (Smerek, 2018, s. 157). Dette kan ha negativ effekt på de med lavere makt i organisasjonen ved at de vegrer seg for å dele og ytre sine perspektiver i frykt for å bli straffet, og læring kan dermed gå tapt. Vi har alle hørt begrepet «ikke la makten gå til hodet på deg», og det er akkurat det en leders rolle går ut på å motarbeide. Ved å redusere gapet i maktfordelingen i en organisasjon vil åpne opp for å fremme en læringskultur på arbeidsplassen. Formell makt kan bli utnyttet på forskjellige måter, enten ved «personalized» orientering der ledere ser på ansatte som brikker

de kan manipulere for personlig dominans, eller ved «socialized» orientering der ledere utvikler sine ansatte for å forbedre og løfte organisasjonen. Sist nevnte er makten som er å foretrekke i en læringskultur, da ledere kan benytte sin makt for å iverksette læringsaktiviteter og initiativer. Dette kan også kobles til psykologisk trygget og selvsensur (beskrevet i delkapittel 2.3.3), som også må være på plass for å fremme en slik kultur.

2.2.2 Digital teknologi

Forskningsspørsmålet i denne litteraturstudien tar for seg aspektet om hvilke trender som kommer til syne som følge av Covid-19 pandemien. Med en antagelse og personlig erfaring om at mye av arbeid og utvikling har foregått digitalt som følge av dette, faller det seg naturlig å ta med en oversikt over relevant litteratur om digital teknologi, som digitale verktøy og systemer.

Bruken av digital teknologi i dagens samfunn øker som aldri før, og det setter et stort krav til arbeidsgivere om tilrettelegging for både formell og uformell læring ved bruk av digitale teknologier. Unntakstilstanden vi nå befinner oss i, med sosial distanse og hjemmekontor som følge av Covid-19 pandemien, har ytterligere forsterket dette kravet. Vi aldri før vært mer avhengig av digital teknologi, både for sosialisering med andre, for utførelse av arbeid og ikke minst for læring og tilrettelegging av læringskultur. Om virksomheter ikke allerede har gode systemer på plass, blir de nå nærmest tvunget til å se til digital teknologi for å tilrettelegge for læring og utvikling av ansatte. Både for ombordstigning av nyansatte og kompetanseheving av de etablerte ansatte. Det finnes mange ulike digitale teknologier man kan benytte for å tilrettelegge for formell og uformell læring. Virksomheter kan benytte alt fra video, 3D simulering, spill, quiz og applikasjoner, til sosiale medier og personlige nettverk. Hvilken digital teknologi egner seg for å fasilitere ønsket oppnåelse? Hvordan bruke denne digitale teknologien for å tilrettelegge for både formell og uformell læring? Hvordan designe de? Og hvordan implementere de? Dette er sentrale spørsmål det faller seg naturlig å stille i denne litteraturstudien hvor problemstilling og forskningsspørsmål tar for seg trender som kommer til syne av Covid-19 pandemien.

Digital teknologi åpner opp for et bredt spekter av muligheter for uformell og formell læring, og fleksibiliteten som følger gir ansatte muligheten til å bestemme når, hva og hvordan de vil lære (Ang, Orozco, Gijbels & Bossche, 2018. s. 87-99). Ved at teknologien åpner opp for nye

læringsmuligheter, spesielt da uformell læring ved bruk av eksempelvis sosiale medier, viser Ang et al., (2018) til en direkte kobling til ansattes deltagelse i læringsaktiviteter på arbeidsplassen. Uformell og formell læring kan dermed støttes opp av å stimulere bruken av sosiale medier (Ang et al., 2018. s. 87-99). Av de ulike modellene som beskriver forholdet mellom uformell og formell læring, trekker Ang et al., (2018) frem «seamless learning framework». “In a seamless learning environment, learning takes place through individual learning in private spaces, collaborative learning in public spaces, and artifacts created across time and physical or virtual spaces mediated by technology within a context” (Seow, Zhang, So, Looi & Chen, 2008, s. 4). På denne måten kan rammeverket legge til rette for å bygge bro mellom uformell og formell læring. Digital teknologi forventes å kunne skyve grensene og brukes som en megler mellom uformell og formell læring ved at man sømløst kan veksle kontekster. Å legge tilrette for en slik digital teknologi kan dog være utfordrende både når det kommer til implementering og designet av selve verktøyet (Ang et al., 2018. s. 87-99).

Gurzick og White (2013) beskriver hvordan det moderne arbeidsmiljøet har utviklet seg, og trekker frem muligheten for å innhente informasjon ved å krysse organisatoriske grenser, som et eksempel på dette. Gurzick og White (2013) skriver om at vi har utviklet oss fra den gamle arbeidsplassen («old workplace») til den nye arbeidsplassen («new workplace»). Den gamle arbeidsplassen karakteriseres i stor grad av inkorporerte rutiner og strenge grenser, mens den nye arbeidsplassen karakteriseres av ansatte med autonomi til å innhente informasjon, dele kunnskap og nye ideer med sine medarbeidere. Dette gjøres gjerne ved bruk av de de kaller «online personal networks», som strekker seg over en ansatt sin knyttede bekjentskaper i hele det digitale spekteret, både med medarbeidere og andre. Gjennom dette nettverket har man tilgang til både sosial støtte og uformell utvikling av kunnskap, noe som ifølge Gurzick og White (2013) kan bidra til økt produktivitet. Denne formen for uformell læring kommer ikke uten bekymring, og setter nye krav for tilrettelegging. Virksomheter kan ha policyer som forhindrer ansatte i å bruke slike nettverk i arbeidstiden. Årsaker til dette kan være at de mener det tar fokuset bort fra arbeidsoppgavene og minimerer produktivitet, eller fordi det fryktes at konfidensiell informasjon kan bli delt med konkurrenter. Selv om dette er reelle bekymringer, veier det kanskje ikke opp for fordelene som kan komme ved å tilrettelegge for bruk av et «online personal network» (Gurzick & White, 2013, s. 225-29).

Mennesker er sosiale vesener, vi deler, interagerer, og lærer av hverandre og med hverandre. Gurzick og White (2013) trekker frem sosial læringsteori av Bandura som et eksempel på

hvordan man kan fasilitere læring gjennom sosiale medier eller et «online personal network». Et slikt nettverk kan bidra til observasjon av andre profesjonelles handlinger, hvordan de utøver sin retorikk og hvordan de svarer på ulike tilbakemeldinger og håndterer bestemte situasjoner. Den enkelte kan adaptere og dermed utøve hva de har observert, og samtidig bygge et praksisfellesskap (Gurzick & White, 2013, s. 230). Denne formen for sosial læring fasiliteter for de mer kulturelle aspektene som praksis, normer og atferd, ved tilegnelse og bruk av informasjon. En måte å tilrettelegge for bruken av «online personal network» er eksempelvis gjennom veiledning av beste praksis, verktøy og policyer (Gurzick & White, 2013, s.233-236). For større virksomheter på internasjonalt nivå, kan det være en idé å bygge et eget nettverk slik at ansatte fra hele verden kan dele kunnskap med hverandre.

Dessverre er det mange virksomheter som bruker mye ressurser på treningsprogrammer fremfor læringsprogrammer når det er snakk om formell læring. De bruker tid og penger på å gi ansatte tilgang på informasjon via digital teknologi, og man kan argumentere for at dette alene vil være en dårlig investering. For hva sitter egentlig den ansatte igjen med etter at innholdet er prosessert? Evner de å benytte seg av den nye kunnskapen, atferden eller ferdigheten i praksis? Den beste investeringen en arbeidsgiver kan gjøre er å tilrettelegge for læring ved hjelp av ulike digitale teknologier, slik at den ansatte forstår innholdet, vet hvordan de skal implementere det i praksis, og evner å gjenkjenne situasjoner hvor man burde implementere innholdet.

Dr. David Perkins, en kjent professor ved Harvard University, viser til «Theory One», som belager seg på rimelig mulighet og motivasjon for læring (Loughlin, 2020). For å tilrettelegge for formell læring ved bruk av digital teknologi, kommer det frem i teorien at det viktig å gi ansatte rimelig mulighet ved tydelig begrunnelse for hva som er målet. Uten et tydelig mål kan det være vanskelig for ansatte å forstå meningen av aktiviteten, og læring kan dermed gå tapt. Mange tenker kanskje at det kan være lett og kjapp utvei å kjøpe digital teknologi, eksempelvis kjøp av en applikasjon som allerede har utviklede læringsprogrammer. Men slike løsninger kan gjøre det vanskelig for ansatte å implementere innholdet til sitt daglige arbeid, ettersom det ofte kommer uten en skreddersøm og ikke er direkte relevant til deres arbeid. Ved å skreddersy innholdet slik at det er relevant for den enkelte, vil det være lettere for ansatte å implementere innholdet i praksis (Loughlin, 2020). For å kartlegge eventuelle gap i ansattes forståelse er det viktig med refleksjon i etterkant. For å kvalitetssikre læringen er det derfor ikke nok å bare implementere et digitalt læringsverktøy. Mye læring skjer først når

ansatte omsetter læringsinnholdet til praksis, og reflekterer over det i etterkant i samspill med sin leder. Informativ tilbakemelding er derfor essensielt for å oppnå ønsket læringsutbytte (Loughlin, 2020). Aspektet motivasjon i «Theory One» foreslår en kombinasjon av indre og ytre motivasjon. Selv om indre motivasjon kan være vanskelig for arbeidsgivere å påvirke, kan en måte være å inspirere de og vise at de er essensielle bidragsytere til arbeidsplassens suksess (Loughlin, 2020).

Læringsdesign med klart definert læringsutbytte er viktig for å støtte læringen (Beetham & Sharp, 2019, s.6-7). Conole (2019) presenterer ulike rammeverk for design av digital teknologi til læring for studenter. «The COACT Framework» er et av rammeverkene med pedagogisk prinsipper, som trolig også kan generaliseres til bruk i arbeidslivet. COACT kan oversettes til samhandling, og rammeverket legger læringsdesignet opp til nettopp dette. Rammeverket består av fem steg; beskrivelse av hovedbegreper («concept»), synliggjøring av mål og forventninger («overview»), muliggjøring av samarbeid og aktiv oppdagelse («active discovery»), gi de lærende autonomi til å gi evidensbasert kritikk («critique»), og til slutt oppmuntre til refleksjon («think») (Conole, 2019, s. 168). Mennesker er sosiale vesener, og dette rammeverket legger tilrette for interaksjon mellom de ansatte som skal lære og deres arbeidsgiver.

Når det kommer til ulike former for digital teknologi er det først og fremst viktig å kartlegge hva som er hensikten med de og hva du vil ha ut av dem, og at de er relevante til den konteksten de skal benyttes i praksis. For noen bransjer vil det gi mening å velge digital teknologi som eksempelvis spill basert simulering, mens for andre vil tradisjonell e-læring være det riktige valget. Bedriften Attensi, som vi ble introdusert for i et av emnets seminarer, spesialiserer seg på spillbasert simulering, der mennesker og programvare samhandler i autentiske situasjoner (attensi.com). De hevder at «Simulation-based Training is an Effective Method to Adopt New Behaviour» (<https://attensi.com/why-gamification/>), og støtter dette opp med en modell om aktiv læring der diskusjon er et sentralt aspekt. Simulering og spill som digitalt verktøy krever også at brukeren evner å bruke de, noe som vil komme til nytte dersom den intenderte ferdigheten man skal lære også inkluderer beherskelse av digital teknologi (Ellaway, 2019, s. 204). En fallgrube ved å benytte seg av en slik digital teknologi kan eksempelvis være at spillet i seg selv tar over fokuset fra læringsutbyttet man ønsker å oppnå. Men som oppgaven tidligere har beskrevet, er deltagelse i diskusjon og refleksjon over læringsaktivitet en sentral del for å sikre læringsutbytte, som Attensi sin modell inneholder.

Ellaway (2019) trekker fram «online quiz» som en potensiell digital teknologi for tilrettelegging av læring, spesielt innenfor profesjoner som for eksempel medisin. Quizer som ikke bare inneholder spørsmål som går på hukommelse, men også spørsmål som får brukeren til å benytte seg av sin kunnskap ved eksempelvis oppgaver i problemløsning, hjelper brukeren å identifisere svakheter og styrker i læringen, og bidrar til selvstyrt læring (Ellaway, 2019, s. 202).

2.3 Utfall med ledelsen

2.3.1 Læringskultur

DiBella (2019) hevder at begrepene læring og kultur fikk sitt utspring som kjernebegreper i utdanningsvitenskap og antropologi, men har i senere tid blitt overført til organisasjonsstudier. På 90-tallet ble læring og kultur sett på som to individuelle begreper som karakteristika av en organisasjon, og utviklet seg til å bli sett på som to gjensidig avhengige begreper og med det ble læringskultur ansett som en del av ledelse (DiBella, 2019). Læringskultur er et komplekst begrep, og selv om mange kanskje ønsker å implementere en så kalt «best practice» i sin organisasjon, er det lite realistisk å finne dette. Læringskultur påvirkes av menneskelig utvikling, teknologiske fremskritt, kundebehov og industrielle krav, hvilket tilsier at en «best practice» læringskultur kan endres fra en dag til en annen (DiBella, 2019). Kulturelle forskjeller er også å finne i ulike organisasjoner og deres ansatte som sådan. Ansatte kommer inn fra ulik sosial kontekst, og en organisasjon bør ta hensyn til disse. På den måten kan organisasjoner utvikle egne praksiser som reflekterer kulturen de besitter og som deres ansatte kan relatere seg til. Dette vil også føre til at de ansatte får medvirkning i deres læring, som igjen vil føre til eierskap (DiBella, 2019).

Karlsen (2016) skiller mellom prestasjonskultur og læringskultur, der en prestasjonskultur er preget av et høyt press på prestasjoner, mens læringskultur setter søkelyset på selve prosessen. Begge kulturer er opptatt av å nå mål, men fremgangsmåten til å nå målene er noe annerledes. En læringskultur bidrar til økt sannsynlighet for at en organisasjon lykkes, ved utvikling av et godt samarbeid med tillit og involvering, mens en prestasjonskultur på den andre siden, ene og alene verdsetter realiseringen av mål som ikke nødvendigvis vil gagne de ansatte eller samfunnet som sådan, men topplederne og organisasjonen selv (Karlsen, 2016).

Smerek (2018) skiller mellom to ulike former for læring, som begge kan være nyttige for en organisasjon, men på hver sin måte. Skillet ligger i læring av organisasjonen (*Learning by an organization*) og læring i en organisasjon (*Learning in an organization*). Læring i en organisasjon retter seg mot et individs utvikling på et personlig plan, og kan kun være nyttig for organisasjonens suksess dersom individet forblir ansatt i organisasjonen. Med andre ord er ikke denne form for læring nyttig for organisasjonen utover individets ansettelse og bidrar ikke til en læringskultur på kollektivt plan. Læring av organisasjonen derimot sikrer læring i organisasjonen ved at det er inkorporert i rutiner som er opparbeidet over tid, og på den måten vil læringen forbli i organisasjonen uavhengig av enkelt individers ansettelse. «People can come and go, but the routines remain» (Smerek, 2018, s. 12). Rutinene er etablert i de sosiale normene i organisasjonen og ikke hos enkelt ansatte, og er det Smerek (2018) kaller for læringsmekanismer (*Learning Mechanisms*). Læringsmekanismene blir en del av måten ting blir gjort i en organisasjon, de konkrete og hensiktsmessig implementert for læring.

2.3.2 Exploration og exploitation

“One key ingredient to building a learning culture is to effectively balance exploration and exploitation” (March, 1991, sitert i Smerek, 2018, s. 2). For å beholde begrepenes essens velger jeg å ikke oversette *exploration* og *exploitation* i denne oppgaven. *Exploration* er et sammensatt begrep av utforskning, eksperimentering, risikotaking og innovasjon, for å nevne noen. På den andre siden med *exploitation* finner vi eksempelvis utnyttelse og effektivitet. Med sistnevnte ligger fokuset på hvordan man kan maksimere og effektivisere allerede eksisterende ressurser, altså på utførelse. En organisasjon med et lederskap som setter søkelys på *exploitation* gir ofte lite rom for *exploration* (Smerek, 2018), og kan trolig kobles til det så kalte «hamsterhjulet» som kjennetegnes av at en arbeidsdag er lik som alle andre. Som nevnt i delkapittel 2.1.2, spiller både transaksjonell og transformerende lederstil inn på prosessene *exploitation* og *exploration*, men på ulike måter. Vera & Crossan (2004) definerer *exploration* som en «feed-forward» type læring der en går ut for å skape endring og innovasjon, og kan knyttes best til en transformerende lederstil. *Exploitation* på den andre side definerer de som en «feedback» type læring, der man ønsker å raffinere nåværende læring, der transaksjonell lederstil er best passende (Vera & Crossan, 2004, s. 227). Ifølge Vera & Crossan (2004) er spenningen mellom å assimilere ny læring og å benytte seg av det som allerede er lært, altså i

spenningen mellom *exploitation* og *exploration* der utfordringen ligger i en organisasjons strategi for å tilrettelegge for en læringskultur.

At a strategic level, a company can focus on *exploitation* and seek to maximize efficiency and exploit current resources – to produce the same products cheaper, faster, or more reliably. In contrast, a company can focus on *exploration*, and develop products and services for new markets and opportunities – to expand capabilities and to innovate. (Smerek, 2018, s. 2).

Å bygge videre på eksisterende kunnskap er viktig for å ikke stagnere, samtidig som det er viktig å ikke bli låst, i det Smerek (2018) kaller for en kompetanse felle. Evnen til å balansere disse to vil være lederens rolle og tilrettelegge for at det er rom for både utføring og læring.

2.3.3 Psykologisk trygghet

For å tilrette for en læringskultur på arbeidsplassen er psykologisk trygghet en kritisk faktor (Smerek, 2019, s. 9). Psykologisk trygghet går ut på at det er tillit og rom for å dele sine meninger og perspektiver, uten frykten for negative konsekvenser ved å stille kritiske spørsmål eller å innrømme feil.

The term is meant to suggest neither a careless sense of permissiveness, nor an unrelentingly positive affect but, rather, a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up. This confidence stems from mutual respect and trust among team members. (Edmondson, 1999, s. 354)

Med psykologisk trygghet minsker med andre ord risikoen for konsekvenser som kan følge av å eksempelvis innrømme feil eller stille kritiske spørsmål. I mangel på psykologisk trygghet på arbeidsplassen kan det føre til det Smerek (2019) beskriver som selvsensur (self-censorship). Med dette menes at en ansatte sensurerer seg selv i frykt for konsekvenser som kan følge. Det finnes fire ulike måter for selvsensur. Den ene går ut på at en leder er så sterkt tilknyttet et aktuelt prosjekt at de ansatte ikke våger å stille kritiske spørsmål. Den andre belager seg på at man ikke kan ytre sine bekymringer og meninger, med mindre de har konkret bevis, data eller potensiell løsning. Dersom en ansatt blir stilt til veggs med sin intuisjon, hemmer lederen for læring. Den tredje måten av selvsensur oppstår gjerne i møter der det er personer til stede fra ulike nivåer at et hierarki, den ansatte kan risikere negative konsekvenser som følge av å ikke respektere «kommandokjeden» ved å eksempelvis

adressere lederens leder. Den siste måten selvsensur beskrives godt av dette sitatet «My manager determines my destiny at this company, therefore I dare not challenge him and what he's telling me to do. So, in a sense, it's not safe to speak up» (Detert & Edmondson, 2011, sitert i Smerek, 2018, s. 93). Med andre ord går det ut på troen av at det å ytre sine meninger vil ende ens karriere. Med disse fire selvsensurene taper man mye verdifull innsikt og muligheter for problemløsning og refleksjon, og en læringskultur vil trolig ikke være mulig å fremme (Smerek, 2018, s. 93). Psykologisk trygghet er noe som ofte kan bli undervurdert i en organisasjon og ikke blir tildelt nok oppmerksomhet, da det kan være vanskelig å etablere og er svært tidskrevende. Men ved å jobbe med psykologisk trygghet kan ledere legge tilrette for å redusere selvsensurene som kan oppstå på en arbeidsplass og samtidig fasilitere en læringskultur. Et konkret eksempel er eksempelvis å implementere negative konsekvenser ved å ikke dele dårlige nyheter eller å ikke ytre sin mening.

Psykologisk trygghet er sentralt for læring og innebærer at det er tillit til hverandre, mulighet for å inngå i diskusjoner eller rom stille kritiske spørsmål uten frykten for å bli dømt av andre. Med psykologisk trygghet i teamet vil det være takhøyde for å stille seg uenig eller innrømme feil, og på den måten dra lærdom av det i fellesskap (Westerheim, 2020). «(...) psychological safety involves but goes beyond interpersonal trust; it describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves» (Edmondson, 1999, s. 354). Edmondson (2002) hevder at mangel på psykologisk trygghet kan hindre ansatte i å stille kritiske spørsmål og innrømme feil, som igjen vil hindre læring på arbeidsplassen.

På min tildelte praksisplass våren 2021, jobbet de aktivt med å fremme psykologisk trygghet. Dette gjorde de ved at lederne hadde en coachende lederstil der de hjalp de ansatte med å komme frem til egne løsninger ved å stille de riktige spørsmålene. Lederne delte også historier og erfaringer av personlige feil. Dette bidro til en åpenhet og iver etter ny læring, som ble gjenspeilet i de ansattes nysgjerrighet. De stilte kritiske spørsmål, luftet ideer, og fortalte om hendelser som ikke gikk som det skulle og hvordan de lærte av det, alt på tvers av roller og stillinger. Ansatte var heller ikke redde for å be om tilbakemeldinger av sine ledere. Det tydet på en trygghet, da de ansatte visste at lederne kun ville det beste for dem og deres utvikling.

2.4 Oppsummering av relevante begreper fra litteraturen og tidligere forskning

I utformingen og gjennomgangen av relevante begreper fra litteraturen og tidligere forskning har det blitt sett på organisasjonens strategi og interne strukturer som må være på plass før ledere kan implementere konkrete initiativer for å fremme en læringskultur. Lederens rolle i tilrettelegging av en læringskultur virker å være svært avgjørende. Hvilken type lederstil en organisasjon har er med på å bestemme hvorvidt en leder evner å fremme en læringskultur i sin organisasjon. Denne gjennomgangen av relevante begreper fra litteraturen og tidligere forskning har sett på både transaksjonell og transformerende lederstil, og det kommer frem av at en balanse av disse to lederstilene trolig fremmer læringskultur på best mulig måte. Dette knyttes også opp til lederes evne å balansere *exploitation* og *exploration*, som er viktig for å effektivisere og raffinere det som allerede er lært, mens ledere samtidig gir rom for utvikling, utforskning og innovasjon.

Videre har denne gjennomgangen og beskrivelsen av tidligere litteratur sett på maktforholdet og dens rolle i å støtte læringskultur, samt hvordan psykologisk trygghet kan påvirke dette. Å minimere gapet av makt i en organisasjon, da spesielt mellom leder og ansatt viser seg å være en måte ledere kan bedre legge tilrette for en læringskultur. Ved å fjerne maktforskjellene gir det mulighet for de ansatte å mer åpent kunne stille spørsmål, være kritiske, dele erfaringer og lære. En måte ledere kan bruke sin formelle makt på er å benytte seg av «socialized» orientering, ved å utvikle sine ansatte og å iverksette konkrete initiativer som fremmer læringskultur, og gå frem som en god rollemodell. Lederes makt vil også påvirke nivået av psykologisk trygghet, som er nødvendig for ansattes mulighet til å ytre sine meninger, stille kritiske spørsmål, og mulighet til utforskning. Når ansatte har dette til grunn, vil det bidra til læringskultur i organisasjonen. Det vil også bidra til at ledere kan implementere en reflekterende praksis, ved å gi rom for diskusjon og refleksjon rundt egne og andres handlinger. Her er det viktig at det er tydelig konkrete mål for de ansatte, slik at de vet hva de jobber for og mot, samt at gode rollemodeller kan gå frem og vise vei til ønsket atferd. Dette vil igjen fremme en læringskultur i organisasjonen.

Gjennomgangen og beskrivelsen av tidligere litteratur har også illustrert hvordan man kan tilrettelegge for formell og uformell læring ved hjelp av digital teknologi for å fremme en læringskultur. Med den økende digitaliseringen har man nå muligheten til å samhandle og dele kunnskap på tvers av tid og rom, og i stedet for å lære av en enkelt person, kan man nå lære av flere, hvor som helst og når som helst. Ved hjelp av sosiale medier eller «online

personal networks», som oppgaven har presentert, har ansatte muligheten til å innhente og dele informasjon og kunnskap på tvers av grenser, og det er her mye uformell læring foregår. Gjennom den digitale teknologien kan man observere andre profesjonelle og adaptere kunnskap deretter. Arbeidsgiver kan introdusere den ansatte til en spesifikk person på LinkedIn som besitter en bestemt atferd, ferdighet eller kompetanse, som arbeidsgiver ønsker at den ansatte skal lære. Ang et al., (2018) viser til «seamless learning environments» et rammeverk man kan benytte for å knytte bro mellom uformell og formell læring. Både Ang et al., (2019), og Gurzick og White (2013, hevder at bruken av sosiale medier eller «online personal networks» bidrar til produktivitet på arbeidsplassen og deltagelse i læringsaktiviteter. Det kan dog være viktig å sette tydelige rammer, med for eksempel policyer for bruk, slik at man unngår tapt produktivitet eller distribusjon av konfidensiell informasjon. Det sosiale aspektet ved læring er en gjennomgående faktor i dette kapitlet. Læringsutbyttet viser seg å være størst dersom man får sosial støtte, gjennom for eksempel sosiale medier, og gjennom diskusjon og refleksjon i samspill med andre underveis eller i etterkant av en læringsaktivitet. Dette illustreres også i rammeverket COACT av Conole (2019). Å bruke digital teknologi for tilrettelegging av læring kan både være kostbart og tidskrevende. For å bruke sine ressurser på riktig måte er det viktig å ta en grundig overveielse av hvilken teknologi og hvilket læringsdesign som passer for den bestemte virksomheten, og ikke minst for læringsutbyttet man ønsker å oppnå.

Videre viser også dette kapitlet at det er flere viktige hensyn arbeidsgivere må ta for tilrettelegging av læringskultur ved bruk av digital teknologi. Tydelig beskrivelse av mål er et av de viktigste hensynene. Tydelig beskrivelse av målene gjør det lettere for den ansatte å forstå hensikten med læringsaktiviteten og hva som er ønsket læringsutbytte. Det vises til spillbasert simulering og quiz som to konkrete eksempler av ulik digital teknologi som kan benyttes for tilrettelegging av læring. For å gi den ansatte best utgangspunkt for å implementere sin læring i praksis, er det viktig å skreddersy den digitale teknologien, slik at det er relevant for den enkelte. Videre burde den ansatte få testet sin læring i praksis, få kontinuerlige tilbakemeldinger, og reflektere i samspill med sin leder.

Denne oppsummeringen av de mest relevante begrepene og tidligere forskning beskriver en type nåsituasjon før pandemien traff. Det er gjort mye viktig og grunnleggende forskning på dette temaet i forkant av Covid-19 pandemien, som er viktig å legge som grunnlag for denne scoping review. Men det mangler viktig kunnskap i hvordan å håndtere akutte nødstilfeller, og hvordan i slike situasjoner fremdeles kunne tilrettelegge for læring, utvikling og vekst.

Covid-19 pandemien sjokkerte verden og tok oss uforberedt, og skal vi tro mediene gjennom denne spesielle tiden er det heller ikke siste gangen at noe lignende kan skje i fremtiden. Hensikten med denne studien er å se hvorvidt disse har endret seg som følge av Covid-19. Som denne oversikten beskriver har samfunnet i stor grad beveget seg mot en mer digitalisert verden, men som vi alle erfarte ble den tvingende overgangen til en digitalisert arbeidsplass mer akutt enn det pågående arbeidet mot digitalisering. Hvordan har dette påvirket læringskultur og hvilke potensielle endringer blir ansett som nødvendig?

3 Metode

For at denne scoping review skal være etterprøvable og transparent er det viktig at valg av metode er grundig beskrevet. Dette kapitlet vil ta for seg fremgangsmåte og begrunnelse av valgene som har blitt gjort i denne undersøkelsen.

3.1 Valg av metode

Jeg har benyttet litteraturstudie som metode for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette valget har blitt gjort for å få en bredere oversikt over valgt tema, samt se på internasjonale studier, da dette feltet omhandler internasjonale fenomener. En enkelt empirisk studie, som eksempelvis en casestudie med intervjuer, vil etter disse betraktninger ikke være tilstrekkelig for å få en oversikt over eksisterende empiri.

Problemstillingen i denne oppgaven er: *«Hvorfor er lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen viktig, og hvilke trender kan man se i lys av Covid-19 pandemien?»*. Det har også blitt utarbeidet ytterligere tre forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen:

1. Hva kjennetegner lederens rolle i læring på arbeidsplassen?
2. Hvorfor er tilrettelegging for læringskultur på arbeidsplassen viktig?
3. Finnes det noen tydelige trender i lys av Covid-19 pandemien?

Siden problemstillingen og forskningsspørsmålene er relatert til Covid-19 pandemien, faller det seg naturlig å utføre en litteraturstudie som valg av metode, i form av scoping review. En scoping review har som hensikt å svare på et definert forskningsspørsmål og avdekke eventuelle forskningsgap, mens eksempelvis en meta-analyse vil rapportere oppsummerende funn ved bruk av statistiske metoder. En scoping review kan også bidra til en mulig forskningsagenda for fremtiden. Dette er aktuelt for temaet som skal undersøkes der fokuset er på trender som følge av Covid-19 pandemien, som er en ny erfaring for oss alle.

3.2 Scoping review

En scoping review kan brukes til å identifisere kunnskapshull og implikasjoner for beslutningstaking, sette forskningsagendaer og kartlegging av konsepter som ligger til grunn for et forskningsområde (Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J. P., Wilson, K., Kenny, M., Warren, R., Wilson, C., Stelfox, H. T. & Straus, S. E., 2016). Målet med en scoping review er ikke å undersøke kvaliteten av en forskningsstudie slik som en systematisk review, men heller å presentere et bredere overblikk over funn innenfor et gitt tema. Dette kan videre danne grunnlaget for en eventuell systematisk review slik Arksey og O'Malley (2005) beskriver det. Selv om hensikten med disse to studiene er ulike, er fremdeles fremgangsmåten i begge av systematisk metode.

Arksey og O'Malley (2005) presenterer et rammeverk for hvordan å utføre en scoping review, etter en økende vekst av denne metoden i litteraturstudier. Siden det var manglende informasjon på temaet, utviklet de et sett med retningslinjer som svar på en økende vekst. Det er fire grunner til at en scoping review kan være aktuell (Arksey & O'Malley, 2005):

1. For en rask gjennomgang av omfanget til forskningsaktivitet, uten å gå inn i detaljer på funn. Dette kan være nyttig for å kartlegge fagfelt hvor det kan være vanskelig å få et overblikk over det tilgjengelige materialet (Arksey & O'Malley, 2005).
2. For å undersøke hvorvidt det er mulig og / eller verdi i å gjennomføre en fullstendig systematisk review eller ikke (Arksey & O'Malley, 2005). Dette kan være aktuelt for å undersøke hvorvidt det er gjennomførbart å utføre en systematisk review, hvilken litteratur som er tilgjengelig, om en slik review allerede har blitt utført og potensielle kostnader ved en slik review.

3. For å kunne formidle og oppsummere forskningsresultater (Arksey & O'Malley, 2005). Denne formen for scoping review kan i større detalj beskrive funnene i bestemte forskningsfelt og dermed oppsummere og formidle disse resultatene til andre aktører som mangler ressurser og / eller tid til å utføre denne reviewen på egenhånd (Antman, Lau, Kupeinick, Mosteller, & Chalmers, 1992, referert i Arksey & O'Malley, 2005).
4. For å identifisere eventuelle forskningshull i den allerede eksisterende litteraturen. Denne form for scoping review tar formidlingsprosessen enda et skritt videre ved at den trekker konklusjoner gjeldene den generelle tilstanden til fagfeltet fra eksisterende litteratur. Det er verdt å bemerke seg at selv om scoping review kan identifisere hull i evidensgrunnlaget, kan den ikke gjøre en kvalitetsvurdering av forskningen, da det ikke er en del av dens oppdrag (Arksey & O'Malley, 2005).

Ut fra disse fire typene av scoping review kan man anse de to første som en del av en større gjennomgående prosess der formålet er å utføre en fullstendig systematisk review, og de to sistnevnte som en metode i seg selv (Arksey & O'Malley, 2005). De to siste typene av scoping review er metoden denne litteraturstudien vil benytte seg av. Målet er å identifisere mulige hull i eksisterende litteratur, samt oppsummere og beskrive funn i tidligere forskning. De mest relevante begrepene og tidligere forskning som tidligere er beskrevet om lederens rolle og læringskultur viser at det er fenomener som tidligere har blitt forsket mye på, men denne litteraturstudien vil se ytterligere på hvorfor lederens rolle er viktig for å tilrettelegge for en læringskultur, og hvorvidt det er noen trender som oppstår rundt disse fenomenene i lys av Covid-19 pandemien vi har vært gjennom de siste årene.

I tillegg til å utforme et rammeverk for scoping review, utviklet også Arksey og O'Malley (2005) en modell for scoping review, som denne litteraturstudien er bygd på. Metodikken i en scoping review er bestående av fem steg og er en repeterende prosess fremfor en lineær prosess. Det vil si at de ulike trinnene i dette rammeverket vil bli gjentatt flere ganger dersom det er nødvendig, og etter man har blitt bedre kjent med forskningsområdet vil man trolig også se seg nødt til å endre søkekriteriene. For å identifisere all relevant litteratur vil funnene derfor være uavhengig av forskningsdesign. Eksempelvis ble det i denne oppgaven endret fra en relativ spesifikk søkestreng til flere søkestrenger, for å innhente nok relevant data. Dette vil bli beskrevet nærmere i delkapittel 3.2.2. De fem stegene som denne scoping reviewen vil gå nærmere inn på er:

1. Steg: Identifisere forskningsspørsmål
2. Steg: Identifisere relevante forskningsstudier
3. Steg: Utvalg av forskningsstudier
4. Steg: Kartlegge data
5. Steg: Samle, oppsummere og rapportere resultater

3.2.1 Identifisere forskningsspørsmål

Første steg i en scoping review etter Arksey og O'Malleys (2005) retningslinjer er å utforme et forskningsspørsmål, da det er dette som vil sette rammene for videre arbeid. Ifølge Arksey og O'Malley (2005) er det viktig å utforme et bredt forskningsspørsmål slik at man får innhentet et bredt sett med relevant data som forskningsfunn. I denne fasen er det viktig å konkretisere terminologien og finne balansen mellom for vide og for snevre begreper. I arbeidet med utformingen av forskningsspørsmålet i denne studien ble følgende forskningsspørsmål valgt: *«Hvorfor er lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen viktig, og hvilke trender kan man se i lys av pandemien?»* I første fase med innhenting av data, som vil bli nærmere beskrevet i neste delkapittel, viste det seg fort at dette forskningsspørsmålet ikke hadde tilstrekkelig med bredde, slik en scoping review krever. Det var derfor nødvendig å utvikle ytterligere tre forskningsspørsmål for å kunne svare på problemstillingen. Følgende forskningsspørsmål ble definert:

1. Hva kjennetegner lederens rolle i læring på arbeidsplassen?
2. Hvorfor er tilrettelegging for læringskultur på arbeidsplassen viktig?
3. Finnes det noen tydelige trender i lys av Covid-19 pandemien?

Sistnevnte forskningsspørsmål er av spesiell interesse for å kunne kartlegge hvorvidt det finnes noen trender man kan se i lys av den nåværende pandemien. Siden dette er av nyere hendelser er det et relativt ukjent område som skal undersøkes.

3.2.2 Identifisere primærstudier

Andre steg i Arksey og O'Malleys (2005) retningslinjer er å identifisere primærstudier. For å kunne besvare forskningsspørsmålet i en scoping review, er det som tidligere nevnt viktig å være så omfattende som mulig i å identifisere både publiserte og upubliserte primærstudier.

Søkestrategien blir utformet fra forskningsspørsmålets sentrale begreper og temaer. Siden forskningsspørsmålet tar for seg Covid-19 pandemien faller det seg derfor naturlig å umiddelbart begrense søket til tidsperioden mellom 2020-2022. Forskningsspørsmålene tar for seg en tematikk som er av internasjonal relevans. Denne studien utarbeidet derfor en søkestrategi basert på engelsk terminologi for å avdekke et bredt spekter av studier. Fagdatabasene som ble benyttet i denne oppgaven ble identifisert gjennom fagsiden for pedagogikk ved Universitetet i Oslo, og er henholdsvis ERIC, PsycINFO, Web of Science og Scopus.

For å utforme en søkestreng var neste steg å utarbeide en oversikt over relevante begreper, som Figur 2 illustrerer.

| Læringskultur | | Arbeidslivet | | Lederens rolle | | Digitale verktøy | | Covid-19 |
|----------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|-----------|
| «Learning culture» | A N D | «Workplace» | A N D | Leadership | A N D | Technology | A N D | Covid* |
| OR | | OR | | OR | | OR | | OR |
| «Culture of learning» | | «Working life» | | Management | | «E-learning» | | Corona* |
| OR | | OR | | OR | | OR | | |
| «Learning environment» | | «Work life» | | «Role of leader» | | “Digital tools” | | |
| OR | | OR | | OR | | OR | | |
| «Environment of learning» | | “Work environment” | | «Role of management» | | “Home office” | | |
| OR | | | | OR | | | | |
| «Learning and development» | | | | Leader* | | | | |

Figur 2: Illustrasjon av relevante begreper til søkestreng

Basert på de relevante begrepene som ble identifisert som vist i Figur 1. ble første søkestreng utformet: “Leadership OR Management OR "Role of leader" OR "role of management" OR leader* AND "Learning culture" OR "Culture of learning" OR "Learning environment" OR "Environment of learning" OR "Learning and development" AND Covid* OR Corona* AND "Workplace" OR "Working life" OR "Work life" OR "Work Environment" AND Technology OR "E-learning" OR "Digital tools" OR "home office"”. Dette ga null treff i alle de utvalgte databasene. Som beskrevet i delkapittel 3.2 er ikke scoping review en lineær prosess, men en gjentakende prosess der stegene må gjentas flere ganger. Søkestrengen kan endres, enten kan

eksisterende søkeord ekskluderes, eller nye søkeord kan inkluderes (Arksey & O'Malley, 2005). For å gå videre i denne prosessen ble det dermed gjennomført en veiledningstime med biblioteket ved Universitetet i Oslo der de tipset om å opprette flere søkestrenger basert på de relevante begrepene, for å så koble de sammen i databasen. Som Figur 3. illustrerer ga første forsøk på å søk med flere søkestrenger også null treff. Tilsvarende resultat var også å finne i databasene Scopus, PsycINFO og Web of Science.

The screenshot shows the Ovid search interface. At the top, there are navigation tabs: Search, Journals, Books, Multimedia, My Workspace, and What's New. Below the tabs is a search history table with the following data:

| # | Searches | Results | Type | Actions | Annotations |
|---|--|---------|----------|----------------------|-------------|
| 1 | (Leadership or Management or "Role of leader" or "role of management" or leader).mp. [mp=abstract, title, heading word, identifiers] | 193792 | Advanced | Display Results More | |
| 2 | ("Learning culture" or "Culture of learning" or "Learning environment" or "Environment of learning" or "Learning and development").mp. [mp=abstract, title, heading word, identifiers] | 21522 | Advanced | Display Results More | |
| 3 | (Covid* or Corona*).mp. [mp=abstract, title, heading word, identifiers] | 5964 | Advanced | Display Results More | |
| 4 | ("Workplace" or "Working life" or "Work life" or "Work Environment").mp. [mp=abstract, title, heading word, identifiers] | 27486 | Advanced | Display Results More | |
| 5 | (Technology or "E-learning" or "Digital tools" or "home office").mp. [mp=abstract, title, heading word, identifiers] | 158177 | Advanced | Display Results More | |
| 6 | 1 and 2 and 3 and 4 and 5 | 0 | Advanced | Save More | |

Below the table, there are buttons for 'Save', 'Remove', and 'Combine with: AND OR'. At the bottom of the interface, there are buttons for 'Save All', 'Edit', 'Create RSS', 'Create Auto-Alert', 'View Saved', 'Email All Search History', 'Copy Search History Link', and 'Copy Search History Details'. The bottom navigation bar includes links for 'Basic Search', 'Find Citation', 'Search Tools', 'Search Fields', 'Advanced Search', and 'Multi-Field Search'. A status bar at the very bottom indicates '1 Resource selected | Hide | Change' and 'ERIC 1965 to January 2022'.

Figur 3. Illustrasjon av første søk i ERIC

Neste steg ble derfor å vurdere de identifiserte begrepene og se om noen av de burde ekskluderes, og eventuelt om noen nye søkeord burde inkluderes. I et forsøk på å åpne opp for flere treff, ble søkestrengen «digitale verktøy» ekskludert (se Figur 2). Grunnen til dette bygger på en antagelse om at digitale verktøy ville fremkomme uansett, da det er en underliggende faktor at nettbasert arbeid ble forsterket som følge Covid-19 pandemien. Videre ble søkeordet «digital learning» lagt til under læringskultur, og «post pandemic» lagt til under Covid-19, som fremhevet i Figur 4.

| Læringskultur | | Arbeidslivet | | Lederens rolle | | Covid-19 |
|----------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| «Learning culture» | A N D | «Workplace» | A N D | Leadership | A N D | Covid* |
| OR | | OR | | OR | | OR |
| «Culture of learning» | | «Working life» | | Management | | Corona* |
| OR | | OR | | OR | | OR |
| «Learning environment» | | «Work life» | | «Role of leader» | | «Post pandemic» |
| OR | | OR | | OR | | |
| «Environment of learning» | | «Working environment» | | «Role of management» | | |
| OR | | | | OR | | |
| «Learning and development» | | | | Leader* | | |
| OR | | | | | | |
| «Digital learning» | | | | | | |

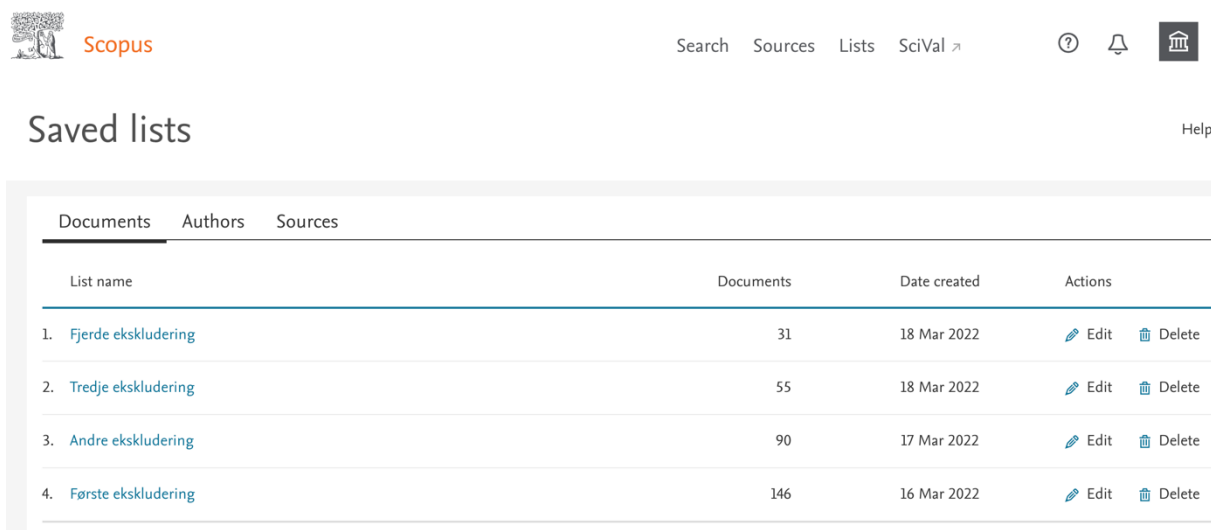
Figur 4: Illustrasjon av reviderte relevante begreper

Som følge av disse endringene åpnet det seg for flere treff i de ulike databasene. I databasen ERIC ga søket ett treff, i databasen Web of Science ga søket fem treff, i databasen PsycINFO ga søket tre treff, og i databasen Scopus ga søket 411 treff. Totalt antall forskningsartikler før ekskludering av overlappende artikler var 421 treff.

Neste steg i prosessen i følge Arksey og O'Malley (2005) er å gjennomgå referanselisten til forskningsartiklene som ble identifisert i søket. Av hensyn til tid, studiens omfang og avgrensning ble det bestemt at denne prosessen flyttes til etter ekskluderingsprosessen er gjennomført for å se om metningspunktet blir møtt. Siden studien har som hensikt å se på trender som følge av Covid-19 pandemien er det ikke relevant med forskningsartikler som er publisert før 2020, noe som resulterer i et svært begrenset tidsspenn og trolig gjør at det er svært få relevante forskningsartikler i de respektive referanselistene. Relevante tidsskrifter bør også gjennomgås manuelt, for å avdekke eventuelle forskningsartikler som ikke dukker opp i referansesøket (Arksey & O'Malley, 2005). Grunnet avgrensning i tidsrammen til denne studien ble det avgjort at det ikke er hensiktsmessig å prioritere manuell gjennomgang av tidsskrifter, da referansesøket alene ga et totalt antall på 421 treff av forskningsartikler.

3.2.3 Utvalg av forskning

Utvalg av forskning er det tredje steget i Arksey og O'Malleys (2005) retningslinjer. Et stort antall av irrelevante artikler er å forvente i et elektronisk søk i databaser (Arksey & O'Malley, 2005). Det er derfor nødvendig å definere relevante begreper tidlig i prosessen, som vist i 3.2.1. Inkluderings- og ekskluderingskriterier bør derimot defineres i etterkant av søket og baseres på forskningsspørsmålene. På dette stadiet i studien har man trolig har mer kjennskap til litteraturen og man er mer egnet til å avgjøre hvorvidt artiklene er av relevans til kriteriene (Arksey & O'Malley, 2005).



The screenshot shows the Scopus 'Saved lists' page. At the top, there is a navigation bar with 'Search', 'Sources', 'Lists', and 'SciVal'. Below this, the page title 'Saved lists' is displayed. A table lists four exclusion lists with columns for 'List name', 'Documents', 'Date created', and 'Actions'. The 'Actions' column contains 'Edit' and 'Delete' icons for each list.

| List name | Documents | Date created | Actions |
|------------------------|-----------|--------------|-------------|
| 1. Fjerde ekskludering | 31 | 18 Mar 2022 | Edit Delete |
| 2. Tredje ekskludering | 55 | 18 Mar 2022 | Edit Delete |
| 3. Andre ekskludering | 90 | 17 Mar 2022 | Edit Delete |
| 4. Første ekskludering | 146 | 16 Mar 2022 | Edit Delete |

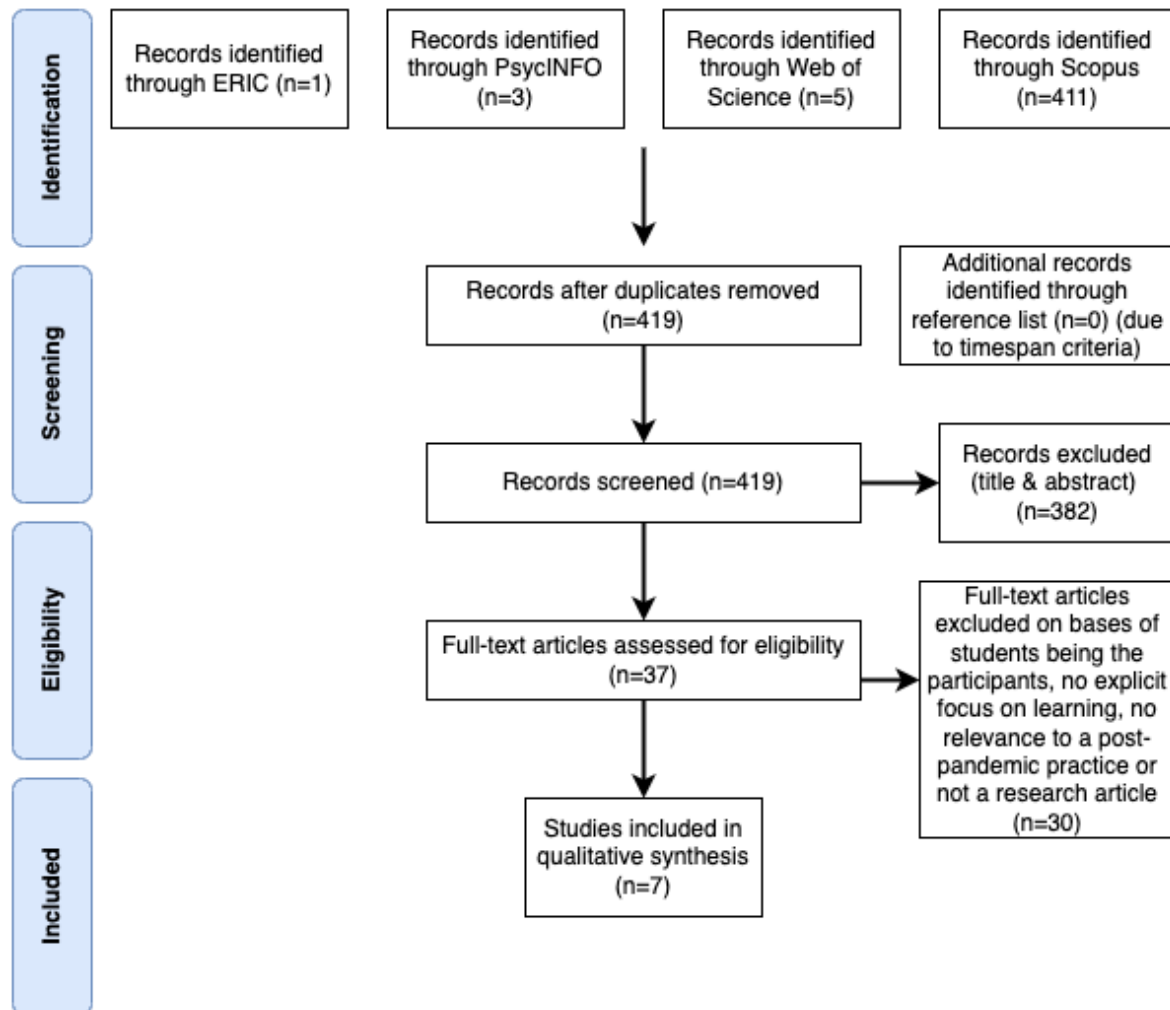
Figur 5: Illustrasjon av ekskluderingsprosessen i Scopus databasen

Som figur 5 illustrerer ble det utført fire ekskluderinger av forskningsartiklene i Scopus som er databasen det ble identifisert flest forskningsartikler i. Basert på ekskluderingen om kriteriet for publiseringsdato fra år 2020 til 2022 resulterte dette i 365 forskningsartikler i Scopus. Første ekskluderings ble gjort basert på artikkelens tittel med en mer generell kriteria rundt læring, lederskap, digitale verktøy og Covid-19. Dette ga 146 forskningsstudier. Ved andre ekskludering ble forskningsartiklenes tittel nærmere vurdert for relevans til temaet til denne scoping review og dens problemstilling. De artiklene som ikke umiddelbart viste seg å være relevante ble vurdert ved å gjennomgå forskningsartikkelens abstrakt. Andre ekskludering resulterte i 90 forskningsartikler. I den tredje ekskluderingen av forskningsartikler ble abstrakt vurdert i større grad, dog med noe slingringsmonn i frykt for å

ende opp med for få forskningsartikler. Eksempelvis viste visse forskningsartikler seg å være av stor relevans til temaet til denne scoping review, men forskningsartiklene tok for seg studenter og lærere i sitt utvalg, og ikke arbeidslivet direkte. Grunnet valget av å ikke ha for snevert utgangspunkt, ble derfor disse forskningsartiklene inkludert i den tredje ekskluderingen, som gjorde at det gjestod 55 forskningsartikler. Ved den fjerde ekskluderingen ble flere av forskningsartiklene ekskludert med bakgrunn i at de forsket på studenter og ikke arbeidslivet, slingsmonnet var derfor ikke lenger nødvendig etter bedre kjennskap til innhentet datamateriale. Etter fjerde ekskludering gjestod 31 forskningsartikler. De 31 gjestående forskningsartiklene fra Scopus ble gjennomgått i sin helhet før siste ekskludering. Det ene treffet i databasen ERIC ble ekskludert etter gjennomgang av abstrakt, da det viste seg at det var en rapport på vegne av skoler i EU. Tre forskningsartikler ble identifisert i databasen PsycINFO, hvorav to ble ekskludert fra denne scoping review basert på bakgrunn av inkluderings- og ekskluderingskriteriene etter gjennomgang av forskningsartiklenes abstrakt. I Web of Science databasen var det fem forskningsartikler som ble identifisert, hvor alle ble inkludert i siste fase av inkluderings- og ekskluderingsprosessen, noe som resulterte i et totalt antall på 37 forskningsartikler som ble gjennomgått i sin helhet. Av disse ble 30 forskningsartikler ekskludert på bakgrunn av kriteriene som gjelder læringskultur, arbeidslivet, lederens rolle og Covid-19. Totalt sett ble dermed syv forskningsartikler inkludert i denne scoping review:

1. *How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work*, av Andreas Wallo, Henrik Kock, Cathrine Reineholm og Per-Erik Ellström (2022).
2. *Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment*. Av Michael Armanious og Jared D. Padgett (2021).
3. *Risk Management and Learning Climate in Emergency Contexts: A Qualitative Study*, av Teresa Galanti (2021).
4. *Challenges to learning and leading the digital workplace*, av Helena Vallo Hult og Katriina Byström (2021).
5. *Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19*, av Lama Blaique, Hussein Nabil Ismail og Hazem Aldabbas (2022).

6. *A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates*, av Nandeesh V. Hiremath, Amiya Kumar Mohapatra og Anil Subbarao Paila (2021).
7. *Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies*, av Jamini Ranjan Meher, Lagna Nayak, Rohita Kumar Mishra og Gokulananda Patel (2021).



Figur 6: Flyt diagram av inkluderings- og ekskluderingsprosess

Figur 6 illustrerer arbeidet av ekskluderings- og inkluderingsprosessen av det totale antall forskningsartikler identifisert via databasene ERIK, PsycINFO, Web of Science og Scopus, i fire steg.

3.2.4 Kartlegge data

Det fjerde steget i Arksey og O'Malleys (2005) retningslinjer er å kartlegge innhentet data ved å identifisere hovedtemaer i primærstudiene. I dette steget ble en tematisk analyse benyttet for å analysere datamaterialet som har blitt innhentet.

Datamaterialet som ble inkludert i denne undersøkelsen har blitt gjennomgått i flere steg. Som nevnt ble forskningsartiklenes tittel og abstrakt gjennomgått først, deretter ble utvalget identifisert, for så å gjennomgå hele artikkelen for å få et helhetsinntrykk. Forskningsartiklene ble gjentatte ganger gått gjennom i sin helhet for å identifisere temaer relevant for denne scoping review sin problemstilling og forskningsspørsmål. I denne gjentakende prosessen ble en datatabell utviklet for å kartlegge dataen og identifisere relevante temaer til forskningsspørsmålene (se tabell 1 og tabell 2). Tabell 1 illustrerer overordnede og mer deskriptive temaer fra forskningsartiklene, mens Tabell 2 illustrerer empiriske funn fra forskningsartiklene og er mer analytisk opp mot denne scoping review sine forskningsspørsmål.

Temaene som først ble inkludert var *utvalg, forskningsdesign, formål og funn* som tabell 1 illustrerer. Ytterligere tre temaer ble utformet for å bedre kartlegge funnene i forskningsartiklene i henhold til denne scoping review sine forskningsspørsmål. Under temaet *funn* ble derfor *ledernes rolle i læringskultur, hvorfor tilrettelegge for læringskultur og post-pandemi trender* inkludert som undertemaer som tabell 2 illustrerer. Selv om disse temaene henger tett sammen, har denne scoping review etter beste evne forsøkt å skille disse temaene, slik at de mer direkte svarer på de definerte forskningsspørsmålene.

Dette ble gjort på grunnlag av Levac et al. (2010) sin anbefaling, etter kritikk til Arksey og O'Malleys retningslinjer fra 2005. Kritikken gikk ut på at de ikke legger føringer for at beskrivelse av metodiske detaljer skal inkluderes, og de anbefalte derfor tre konkrete steg som burde inkluderes. Disse er henholdsvis, analyse av data, rapportering av resultater, og til slutt tilføye mening til resultatene (Levac et al., 2010).

Tabell 1:
Utdrag av resultattabell 1.

| Forfatter | Utvalg | Forskningsdesign | Formål | Funn |
|--|---|--|---|--|
| Forskningsartikkel 1: Wallo, Kock, Reineholm & Ellström, (2022) | 33 “on-site” ledere på tre ulike produksjonsbedrifter | Data ble samlet inn ved semi strukturert intervju med lederne. I tillegg ble møter observert og lederne ble «skygget». Trinnvise analytiske prosedyrer ble brukt for å analysere ledernes utsagn i intervjuet. | Formålet med denne studien er å utforske ledernes læringsorienterte lederstil og hvilke forhold som møter de i arbeidet med å fremme ansattes læring. | Lederne benyttet seg av ulike aktiviteter for å fremme læring. De vanligste aktivitetene var relatert til læringsmuligheter som oppstod i det daglige arbeidet. Identifiserte aktiviteter kunne være enten spontane eller planlagte. |

Tabell 2:
Utdrag av resultattabell 2.

| Forfatter | Ledernes rolle | Hvorfor tilrettelegge | Post-pandemi trend |
|--|--|--|---|
| Forskningsartikkel 1: Wallo, Kock, Reineholm & Ellström, (2022) | Lederskap spiller en avgjørende rolle for at læring kan få sin plass på arbeidsplassen. Læring trenger å bli gjort synlig og støttet opp under, da gjerne av en leder. | Deltagere i kontinuerlig læring og utviklings aktiviteter bidrar til utvikling av trivsel og velvære på arbeidsplassen, rett og slett et arbeidsmiljø som er å foretrekke. | Læring og innovasjon er identifisert som høyst kritisk. |

3.2.5 Sortere, oppsummere og rapportere funn

Det femte og siste steget i Arksey og O’Malleyes (2005) retningslinjer er å sortere, oppsummere og rapportere funnene. Hensikten til en scoping review er ikke å vurdere kvaliteten av forskningen, og man kan derfor ikke presentere generaliserbare funn. Hensikten med en scoping review er heller å presentere en fullstendig oversikt over datamaterialet som

er gjennomgått. Helt kritisk er dermed måten man presenterer denne oversikten (Arksey & O'Malley, 2005). Levac, Colquhoun og O'Brien (2010) har gitt kritikk til Arksey og O'Malleys retningslinjer fra 2005. Kritikken går ut på at de mener det ikke legges opp til at metodiske detaljer om hvordan resultater har blitt oppnådd, blir beskrevet. De anbefaler derfor tre konkrete steg i denne prosessen:

1. Analyse av data
2. Rapportering av resultater
3. Tilføye mening til resultatene (Levac et al. 2010).

For at denne scoping review skal være så transparent som mulig, vil denne delen av scoping review belage seg på Levac et al. (2010) sine tre steg for å sortere, oppsummere og rapportere funn. Som vist delkapittel 3.2.4 med Tabell 1 og Tabell 2 ble resultattabellene fylt inn for hver enkelt av forskningsartiklene for å analysere dataen. Kapittel 4 vil bestå av rapportering av resultatene, mens kapittel 5 vil bestå av å tilføye mening til resultatene ved diskusjon opp mot relevant teori.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er to begreper som er viktig å gå inn på i utførelsen av en studie. Validitet sier noe om hvilken grad fenomenet som beskrives er en nøyaktig representasjon av det som det refereres til, altså hvorvidt resultatene samsvarer med det som undersøkes (Silverman, 2017). Mangel av validitet kan i verste fall føre til at en tar feilaktige slutninger. Reliabilitet sier noe om hvor konsist undersøkelsen er. Med en transparent prosedyre slik at undersøkelsen er etterprøvable og oppnår de samme målingene uavhengig av tidpunkt for gjennomførelse, har en studie høy grad av reliabilitet (Silverman, 2017).

Bryman (2016) beskriver ulike måter man kan sikre validitet. Valg av temaer i en undersøkelse bør eksempelvis grundig begrunnes i lys av flere ulike kilder (Bryman, 2016). Ved å se på relevante begreper og tidligere forskning, samt gjennomgang av forskningsartiklene som skulle analyseres, ble temaer opprettet for å best kunne svare på denne scoping review sine forskningsspørsmål og problemstilling. Ved å presentere detaljerte beskrivelser av funn kan det være lettere for andre å forstå settingen (Bryman, 2016). Kapittel 4 i denne scoping review tar for seg en detaljert beskrivelse av identifiserte temaer for hver enkel forskningsartikkel.

Siden det kan oppstå mye usikkerhet rundt hvorvidt man skal inkludere eller ekskludere en forskningsartikkel anbefaler Levac et al. (2010) at teamarbeid benyttes ved gjennomføring av en scoping review. I prosessen med å velge ut forskningsartikler til denne scoping review ble det derimot ikke gjennomført teamarbeid. Årsaken til dette grunner i omfang og tid tilgjengelig for denne scoping review. For å få flere perspektiver om en forskningsartikkel skulle inkluderes eller ekskluderes ble likevel veileder kontaktet.

For å opprettholde høy grad av reliabilitet er det viktig med en detaljert og transparent prosedyre. Forskeren bør dokumentere en prosedyre med flere detaljerte steg (Silverman, 2017). I denne scoping review tar kapittel 3 for seg alle stegene som er gjennomført i denne undersøkelsen i detalj. Søkeprosessen er tydelig beskrevet, og illustrasjoner av søk er også inkludert. Inkluderings- og ekskluderingskriteriene godt beskrevet og i tillegg illustrert for en transparent prosedyre. Inkluderings- og ekskluderingsprosessen er også illustrert i et flyt diagram. Det ble også gjennomført en tematisk analyse som er beskrevet og illustrert ved bruk av tabellene som ble benyttet i kodingen. Tabellene er presentert i kapittel 4.

3.4 Etikk

Denne scoping review tar ikke for seg fenomener som omfavner spesielt sårbare grupper, men er heller en undersøkelse om konsepter som er relevante for et innovativt og utviklende arbeidsliv. Det har ikke blitt innhentet data fra intervjuer av privatpersoner, da dette er en litteraturstudie i form av scoping review. Ethiske hensyn har blitt gjort der arbeidet til andre forskere er omtalt, samt henvisning til og redelig fremlegging av andre forskeres arbeid.

4 Funn

Totalt i denne scoping review ble syv forskningsartikler analysert. Syv kategorier ble utarbeidet i bakgrunn av relevante begreper og tidligere forskning, og problemstilling og forskningsspørsmål utformet i denne scoping review. Tabell 3 viser resultattabellen der funn i fire kategorier for hver enkelt forskningsartikkel blir presentert. Disse fire kategoriene er utvalg, forskningsdesign, formål og funn, og vil bli presentert i delkapittel 4.1, 4.2, 4.3 og 4.4. Tabell 4 illustrert i delkapittel 4.1 viser resultattabellen der funn i de resterende tre kategoriene for hver enkelt forskningsartikkel blir presentert. Herunder temaer knyttet til

forskningsspørsmålene til denne scoping review, og knyttet til forskningsartiklens egne hypoteser og resultater. Videre i dette kapittelet vil funn fra hver kategori bli ytterligere beskrevet.

Tabell 3:
Resultattabell 1.

| Forfatter | Utvalg | Forskningsdesign | Formål | Funn |
|---|--|---|---|---|
| <p>Forskningsartikkel 1: Wallo, Kock, Reineholm & Ellström, (2022)</p> | <p>33 “on-site” ledere på tre ulike produksjonsbedrifter</p> | <p>Data ble samlet inn ved semi strukturert intervju med lederne. I tillegg ble møter observert og lederne ble «skygget». Trinnvise analytiske prosedyrer ble brukt for å analysere lederne utsagn i intervjuet.</p> | <p>Formålet med denne studien er å utforske lederne læringsorienterte lederstil og hvilke forhold som møter de i arbeidet med å fremme ansattes læring.</p> | <p>Lederne benyttet seg av ulike aktiviteter for å fremme læring. De vanligste aktivitetene var relatert til læringsmuligheter som oppstod i det daglige arbeidet. Identifiserte aktiviteter kunne være enten spontane eller planlagte.</p> |
| <p>Forskningsartikkel 2: Armanious & Padgett, (2021)</p> | <p>Snøballmetoden ble benyttet for å samle 15 deltagere representert i 10 ulike bransjer. Deltagerne var både ledere og ansatte.</p> | <p>Kvalitativ utforskende multi-casestudie. Data ble samlet inn ved intervjuer, observasjon, forskningsnotater og dokumentgjennomgang. For å analysere de innsamlede dataene ble en tematisk analysemodell benyttet.</p> | <p>Formålet med denne studien var å undersøke hvilke smidige læringsstrategier bedrifter trenger å utvikle for å opprettholde deres konkurransefortrinn og for å utvikle kjernekompetansen de trenger for å reagere på riktig måte i det raskt skiftende og usikre forteningsmiljøet.</p> | <p>Bedrifter opererer i et raskt skiftende miljø hvor smidige læringsstrategier er essensielt for å overleve. Individuelle læringsstier må også inkluderes for å kontinuerlig utvikle ferdigheter som fremmer bedriftens kjernekompetanse.</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>Forskningsartikkel 3:</p> <p>Galanti, (2021)</p> | <p>Fem dybde intervjuer med senior ledere i multinasjonale bedrifter</p> | <p>Eksplorerende studie med multimetodologi (mixed-methods).</p> <p>Data ble samlet inn gjennom kvalitative metoder, som dybde intervju med senior ledere, for så å bli analysert gjennom både kvalitative og kvantitative metoder.</p> | <p>Denne studien hadde som formål å undersøke risikostyring som følge av Covid-19. Nøkkelideen er å undersøke til hvilken grad man det er mulig å dra nytte av krisen som en mulighet for læring og innovasjon. Spesifikt ser denne studien på muligheten ved feil på arbeidsplassen og hvordan dra læring fra de.</p> | <p>Funnene samstemmer med tidligere litteratur om at det er hastverk for bedrifter å tilrettelegge for en læringskultur der intelligent risikotaking er sentral. Samt fordelene med feilhåndteringstrening i nødsammenheng.</p> |
| <p>Forskningsartikkel 4:</p> <p>Hult & Byström, (2021)</p> | <p>I 2017 ble tre semi-strukturerte fokusgruppe intervjuer gjennomført med 11 deltagere.</p> <p>I 2020 bestod valideringsgruppen av 7 deltagere (ut av 10 inviterte). Der det var en miks av originale deltagere fra 2017 og nye deltagere bestående av personer i lignende stillinger i det samme fylkeskommune (country council).</p> <p>Valideringsgruppen med deltagere ble bedt om å</p> | <p>Forskningsmetoden er eksplorerende og kvalitativ.</p> <p>Det originale datasettet ble uthentet i 2017 i en felles R&D prosjekt i svensk helsevesen, som gir denne studien en innsikt i pre-Covid kontekst. Med utvidet erfaring med digitalt arbeid som følge av pandemien tok forskerne opp studien i desember 2020.</p> | <p>Denne studien har som formål å bruke en empirisk utforskning av de nye utfordringene for ledelse og læring på den digitale arbeidsplassen. Videre skal studien undersøke betingelser for digital arbeidspraksis og – kompetanse i omstilling.</p> <p>Hva slags utfordringer for læring dukker opp i den digitale arbeidsplassen?</p> | <p>Identifiserte utfordringer ved ledelse og læring var korrekte, men når det gjelder utfordringer rundt teknologi og fleksibilitet, virket disse som mindre problematiske.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | svare «enig», «delvis enig» eller «uenig» på utsagn fra den originale deltager gruppen fra 2017. | | | |
| Forskningsartikkel 5: Blaique, Ismail, Aldabbas, (2022) | 208 deltagere som jobbet i Midtøsten under Covid-19. | Datainnsamlingen ble gjort gjennom et digitalt spørreskjema. Hypotesen ble testet gjennom regresjonsanalyse med bootstrap. | Formålet med denne studien var å se på forholdet mellom organisatorisk læring og arbeidsengasjement i Midtøsten under Covid-19 pandemien, og teste den medierende rollen av ansattes motstandsdyktighet (resiliens) og psykologisk myndiggjøring på dette forholdet. | Funnene indikerer en signifikant positiv påvirkning av organisatorisk læring på arbeidsengasjement. Både ansattes motstandsdyktighet (resiliens) og arbeidsengasjement ble identifisert som mediatorer for dette forholdet. |
| Forskningsartikkel 6: Hiremath, Mohapatra & Paila, (2021) | Ti multinasjonale bedrifter er inkludert i denne studien, men eksakt antall deltagere er ikke ytterligere beskrevet. | En industriorientert akademisk studie der ti multinasjonale selskaper sine praksiser har blitt undersøkt. For innhenting av primærdata benyttet de seg av bekvemmelighetsmetode, og for å få en 360 graders overblikk har de også møtt eksperter og HR ledere. For innhenting av sekundær data benyttet de seg av forsknings journaler, industrirapporter, bøker, digitale læringssystemer og | Formålet med denne studien er å teste ut forskernes hypotese «The future og HR» hvor læring og utvikling i store bedrifter har et særskilt fokus. Det er et stort behov å forstå påvirkningen av den store endringen Industry 4.0 og HR 4.0. Behovet for å undersøke faktorer som påvirker segmenter av arbeidskraften i | De foreslår syv metoder som ledere kan benytte seg av for så kalt «best practice» (beste praksis) for å tilrettelegg for en engasjert læringskultur, som vil bidra til å ruste bedriften til videre vekts. De poengterer de at trendene som den fjerde revolusjonen medbringer har vært i utvikling over tid, men skutt fart som følge av Covid-19 pandemien. |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| | | elektroniske databaser. | store bedrifter, der læringsengasjement med digital læring er rasktvoksende er stort, da det er få slike studier som har blitt utført. | |
| Forskningsartikkel 7: Meher, Nayak, Mishra & Patel, (2021) | 392 deltagere fra ulike teknologi informasjons bedrifter lokalisert i India | Primært datasett bestod av 392 deltagere fra ulike teknologi informasjons bedrifter i India, mens sekundært datasett baserte seg på journaler, rapporter, bedrifts manualer etc. | Formålet med denne studien var å undersøke effekten av læringskultur og kunnskapsdeling på organisatorisk effektivitet. Videre undersøkte studien rollen av ansattes kompetanse i organisatorisk suksess. | Denne studien bekrefter den konseptuelle modellen med innhentet data. De viktigste bidragsyterne til modellen er organisatorisk læringskultur, kunnskapsdeling, ansattes kompetanse og organisatorisk effektivitet. |

4.1 Utvalg av individer i arbeidslivet

Utvalg er den første kategorien, og vil beskrive hvem som er inkludert som deltagere i de ulike studiene. Videre vil også hvor mange deltagere som har blitt inkludert i de ulike forskningsartiklene og i hvilken type bedrifter de er ansatte i bli beskrevet. Dette temaet er valgt for å få en bedre forståelse av hensikten med studiene. I denne scoping review er formålet å undersøke forhold på arbeidsplassen, og det er derfor ikke av interesse å inkludere studier som har utvalg primært av eksempelvis studenter. Studiene tar for seg ulike bransjer, det er derfor også interessant å se både likheter og ulikheter i praksiser og eventuelle trender som utspringer fra Covid-19 pandemien.

For å sikre seg variasjon i datamaterialet var bedriftene Wallo et al. (2022) inkluderte i sin studie av ulik størrelse og lokasjon. Blant annet bestod en av bedriftene av 150 ansatte lokalisert i Sverige. En annen bestod av nesten 1,000 ansatte lokalisert omkring i Europa og Asia, mens en annen bedrift hadde omkring 9.000 ansatte lokalisert verden over. Alle bedriftene var som nevnt produksjonsbedrifter med like rutiner, lederhierarki, og

produksjonssystem. Dette gjorde det enklere å sammenligne resultatene. Av lederne som ble intervjuet var det 14 deltagere som var på lavere nivå i lederhierarkiet, mens 19 deltagere hørte til i et høyere nivå i lederhierarkiet. 25 deltagere var menn og åtte deltagere var kvinner, og av disse var det kun 12 som hadde utdanning på høyere nivå

I studien til Armanious og Padgett (2021) var det ti industrier representert fordelt på 15 deltagere. Industrier innenfor blant annet investering, nettbaserte læringsorganisasjoner og globale teknologiselskaper. De representerte deltakerne bestod av ledere og kunnskapsarbeidere. Arbeidere som utfører repetitive oppgaver ble ekskludert fra deres studie på grunnlag av deres antagelse om at det er gjennom ledere og kunnskapsarbeidere at en bedrift kan utvikle smidige kjernekompetanser.

Galanti (2021) hadde i sin studie kun fem deltagere som var senior ledere i multinasjonale bedrifter.

I Hult og Byström (2021) sin studie bestod deltagerne av profesjonelle arbeidere som jobbet i områder relatert til helsesektoren i fylkeskommuner. Dette er typiske kunnskapsarbeidere med fleksible arbeidstider og arbeidssteder. De hadde alle administrative og / eller ledende roller innenfor strategisk arbeid, policyer, støtte til utvikling etc., som prosjektleder, koordinatore eller lignende. Denne studien ble utført i Sverige hvor digital teknologi er en del av ens infrastruktur med 96-98 % brukere av internett. Informasjonsmiljøet på arbeidsplassen deres består av mange ulike digitale teknologier, som intranett, video, epost, sosiale medier etc. Den opprinnelige deltagergruppen fra 2017 bestod av 11 personer, mens valideringsgruppen fra 2020 bestod av syv deltagere med en miks fra den opprinnelige deltagergruppen fra 2017 og andre personer i samme type stilling i samme fylkeskommune.

Blaique et al. (2022) sin studie bestod av 208 deltagere. Deltagerne de rettet seg mot var personer som hadde jobbet i Midtøsten under Covid-19 pandemien, og inkluderte både profesjonelle arbeidere og studenter.

I Hiremath et al. (2021) sin studie inkluderes ti store bedrifter i ulike bransjer. De har innhentet data ved primære kilder fra bedriftene og sekundære kilder fra offentlig informasjon. De har utført intervjuer av HR ledere, men hvor mange deltagere de har intervjuet er ikke ytterligere beskrevet. For å få en 360-blikk over dataen har de også møtt eksperter og HR ledere, men igjen er dette ikke ytterligere beskrevet.

Meher et al. (2021) innhentet data fra 502 respondenter i teknologi bedrifter i India, bestående av HR ledere, prosjektledere, team ledere og software utviklere. Etter at de bearbeidet innhentet data, ble 392 deltagere inkludert i deres studie.

4.2 Forskningsdesign

Temaet *forskningsdesign* tar for seg hvilken metode de ulike forskningsartiklene har benyttet seg av i sin studie. Denne scoping review har inkludert forskningsartikler av både kvalitativ og kvantitative metoder. Dette temaet kan også legge grunnlag for fremtidige forskningsagendaer.

Wallo et al. (2022) utførte et semi-strukturert intervju med 33 «on-site» ledere i tre ulike produksjonsbedrifter. Grunnen til at de valgte å utføre et semi-strukturert intervju var at de følte et enkelt spørreskjema ikke ville avdekke eller fange opp den naturlige kontekstuelle karakteren av lederskap på lik linje. I tillegg til semi-strukturerte intervjuer benyttet de seg også av datainnhenting i form av møteobservasjoner og «shadowing» (der de følger ledernes arbeid på stedet). Dette valgte de på grunnlag av å grundigere lære om de kontekstuelle faktorene i bedriftene. Intervjuene varte i alt fra en time og 15 minutter til to timer, og baserte seg på en semi-strukturert intervjuguide som inkluderte to ulike temaer:

1. Personlig bakgrunn i lederskap, som utdanning og tidligere erfaring.
2. Arbeid som leder, hva gjør de og hvorfor disse oppgavene, hvor mye og med hvem.

Armanious og Padgett (2021) benyttet seg av en multi-case studiedesign i sin studie. Dette for å muliggjøre eksplorering av læringsstrategier som bedriftene benyttet seg av for å fremme smidig kjernekompetanse. Dette forskningsdesignet ble også valgt på bakgrunn av muligheten til å analysere og tolke tekst basert data fra ulike hold. I sin studie benyttet Armanious og Padgett (2021) seg av snøballmetoden for å finne mulige deltagere. De startet med å intervjuer to ledere som presenterte de for andre kunnskapsarbeidere og ledere, som bidro til snøballeffekten. Denne metoden ga de innsikt i mulig skjulte deltagere som best egnet seg for deres studie. Deres datamateriale bestod av intervjuer, observasjoner, feltnotater og dokumenter, som de samlet inn etter godkjenning av University of Phoenix Institutional Review Board. De benyttet seg av semi-strukturerte intervjuer for å bedre følge dataen dit de tok dem.

Galanti (2021) benyttet seg i sin eksplorerende studie av en «mixed methodology», der hun samlet inn dataen ved bruk av kvalitative metoder, for så å analysere den innhentede data ved bruk av både kvalitative og kvantitative metoder. Hun utførte fem dybde intervjuer med senior ledere i multinasjonale bedrifter. Dybde intervjuer ble utført med grunnlag i at disse gir et tydeligere innblikk i deltagerens perspektiv på forskningstemaet. Galanti (2021) baserte intervjuet på tre hovedtemaer:

1. HRM (Human Resource Management) sin strategiske rolle i nåværende organisasjoner
2. Risiko som følge av rask endring i teknologisk fremgang
3. Virkninger av endringer på klassiske arbeidsformer på feil- og risikostyring

Hult og Byström (2021) sin fremgangsmåte var både eksplorerende og kvalitativ. De bygget videre på det opprinnelige felles forskning- og utviklingsprosjektet (research and development, R&D) i svensk helsevesen som de arbeidet med i 2017, der de forsket på moderne informasjonssystemer for samarbeid og læring. Det opprinnelige prosjektet ga de en unik innsikt i pre-Covid-19 situasjonen. Da de gjenopptok arbeidet med studien i desember 2020, fikk studien et ytterligere fokus på læring på en digital arbeidsplass. For å identifisere og utvelge relevante deltagere benyttet Hult og Byström (2021) seg av snøballmetoden. De sendte ut en invitasjon per e-post til mulige deltagere der de beskrev formålet og hensikten med studien. I 2017-studien ble det utført tre semi-strukturerte fokusgruppeintervjuer med 11 deltagere og hadde en varighet på cirka en, til en og en halv time. I 2020-undersøkelsen var hensikten med deltagerne å validere det opprinnelige datasettet fra 2017, ved å svare «enig», «delvis enig», eller «uenig» på utsagn hentet fra deltagergruppen fra 2017. Dette ble utført per e-post.

Blaique et al. (2022), benyttet seg av en undersøkelse i form av et digitalt spørreskjema. Spørreskjemaet ble administrert til både et internasjonalt nettverk av profesjonelle og MBA studenter ved et ledende universitet i Libanon (etter etisk godkjenning av instituttet). For å utvide datasettet ble også snøballmetoden benyttet ved at forskerne sendte e-poster til individer i sine personlige nettverk. Undersøkelsen var målrettet mot personer som jobbet i Midtøsten under Covid-19 pandemien.

Hiremath et al. (2021) sin studie satte søkelys på multinasjonale selskaper lokalisert i India og globalt. Studien deres er en industriorientert akademisk undersøkelse der de innhentet data fra

både primære og sekundære kilder. De primære kildene ble hentet fra selskapene, mens de sekundære kildene ble hentet inn fra offentlig informasjon. De benyttet seg av bekvemmelighetsutvalg for innhenting av data og utførte intervjuer av HR ledere. I tillegg innhentet de data fra journaler, elektroniske databaser, industrirapporter og bøker om læring og utvikling.

Meher et al. (2021) benyttet seg av et spørreskjema basert på en fempunktsskala der deltagerne skulle si seg «helt uenig», «uenig», «verken enig eller uenig», «enig» og «helt enig» på flere utsagn, for å innhente sin primærdata. Spørreskjemaet ble distribuert gjennom et bekvemmelighetsutvalg med grunnlag i at majoriteten av de ansatte (deltagerne) hadde hjemmekontor som følge av Covid-19 pandemien.

4.3 Formål

Formål ble identifisert og undersøkt som et tema. Grunnen til at dette ble inkludert som et eget tema bygger på det faktum at studiene ikke eksplisitt deler samme formål som denne scoping review, annet enn at alle har læring som overordnet formål og tar høyde for Covid-19 pandemien i sine studier. Lederens rolle er med andre ord ikke eksplisitt i deres søkelys. Det ses derfor som nødvendig å få en dypere forståelse av deres hensikt med studien for å kartlegge et eventuelt forskningsgap.

I Wallo et al. (2022) sin studie var det et søkelys på hva ledere gjør og ikke gjør når det kommer til læring, og under hvilke forhold de gjør det. Med andre ord fokuserer denne studien på bevisstheten rundt læringsorientert lederskap og med den hensikt om å konseptualisere ledelsespraksisen. De foreslår et skille mellom et utviklende lederskap og et prestasjonsorientert lederskap, som de kobler til exploration og exploitation. Wallo et al. (2022) foreslår et tentativt konseptuelt rammeverk som en guide for å undersøke læringsorientert lederskap, der ledere fremme ansattes læring på arbeidsplassen gjennom to ulike måter.

1. Gjennom direkte utviklende intervensjoner.
2. Gjennom indirekte metoder ved å tilrettelegge for et arbeidsmiljø som er gunstig for læring.

Wallo et al. (2022) vil sette søkelys på den første delen av deres modell, direkte intervensjoner for læring på arbeidsplassen. De ser på hvilke aktiviteter lederen benytter seg

av for å fremme læring, og hvilken lederatferd bruker for å influere de ansatte til læringsaktiviteten. De tar utgangspunkt i exploration og exploitation, som prestasjonsorientert eller utviklingsorientert for å se på lederstilen.

Ifølge Armanious og Padgett (2021) har fremskritt i teknologi og uventede kriser som Covid-19 pandemien resultert i et miljø som er i stadig endring. De tradisjonelle læringsmetodene har som resultat mislyktes i å gi de ansatte kontinuerlig mulighet til å lytte, tolke og reagere på de raske endringene. De utførte derfor denne studien for å utforske hvilke smidige læringsstrategier en bedrift trenger for å utvikle smidig kjernekompetanse for igjen å kunne opprettholde sitt konkurransefortrinn i et for skiftende bedriftsmiljø. Med det som bakgrunn utviklet Armanious og Padgett (2021) to forskningsspørsmål:

1. Hvilke smidige læringsstrategier må bedrifter besitte for å utvikle smidig kjernekompetanse som respons til det raskt endrende bedriftsmiljøet?
2. Hvordan kan smidig kjernekompetanse hjelpe bedriften i å opprettholde dets konkurransefortrinn?

Armanious og Padgett (2021) hevder at en bedrifts læringspraksis er avhengig av lederstil og at en læringskultur benytter seg av læring for å kontinuerlig utvikle ens fremtid, og foreslår derfor at en læringsstrategi bør bestå av fem elementer:

1. Lederstil
2. Læringskultur
3. Organisatorisk læringsprosess
4. Kunnskapsutvikling prosess
5. Kunnskapsstyringssystemer (Knowledge management systems, KMS)

Dette rammeverket utviklet de ved å innlemme flere teorier, slik at bedrifter har noen retningslinjer for hvordan de skal møte læring for å opprettholde deres konkurransefortrinn.

Galantis (2021) hensikt med sin studie er å teste gyldigheten av «Error Management Trainging» (EMT), basert på å lære av feil. Som følge av nødsituasjonen som oppstod på grunn av Covid-19 pandemien mener hun at det er høyst viktig å fremme ansattes proaktive rolle i feilhåndtering.

Hensikten med studien til Hult og Byström (2021) er å reflektere hvordan man forstår det økende digitaliserte arbeidet, og konsekvensene av dette. Den moderate utviklingen over de

siste tiår og ikke minst påvirkningen av Covid-19 pandemien som førte til en digital arbeidsplass underbygger deres hensikt med studien. Digital teknologi endrer ikke bare hvordan erfaring og kunnskap utvikles, men også hvilken erfaring og kunnskap som nå er å anse som relevant. Selv om arbeidslivlæring er helt essensielt for læring, er det lite kunnskap rundt læring på den digitale arbeidsplassen, og studier rundt dette er derfor helt nødvendig (Hult og Byström, 2021). Formålet med denne studien er dermed å svare på følgende forskningsspørsmål: *Hvilke utfordringer for læring oppstår på den digitale arbeidsplassen?*

Blaique et al. (2022) har, i likhet med de andre forskningsartiklene i denne scoping review, hensikt med å undersøke Covid-19 pandemiens ettervirkninger på bedrifter og organisasjoners muligheter for læring. Som følge av Covid-19 pandemien må bedrifter å ha tilpasningsdyktige prestasjonsmodeller og motstandsdyktige og engasjerte ansatte, grunnet en digitaliserende økning, drastiske endringer i kundenes krav og økt konkurranse. Høyst aktuelt er organisatorisk læring som spiller en stor rolle på prestasjonsresultater. Bedrifter må ruste og engasjere sine ansatte til å være tilpasningsdyktige for å kunne etterkomme markedets konkurranse og utfordringer. Blaique et al. (2022) hevder at deres studie, som et unikt metodologisk bidrag, er en av de første som direkte kontrollerer og måler ettervirkningene av Covid-19 på ansattes engasjement.

Hiremath et al. (2021) har som formål å utforme et grunnlag for å forstå ulike faktorer som påvirker læring og utvikling, og det digitale læringsmiljøet i store bedrifter. De nye trendene som oppstår som følge av den fjerde industrielle revolusjonen har blitt realiteten til mange profesjonelle arbeidere og bedrifter globalt. De nye digitale trendene påvirker bedriftene og med det også arbeidsplassen og arbeidsoppgavene som sådan. I følge Hiremath et al. (2021) er det ikke lenger et valg å ikke bedrive kontinuerlig læring, det er nå helt essensielt for bedriftene. En av studiene de henviser til, uten å eksplisitt referere til nevnt studie, hevder at 25 % av ferdighetene som kreves av nøkkeljobber i fremtiden ikke er en del av de kjerneferdighetene vi besitter i dag. Livslang læring er med andre ord avgjørende både for bedrifter og individer selv. Å bygge opp de ansatte internt gjennom digitale læringsplattformer er i følge Hiremath et al. (2021) en nødvendighet, snarere enn en luksus i dagens samfunn, da det gir bedriftene et konkurransefortrinn. Deres foreslåtte hypotese er at digital læring er fremtidens HR.

Formålet med Meher et al. (2021) sin studie er å undersøke effekten av kunnskapsdeling og læringskultur på organisatorisk effektivitet. Videre vil de også undersøke i hvilken grad

ansattes kompetanse spiller på organisatorisk suksess. De hevder at kunnskapsdelingsaktiviteter som fremhever ansattes kompetanse og organisatorisk effektivitet er fremmet av en effektiv læringskultur. Med andre ord vil en god læringskultur spille en stor rolle for ansatte og bedriften selv når det kommer til ferdigheter og effektivitet.

4.1 Empiriske funn fra forskningsartiklene

Empiriske funn fra forskningsartiklene ble inkludert som et tema med hensikt i å tydeliggjøre resultatene fra de ulike studiene. Etter å ha gjennomgått resultatene gjentatte ganger, ble dette temaet delt inn i tre undertemaer for å bedre kunne svare på forskningsspørsmålene i denne scoping review (se Tabell 4). Disse vil bli beskrevet i delkapitlene 4.1.1, 4.1.2 og 4.1.3, og er temaene *ledernes rolle*, *hvorfor tilrettelegge for læringskultur* og *trender som følge av Covid-19 pandemien*.

Selv om temaene *ledernes rolle* og *hvorfor tilrettelegge for læringskultur* også bærer preg av trender som følge av Covid-19 pandemien, blir det ansett som nødvendig å gi temaet *trender som følge av Covid-19 pandemien* en egen plass for å tydeligere se på implikasjoner til videre forskning.

Tabell 4:
Resultattabell 2.

| Forfatter | Ledernes rolle | Hvorfor tilrettelegge for læringskultur | Trender som følge av Covid-19 pandemien |
|--|--|--|---|
| Forskningsartikkel 1: Wallo, Kock, Reineholm & Ellström, (2022) | Lederskap spiller en avgjørende rolle for at læring kan få sin plass på arbeidsplassen. Læring trenger å bli gjort synlig og støttet opp under, da gjerne av en leder. | Deltagere i kontinuerlig læring og utviklingsaktiviteter bidrar til utvikling av trivsel og velvære på arbeidsplassen, rett og slett et arbeidsmiljø som er å foretrekke. Dette kan potensielt også redusere bedriftens turn-over. | Læring og innovasjon er identifisert som høyst kritisk. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Forskningsartikkel 2: Armanious & Padgett, (2021)</p> | <p>Ledere må endre sin lederstil for å tilrettelegge for en kontinuerlig læringskultur, slik at de har muligheten til å konkurrere i den digitale økonomiens dynamiske miljø.</p> | <p>En læringskultur som kontinuerlig fasiliterer læring og kunnskapsutvikling er helt essensielt for å kunne konkurrere i det fort skiftende miljøet vi nå befinner oss i. Læringskultur er også viktig for å evne å analysere bedriftens kjernekompetanse opp mot det eksterne miljøet.</p> | <p>Covid-19 pandemien har vist hvor viktig det er for bedrifter å utvikle smidige læringsstrategier for å kunne møte den uvisse fremtiden, og ikke minst for å holde seg konkurransedyktig.</p> |
| <p>Forskningsartikkel 3: Galanti, (2021)</p> | <p>Ledere må ha en holistisk tilnærming til ledelse som inkluderer både et sosialt og økonomisk aspekt, og hevder at ledere har makten til å utvikle en læringskultur som karakteriseres av at ansatte får utforske, og lære av egne feil, heller enn å bli straffet.</p> | <p>For å virkelig kunne lære av feil må det være rom for at de ansatte faktisk kan gjøre feil og at det er akseptert på arbeidsplassen, slik at man kan reflektere rundt handlingene og som igjen vil bidra til læring.</p> | <p>Det er en nødvendighet for organisasjoner å utvikle en kultur der risikotaking er mulig for igjen å fremme læring.</p> |
| <p>Forskningsartikkel 4: Hult & Byström, (2021)</p> | <p>En endring i lederne praksiser er nødvendige i denne tiden med et fleksibelt arbeidsmiljø (som hjemmekontor). Praksisene til lederne bør inneholde utvidende prosesser for læring.</p> | <p>Evnen til å lære, tenke og forberede seg til en usikker fremtid blir dratt frem som kritisk for bedriftene.</p> | <p>Funnene viser viktigheten av å øke den digitale kompetansen som en del av livslang læring i arbeidslivet. Videre viser de at det er nødvendig med en rekonstruksjon av rutineene ved introduksjon av ny teknologi. Ved fleksibiliteten i arbeidsmiljøet som har oppstått som</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | | | følge av Covid-19 pandemien setter det også krav til endring i lederens praksiser. |
| Forskningsartikkel 5: Blaique, Ismail, Aldabbas, (2022) | Ledere oppfordres til å ha en åpen dialog med sine ansatte og ha en positiv og transformerende lederstil. De bør også fokusere på ansattes deltagelse, konstruktiv tilbakemelding og deling av informasjon, som en del av en sterk læringskultur. | I denne studien blir organisatorisk læring trukket frem som en verdifull ressurs for organisasjonene, slik at de kan fremme engasjement blant sine ansatte i vanskelige tider slik som under covid-19 pandemien. Videre poengteres det at organisasjoner bør tilrettelegge for en læringskultur basert på læring i team, kontinuerlige muligheter for læring, og at lederskapet er positivt og styrkende. | Som følge av Covid-19 pandemien er organisatorisk læring høyst viktig, da dette spiller en stor rolle på organisasjonens prestasjoner. For å kunne møte de utfordringene og konkurransen som ligger i markedet er det nå viktig at organisasjoner evner å motivere sine ansatte. |
| Forskningsartikkel 6: Hiremath, Mohapatra & Paila, (2021) | Skildrer syv metoder som ledere kan benytte seg av for å tilrettelegge for læringskultur. | Ved å tilrettelegge for en læringskultur under en nødssituasjon som Covid-19 pandemien, ruster man bedriften til videre vekst. | Denne studien viser til en bedrift i deres studie som hadde en gjennomsnittlig tre ganger økning i læring under Covid-19 pandemien, hvilket de hevder viser at de ansatte utvikler og lærer under kriser eller når transformeringer er nødvendige. |
| Forskningsartikkel 7: Meher, Nayak, Mishra & Patel, (2021) | En leder kan påvirke ansattes atferd ved å oppfordre til deltagelse i læringsaktiviteter, som igjen fører til økt | Hvis bedriften har en sterk læringskultur er det mer sannsynlig at de ansatte eksempelvis tar til seg ny kunnskap og teknologi. | Undersøker ikke direkte Covid-19 pandemien, men studien ble utført da den herjet som verst og alle deltagerne hadde hjemmekontor. |

| | | | |
|--|--------------------------------|--|---|
| | effektivitet i organisasjonen. | | Deres svar er trolig preget av situasjonen de befant seg i. |
|--|--------------------------------|--|---|

4.1.1 Ledernes rolle

Wallo et al. (2022) viser til at lederskap spiller en avgjørende rolle for at læring kan få sin nødvendige plass på arbeidsplassen. Læring trenger å bli gjort synlig og støttet opp under, da gjerne av en leder. I deres studie kommer det frem som vist i sitatet under, at lederne fungerte som rollemodeller og de benyttet seg av ulike atferd for å fremme læring, avhengig av aktiviteten.

A behaviour that was also highlighted as a fundamental part of the managers' leadership was showing commitment to learning issues, partly by discussing learning in daily work and being present for the employees and partly by setting a good example and showing an appreciation of new challenges and a desire to learn and develop (Wallo et al., 2022, s. 66).

Den vanligste læringsaktiviteten som lederne i denne studien benytter seg av var å utføre regelmessige samtaler med sine ansatte, som personlig utviklingsdialoger eller medarbeidersamtaler, der de diskuterer både kortsiktige og langsiktige mål for deres læring og utvikling. Flere av lederne så det også viktig å arrangere jobbrotasjon eller endringer i det daglige arbeidet som en læringsaktivitet, da mye av læringen er inkorporert i de daglige arbeidsrutinene. I tillegg hevder de at denne formen for læringsaktivitet vil gagne bedriften da det ruster til en eventuell underbemanning som følge av eksempelvis sykemeldinger, permisjon eller ferie. Lederens rolle er også viktig for å fasilitere ulike typer av formell trening, som traineeprogrammer eller kurs, som også er viktig for læring og vil styrke kompetansen til enkeltansatte og bedriften selv. Enda tydeligere er lederens rolle viktig for å sette av tid i møter til å diskutere og reflektere rundt hendelser i det daglige arbeidet for å promotere læring. Spontane læringsintervensjoner oppstår også gjerne ved at lederen ser et potensiale i det daglige arbeidet, og kan bidra til å fremme problemløsning på stedet. Noen av lederne benyttet seg også av forslagspostkasse der de ansatte kan komme med utviklingsideer eller problemer, og forslag til en karrierevei (Wallo et al., 2021). Faktorer som begrenser implementeringen av læringsorientert lederstil ble identifisert som blant annet mangel på engasjement blant toppledere, ansatte eller mellom lederne, og begrenset tilgang til ressurser.

The conclusions we can draw are that the facilitation of employees' learning is an important task for managers and that, while a learning-oriented form of leadership seems to be carried out in their daily work, its implementation can vary greatly depending on several different factors that affect the managers' latitude. Learning-oriented leadership is thus to be understood as situational in the sense that managers can choose how they want to act and what activities they want to use, but their choices are constrained or enabled by broader factors within the organisational context. (Wallo et al., 2022, s. 69).

Som sitatet ovenfor fra Wallo et al. (2022) illustrerer, er en læringsorientert lederstil er benyttet, men kan begrenses av ledernes autonomi i bedriften. Med andre ord er det begrensninger i ledernes muligheter.

I følge Armanious og Padgett (2021) må ledere endre lederstil for å tilrettelegge for en kontinuerlig læringskultur, slik at de har muligheten til å konkurrere i den digitale økonomiens dynamiske miljø. Armanious og Padgett (2021) fant to temaer i sin studie. Det ene temaet handler om utvikling av interne prosesser, mens det andre temaet handler om påvirkningen av eksterne prosesser. Sistnevnte tema vil bli nærmere beskrevet i delkapittel 4.1.3 *trender som følge av Covid-19 pandemien*. Temaet om utvikling av interne prosesser består av åtte underkategorier: læringskultur, lederstil, kontinuerlige læringsprosesser, kunnskapsarbeidere, læringssti, kunnskapsutvikling, kunnskapsstyringsverktøy, og smidig kjernekompetanse. De første fem av underkategoriene beskriver strategier som de mener bedrifter bør utvikle som svar på endrede forhold, og svarer på deres første forskningsspørsmål. Disse vil bli beskrevet mer dyptgående i delkapittel 4.1.2 *hvorfor tilrettelegge for læringskultur*. De resterende tre underkategoriene som Armanious og Padgett (2021) har identifisert i temaet om utvikling av interne prosesser, og som svarer på deres andre forskningsspørsmål, hevder de at ledere som er bevisste på disse tre underkategoriene har bedre forutsetninger for å forberede bedriften for fremtiden.

Lederen må identifisere hva som er bedriftens smidige kjernekompetanse for å kunne tilpasse seg endringer i markedet. Ved å identifisere deres smidige kjernekompetanse vil dette også hjelpe bedriften med å nå både sine egne mål og kundenes behov. Lederen må også åpne opp for autonomi blant sine ansatte, der det er rom for å gjøre feil og lære av disse, slik som sitatet gjengitt nedenfor illustrerer.

Participants 3 and 8 stated they avoid micromanaging employees. Similarly, Participant 2 revealed the knowledge leadership style is open to sharing responsibility with employees and can “[. . .] encourage people to get out of their comfort zone, make decisions, risk being wrong, but to acknowledge if you are wrong [...] that there’s a learning opportunity.”. (Armanious & Padgett, 2021, s. 642).

Lederen må også kunne identifisere behovet for kontinuerlig kunnskapsutvikling, både formelt og uformelt. Videre er det viktig at lederen implementerer ulike kunnskapsstyringsverktøyer til ulike behov. Deltagerne poengterer at slike systemer bidrar til samarbeid, muliggjør taus kunnskap til å bli eksplisitt og bidrar til både individuell og kollektiv læring. Deltager 3 i Armanious og Padgett (2021) sin studie beskrev sin lederstil på følgende måte:

My style of leadership is to recruit top people and the ability to get the team to work together to accomplish great things. I tried to empower my team members, set ambitious goals for us, inspire our people with the grand vision and let them do their job so that they can accomplish great things and uh, uh, this enables them to be autonomous. This enables them to do a set ambitious goals for themselves and accomplish these. (Armanious & Padgett, 2021, s. 642)

I Galanti (2021) sin studie kommer det frem at ledere må ha en holistisk tilnærming til ledelse som inkluderer både et sosialt og økonomisk aspekt, og mener at ledere har makten til å utvikle en læringskultur som karakteriseres av at ansatte får utforske, og lære av egne feil, heller enn å bli straffet.

A second important cluster which emerged from the interviews referred to trust, both of the employee and superiors or managers, and its role in every transformational process in the organizations. A.O said: “The head of department didn’t trust them”, “if I don’t see my people, I don’t control them, I don’t trust what they do inside the office”. To realize a real change, a mutual trust between the worker and the organization is necessary. If we think about the new forms of work, such as smart-working or other agile types of work that an organization can offer to workers, trust becomes the key to success. These are, in fact, working methods not based on visual control and physical presence, but rather on a result-oriented control, on the definition of objectives and steps to achieve them that require an intense proactive effort and the

diffusion of a new management culture and a transformational leadership style.
(Galanti, 2021, s. 6).

Som sitatet av Galanti (2021) gjengitt ovenfor viser, er det også nødvendig å etablere en felles tillit blant ansatte og deres ledere. Dette kan kreve utforming av en ny lederkultur med en transformerende lederstil.

Hult og Byström (2021) poengterer utfordringene ledere står overfor i det digitale arbeidslivet. De må lære seg hvordan de kan støtte sine ansatte på den digitale arbeidsplassen og finne balansen mellom informasjonsflyt og valg av verktøy / systemer. Og som sitatet under fra Hult og Byström (2021) viser, settes det også krav til revaluering av lederstil opp mot de nye måtene å jobbe på.

According to the participants in 2017, the key challenge is to revise leadership to level up with the new ways of working in order to provide preconditions for developing sustainable work practices. The 2020 participants underlined the continued need for developing leadership for digital workplaces. (Hult & Byström, 2021, s. 10).

De må også utvide sin oppmerksomhet for å kunne håndtere ansattes spørsmål, og hvordan støtte de i ulike nivåer. Deltagerne i deres studie belyste en mangel på dette på sin arbeidsplass, og delte at det var frustrasjon rundt mangel på lederskap og strategi i digitaliseringen de stod i. De nye måtene å jobbe på som følge av Covid-19 pandemien krever at lederskapet må utvikles i takt med den digitale arbeidsplassen.

«(...) managers are advised to keep an ongoing open dialogue with all employees while exercising positive and transformational leadership focused on employee participation, information sharing and constructive feedback as part of a strong learning culture» (Blaique et al., 2022, s. 15). I følge Blaique et al. (2022) bør ledere ha en transformerende lederstil med preget av oppmuntring til deltagelse, konstruktive tilbakemeldinger og deling av informasjon, for å etablere en sterk læringskultur.

Som resultat av Hiremath et al. (2021) sin studie foreslår de syv metoder som ledere kan benytte seg av for så kalt «best practice» (beste praksis) for å tilrettelegge for en engasjert læringskultur:

1. Ledere bør være i stand til å utforske nye tilnærminger til digital læring, der læring skjer på løpende basis. Læringen skjer i biter og blir ikke synlig lagt merke til.

2. Tilrettelegge for en individuell læringssti for sine ansatte, der de får være deltagende i avgjørelser rundt når det skal skje, hvordan det skal skje og varighet på det som skal skje. Her tipser de også om digitale plattformer som enkelt kan bidra til å skreddersy ulike læringsprogrammer.
3. Designe systemene slik at de tar høyde for læring i team. Team har blitt vesentlig mer attraktivt i en mengde arbeid, her er det derfor viktig å dra nytte av de mange læringsmulighetene som finnes.
4. Det er et delt ansvar for læring og utvikling mellom de ansatte og ledere, noe som skaper ansvarliggjøring og eierskap. Ved å koble prestasjonsinsentiver til systemer for læring, vil de ansatte selv innse verdien i å forbedre sine ferdigheter og kunnskaper for å forbli relevant i arbeidslivet.
5. Å introdusere en insentivbasert kultur for å tilegne seg nye ferdigheter, der lederne pleier og oppmuntrer læringskultur, og de ansatte ser at læringsmulighetene er praktiske å ta i bruk, det er der fordelene utnyttes av tilegnede ferdigheter og gir anledning til at en produktiv læringskultur får tre frem.
6. Ved å integrere læring og arbeid øker ansattes engasjement. Karrierevekstmuligheter, balanse mellom jobb og privatliv, og mulighet for utvidelse av egne ferdigheter nødvendiggjør behovet for innovative strategier for en utvikling og læring som er variert og engasjerende.
7. Læringserfaringsplattformer (Learning Experience Platforms) er den nyeste og største trenden innenfor læring og utvikling, som belager seg på digital teknologi for læring. En læringserfaringsplattform (Learning Experience Platform) har en mer holistisk tilnærming til læring der brukere (de ansatte) kan dele og vurdere sine erfaringer og få tilbakemeldinger, gjennom innhold som kan gi læringsressurser etter behov.

Med disse metodene viser Hiremath et al. (2021) at når ledere skaper digitale plattformer og systemer som muliggjør læring, bidrar dette til en interesse blant de ansatte til en læring for utvikling. Videre trekker de også frem rammeverket 70:20:10 om læring på arbeidsplassen.

1. 10 % av læring skjer gjennom planlagte og formelle læringsaktiviteter.
2. 20 % av læring skjer gjennom samarbeid med ledere eller overordnede.
3. 70 % av læring skjer gjennom erfaring, utforsking og refleksjon i det daglige arbeidet.

Dette rammeverket vil i følge Hiremath et al. (2021) bidra til å etablere en motstandsdyktig arbeidsstyrke som igjen vil bidra til tilrettelegging av læringskultur.

Meher et al. (2021) nevner ikke eksplisitt ledernes rolle i sine resultater, men i utviklingen av deres hypotese med en egenutviklet modell som de hevder å ha fått bekreftet med studien, har ledere i en organisasjon en stor rolle når det gjelder læring på arbeidsplassen. «One of the most crucial parts of creating a learning culture is leadership» (Meher et al., 2021, s. 3). En leder kan påvirke ansattes atferd ved å oppfordre til deltagelse i læringsaktiviteter, som igjen fører til økt effektivitet i organisasjonen. “Team leaders in IT companies build their OLCs by sharing their experiences and influencing their subordinates’ learning and by creating an environment of expectations that is achieved by meeting corporate goals” (Meher et al., 2021, s. 9). Videre har ledere en påvirkning på organisatorisk læringskultur ved at de er ansvarlig for å finne nye måter å fasilitere læringskulturen, eksempelvis ved å inkludere en reflekterende praksis rundt feil.

4.1.2 Hvorfor tilrettelegge for læringskultur

Wallo et al. (2022) poengterer at deltagere i kontinuerlig lærings- og utviklingsaktiviteter bidrar til utvikling av trivsel og velvære på arbeidsplassen, rett og slett et arbeidsmiljø som er å foretrekke. Muligheter for læring og utvikling er også aspekter som fremmer bærekraftighet, både på individnivå og organisatorisknivå, ved at innovasjon frembringes. Dette gjør så innovative ideer som bidrar til økt produktivitet, bemanning, forretningsutvikling etc., får spire.

Deltagerne i studiet til Armanious og Padgett (2021) rapporterte at en læringskultur som kontinuerlig fasiliterer læring og kunnskapsutvikling er helt essensielt for å kunne konkurrere i det fort skiftende miljøet vi nå befinner oss i, som følge av Covid-19 pandemien.

Læringskultur er også viktig for å evne å analysere bedriftens kjernekompetanse opp mot det eksterne miljøet. Deltagerne rapporterte ulike måter deres læringskultur har bidratt til bedriftens utvikling. Blant annet delte deltager 8 og deltager 9 følgende: « (...) a learning culture has helped their organizations become a “teaching organization” to share knowledge with stakeholders» (Armanious & Padgett, 2021). Andre deltagere oppfattet læringskulturen som å være problemløsningsorientert og at det bidro til kunnskapsutvikling.

Å tilrettelegge for en læringskultur som fremmer læring og produserer ny kunnskap blir tatt opp av deltagerne i Armanious og Padgett (2021) sin studie som helt essensielt for å forbli konkurransedyktige. De trekker frem ulike aspekter ved en læringskultur som de anser som

viktige. Problemløsning, kunnskapsutvikling, teamarbeid og kreativitet er noen av de aspektene som blir satt søkelys på. Spesielt refleksjon rundt handlinger, der ansatte kan gjøre feil, oppdage de, og deretter endre atferd eller praksis for å forhindre at slike feil kan oppstå i fremtiden.

Deltagerne i deres studie nevner at lederne tar i bruk en kunnskapsledelse for å tilrettelegge for læringskultur som utvikler en arbeidsstyrke som er kunnskapsrik, og som lytter til det eksterne miljøet. På den måten åpner lederne for at de ansatte kan ta mer ansvar og at det er helt greit å prøve, feile og lære av dette. Deltagerne trekker frem kunnskapsutvikling som følge av problemløsning. En av deltagerne svarer følgende:

Knowledge creation is nothing but the way you look at problems, you look at deliverables and you find ways to solve those problems. And knowledge is an outcome of the process of you solving problems. So, for me, knowledge is nothing but a collection of problem-solving methods (Armanious & Padgett, 2021 s 643).

Kunnskapsarbeidere blir identifisert som en viktig rolle i bedriftens konkurransedyktighet. Dette er ansatte som prøver å løse problemer som oppstår og som evner å innhente kunnskap for å løse et gitt problem. Deltagerne beskriver deres læringskultur som åpent der det oppfordres til blant annet diskusjon, og der er rom for å snakke fritt, noe som kan ligne på psykologisk trygghet. Deltagerne diskuterte også behovet for det de kaller «triple-loop learning». Triple-loop learning beskrives som en sirkulær prosess der ansatte først oppdager hva som forårsaker feil, for så å endre deres atferd, struktur og kultur for å forhindre at lignende feil oppstår igjen. På denne måten kan ansatte identifisere og lære fra egne feil, noe som igjen bidrar til en kontinuerlig læringsprosess. Å tilrettelegge for en individuell læringssti gir de ansatte mer struktur ved at det gir muligheten til å kontrollere rekkefølge og tid av eksempelvis kurs som er nødvendig for å utvikle bedriftens kjernekompetanse.

Galanti (2021) henviser til tidligere litteratur der strategisk krisehåndtering kun er mulig dersom alle i en bedrift er involverte og føler seg ansvarlige. For å virkelig kunne lære av feil må det være rom for at de ansatte faktisk kan gjøre feil og at det er akseptert på arbeidsplassen, som psykologisk trygghet tilrettelegger for, slik at man kan reflektere rundt handlingene og som igjen vil bidra til læring, altså en reflekterende praksis.

Studien til Hult og Byström (2021) gir ikke et direkte og utdypende svar på hvorfor det er viktig å tilrettelegge for en læringskultur, men som sitatet til Hult og Byström under antyder,

er læring og utvikling i det minste viktig for at de ansatte skal kunne håndtere en digital arbeidsplass.

In sum, this theme highlights learning challenges created by increased flexibility at work. Respondents in 2017 emphasised how this flexibility corresponded to increased responsibility to find the balance as individuals, as well as to learn and develop new skills to handle the challenges in the digital workplace. This theme was still considered as highly relevant by the validating group of participants in 2020. (Hult & Byström, 2021, s. 7.)

I Blaique et al. (2022) sin studie blir organisatorisk læring trukket frem som en verdifull ressurs for organisasjonene, slik at de kan fremme engasjement blant sine ansatte i vanskelige tider slik som under Covid-19 pandemien. Videre poengteres det at organisasjoner bør tilrettelegge for en læringskultur basert på læring i team, kontinuerlige muligheter for læring, og at lederskapet er positivt og styrkende.

This study has also provided some preliminary evidence about the impact of OL on PE which is consistent with a recent study in the USA (Choi, 2020). In effect, the study has shed light on the potential importance of OL in increasing ER and PE at the workplace. The impact of OL on ER and PE also lends support to Fredrickson's broaden-and-build theory (2001) about the positive impact of OL on employee attitudes. (Blaique et al., 2022, s. 14).

Sitatet til Blaique gjengitt ovenfor beskriver hvordan organisatorisk læring (OL) påvirker psykologisk myndiggjøring (Psychological empowerment ,PE) og andre atferder ved de ansatte i positiv forstand. Med andre ord vil en god læringskultur legge til rette for at ansatte utvikler resiliens (employee resilience, ER) og psykologisk myndiggjøring (Blaique et al., 2022, s. 14).

Hiremath et al. (2021) hevder at ved å tilrettelegge for en læringskultur under en nødssituasjon, slik som Covid-19 pandemien, rustet man bedriften til videre vekst. Et eksempel på dette er Siemens, som er en av bedriftene som Hiremath et al. (2021) inkluderte i sin studie. Siemens rapporterte at deres læringsinitiativ bidro til at de sparte en million og 250 arbeidstimer per år, og de økte fakturering ved å forhindre produktivitetstap på en og en halv arbeidsdag, og de viser til at de digitale løsningene bidrar i positiv forstand i dagens utfordringer.

Ifølge Hiremath et al. (2021) er digital læring fremtidens måte å tilrettelegge for en læringskultur da det bidrar til store fordeler for både ansatte og arbeidsgivere. De lister opp fem fordeler som digital læring bidrar til:

- (1) When “Learning is taken, with ownership, by the employees” the rate of success and business impact is significantly higher.
- (2) There is an evident shift from training culture to “Learning culture” in almost all the ten MNCs under this study.
- (3) The digital learning/ L&D interventions is the FUTURE in Industry 4.0 and in the VUCA-era/ post COVID-19 regime, hence the organizations/ corporates / MNCs are required to adopt and embrace the “Futuristic Digital solutions” to bring-in the engaged learning @ work (discussed below, with details), while creating a lasting business impact; thus it becomes win-win-win scenario for corporate-employees-customers.
- (4) There’s a measurable and concrete business impact with digital learning / L&D interventions, which have contributed for business continuity plans (BCPs) and business sustainability; the most important tents of the any business across the industry sectors.
- (5) Interestingly, the “intervention of “Enabling the Enablers” by digital L&D is one of the greatest influencers to bring-in the change and transformation among workforce and employees (e.g. Flipkart and IBM). (Hiremath et al., 2021, s. 51).

Med disse trendene fra deres studie har altså Hiremath et al. (2021) vist at deres hypotese om at digital læring er fremtidens HR står forsvart.

Meher et al. (2021) viser at en sterk organisatorisk læringskultur påvirker organisatorisk suksess ved at den også påvirker læringsaktiviteter for ansatte. “Employees are more likely to absorb new technology and knowledge if the company has a strong learning culture” (Meher et al., 2021, s. 3). Som sitatet viser vil en sterk læringskultur øke sannsynlig for at de ansatte eksempelvis tar til seg ny kunnskap og forståelse for teknologien. “The findings serve as a constant reminder to HR professionals that the most important thing they can do is to foster a positive learning culture” (Meher et al., 2021, s. 9). I følge Meher et al. (2021) er

tilrettelegging for en læringskultur noe av det viktigste en bedrift kan gjøre den dag i dag, for å gjøre sine ansatte rustet til å håndtere raske endringer som kan oppstå.

4.1.3 Trender som følge av Covid-19 pandemien

“In the wake of the COVID-19 pandemic, for example, the capacity for learning and innovation has been identified as a crucial component in strategies for organisational change and human resource development” (Wallo et al., 2022, s. 59). Læring blir ansett som muligheten for å forholde seg bærekraftig, både på individuelt nivå, men også på organisatorisk nivå. Læring bidrar eksempelvis til økt produktivitet og gode arbeidsforhold, som kan resultere i lavere kostnader og økt innovasjon for utvikling av bedriften.

Armanious og Padgett (2021) viser til at Covid-19 pandemien som sjokkerte verden har tydelig fremhevet viktigheten av at en bedrift besitter smidige læringsstrategier slik at de kan opprettholde konkurransedyktighet. Ved å utvikle smidige læringsstrategier muliggjør dette bedriften til å adressere den uforutsette fremtiden. Endringene i læringsstrategier for å utvikle ny kjernekompetanse kan ses i dreiningen bedrifter gjennomgikk da pandemien inntraff. Noen bedrifter endret eksempelvis trening fra fysisk oppmøte til en digitale interaktive sesjoner. Bedrifter har vært avhengige av å kunne tenke nytt og innovativt på hvordan de gjør ting for å lykkes med slike endringer. Bedrifter som ikke evner å utvikle smidige læringsstrategier kan trolig miste sin kjernekompetanse over tid og ikke være rustet til å håndtere uforutsette situasjoner i fremtiden.

Som nevnt i delkapittel 4.1.1 identifiserte Armanious og Padgett (2021) to temaer i sine funn. Temaet om påvirkningen av det eksterne miljøet går ut på at det eksterne miljøet bidrar til kunnskapsutvikling, kontinuerlig læring og teknologiske fordeler. En av deltagerne i deres studie rapporterte følgende:

So workflow based on the technology that exists was now being utilized to organize and make their day more efficient so that they can actually focus on the things, one that they're good at, the things that they love and if they love it, they're going to be good at it and then be able to, you know, spend more time doing what we do need to do as a core competency, which to build our membership, educate, inform, and develop the skillset of our membership (Armanious & Padgett, 2021, s. 641).

Teknologisk fremgang har ifølge deltagerne påvirket både strukturen i organisasjonen, kundenes behov og preferanser, og produktivitet internt i bedriften. Uvissheten og kompleksiteten som det eksterne miljøet og Covid-19 pandemien medbringer, gjør så det er høyst nødvendig å revaluere det interne miljøet og tilrettelegge for kontinuerlig læring for å forbli konkurransedyktig.

Galanti (2021) sin studie konkluderer med at det er et stort hastverk for bedrifter å tilrettelegge for en smart risikotaking for fremme både kunnskapsutvikling og læring. Den største endringen som følge av Covid-19 pandemien er måten å jobbe på. Planer om fleksibilitet i arbeidet som i pre-pandemi tok lang tid å utarbeide og iverksette, har Covid-19 pandemien tvunget hjemmekontor til å bli en del av bedriftens praksis. På den måten kunne bedrifter tilrettelegge for at arbeidet ikke stoppet opp og samtidig se til at de ansatte var trygge.

The crisis was described as an opportunity to look “with a healthy realism” at the mistakes made, not with the intention of researching and punishing the guilty, but with the awareness that the greatest value of an organization lies in human capital. As A.O. said, “you have to get the best out of people through shapes other than the usual ones”, referring to sudden changes required by the current emergency situation. The need for change emerged as constant, bringing benefit to the company but while paying attention to the person and their needs. Therefore, the value of an organization that encourages new learning and the acquisition of an ever greater “sense of responsibility” also emerged. “Thanks to the crisis we discover the mistakes we were making, many of them just mine. To be honest, the crisis corrected us and saved us! This is a crisis linked to a wrong mindset and a way of working . . . in my company there were errors that were causing damage. This served me a lot, I took a bath of humility and got my feet back on the ground. It’s like I had to learn again. And that’s where the sense of responsibility comes in”. (Galanti, 2021, s. 6).

Sitatet fra Galanti (2021) over poengterer hvordan Covid-19 pandemien fikk bedrifter til å revaluere sine praksiser, og på den måten fikk avdekket ulike feil som ble gjort. Med andre ord bidro det til problemløsning.

Ifølge Hult og Byström (2021) er evnen til å tenke og lære for en uvisst fremtid av stor nødvendighet som følge av Covid-19 pandemien, som sitatet under viser.

Compared to early IT implementations in the workplace, which were characterised by anxiety and resistance toward the technology, there was a consensus among participants that ‘it is no longer a question of if, but how?’ They pointed to a demand for new competence for people working in digital workplaces, but also among IT professionals and managers: ‘when we order new technology, new systems, we’re basing this on old work methods, stuck in the ways we work now instead of figuring out how we could do it instead, using this new technology.’ As expressed by one of the respondents: ‘the ability to think about the unknown being a crucial one for the future.’ (Hult & Byström, 2021, s. 9).

Å lede en digital arbeidsplass er utfordrende, og setter større krav fra enkeltindivider til å ta ansvar for egen læring. Blant Hult og Byström (2021) sine deltagere var det et ønske om en digital strategi som tok høyde for fasilitering av felles læring i bedriften. I tillegg krever den digitale arbeidsplassen en endring i ledernes praksiser. Her er det viktig at ledere anerkjenner at arbeid og læring ikke tas ut av den sosiale konteksten selv om den foregår digitalt.

In sum, this theme illustrates the importance of considering individual and social aspects of work in the transition to digital work practices. The participants in 2017 described changes in formal and informal collegial communication and collaboration while learning to be a co-worker in everyday digital work. The 2020 respondents confirmed this theme’s content as being highly relevant in the increased practice of remote working. (Hult & Byström, 2021, s. 8.).

Der deltagerne fra 2017 uttrykte det som noe problematisk med fleksibilitet og teknologi, var dette mindre problematisk for kontrollgruppen fra 2020 som hadde erfart den digitale arbeidsplassen under Covid-19 pandemien. Dog var utfordringene rundt lederskap og læring fremdeles aktuelle. Balansen mellom økt fleksibilitet og ansvar, og lære og utvikle nye digitale ferdigheter, var høyst aktuelt blant begge deltagergruppene. Hult og Byström (2021) fant også at det å lede en slik endringsprosess krever endring i ledernes praksiser, der fokuset bør ligge på en holistisk tilnærming til den økende digitaliseringen, hvor håndteringen av digitale systemer er en del av utviklingen og ikke utviklingen selv.

They also shared feelings of frustration due to a perceived lack of digital strategies within the organisation and passive leadership, along with unclear and unspoken motivations and drivers of digital change. One participant reflected on the topic by

stating: 'In my world, this is not about IT development, but it is about the organization and development of work practices.' Another one pinpointed that 'we have the technology, but this is not about which buttons to push.' Hence, it is important to recognise that IT-related projects are part of organisational development and problems occurring related more to organisational culture than IT per se:

The problem is that we have done everything backwards. That is the case with everything related to digitalization and the Internet [...] If we really want to gear up, then we must start to simplify and leave things along the way, we cannot stay and work in parallel ways. (Hult & Byström, 2021, s. 10).

Ifølge deltagerne i Hult og Byström (2021) sin studie har Covid-19 pandemien i positiv forstand fått bedrifter til å revaluere deres bruk av digital teknologi, som sitat over viser. Noen digitale systemer bør beholdes og optimaliseres, mens andre digitale systemer kanskje er verdt å kvitte seg med.

Blaique et al. (2022) fant i sin studie at i vanskelige tider som Covid-19 pandemien er organisatorisk læring en viktig ressurs for å motivere og engasjere sine ansatte. Bedrifter bør derfor blant annet oppmuntre til læring i team, ha kontinuerlige læringsmuligheter og et positivt lederskap for å bygge det de kaller for en progressiv læringskultur.

Secondly, the results of the study have offered direct support to the impact of OL on ER and PE. Both ER and PE are considered vital employee attitudes in facing and adapting to critical environmental challenges such as the COVID-19 pandemic which had left many employees around the world in a state of limbo. (Blaique et al., 2022, s. 14).

For at ansatte skal kunne håndtere kriser og endringer i miljøet slik som Covid-19 pandemien, viser funnene i Blaique (2022) sin studie at ansatte bør besitte resiliens (ER) og psykologisk myndiggjøring (PE), som begge fremmes av læringskultur.

In this study, it was found that OL is considered a valuable resource that organizations can utilize to enhance engagement during very challenging times such as the COVID-19 pandemic. It follows that organizations should work on building a progressive learning culture based on promoting continuous learning opportunities, inquiry and dialog, team learning, empowerment and positive leadership (Watkins and Marsick,

1996). Organizations are advised to provide continuous training opportunities, especially training that can enable employees to deal with new work challenges such as those associated with the pandemic. (Blaique et al., 2022, s. 15).

Videre viser sitatet over fra Blaique et al (2022) at organisatorisk læring har en positiv effekt på ansattes engasjement, og at det er viktig med en progressiv læringskultur for læringsmuligheter. Dette vil også muliggjøre ansattes anlegg til å håndtere uforutsette utfordringer, slik som Covid-19 pandemien.

I Hiremath et al. (2021) sin studie poengterer de at trendene som den fjerde revolusjonen med bringer har vært i utvikling over tid, men skutt fart som følge av Covid-19 pandemien.

“(..) the proposed hypothesis of “The Digital Learning is the “Future of HR”, especially for the L&D in large Corporate Academies (in the context of Industry 4.0)” stands justified” (Hiremath et al., 2021, s. 51). Hiremath et al. (2021) trekker frem post covid-19 pandemien og VUCA-æra som bedrifter må tilpasse seg etter. VUCA står for «"Volatile," "Uncertain," "Complex," and "Ambiguous."» (Mindtools, u.å.) og kan oversettes til en æra som karakteriseres som kompleks, usikker, tvetydig og uforutsigbar. Bedrifter må omfavne fremtidens digitale løsninger og implementere engasjerende læring deretter.

Meher et al. (2021) undersøkte ikke eksplisitt etter trender som følge av Covid-19 pandemien, men deres studie ble inkludert i denne scoping review på grunnlag i at den ble gjennomført da Covid-19 pandemien herjet som verst og alle deres deltagere hadde hjemmekontor. Det er derfor kun en antagelse at deltagerne i deres studie har blitt direkte påvirket av situasjonen de befant seg på i den tiden.

4.2 Oppsummering av empiriske funn fra forskningsartiklene

Den analytiske gjennomgangen av empiriske funn fra forskningsartiklene viser at lederens rolle krever en stor endring som følge av Covid-19 pandemien. Samtlige av forskningsartiklene viser til behovet for endring i lederstil for å kunne møte den uvisse fremtiden. Lederne må endre seg i takt med den digitale utviklingen, og evne å balansere informasjonsflyt og valg av verktøy og systemer. Ledere må støtte, gå frem som gode eksempler, og tilrettelegge for en læringskultur bestående av kontinuerlig læring for sine ansatte. Spesifikke lederstiler som blir poengtert som positive i tilretteleggingen av en

læringskultur er transformerende lederstil og læringsorientert lederstil. En av studiene skiller også mellom prestasjonsorientert eller utviklingsorientert lederstil og trekker dette opp mot exploration og exploitation.

Majoriteten av forskningsartiklene trekker frem læring som det viktigste aspektet som en bedrift må tilrettelegge for som følge av Covid-19 pandemien. Kontinuerlig læring bidrar til trivsel og velvære på arbeidsplassen, som igjen kan føre til utspring av innovative ideer. For at en bedrift skal overleve og forbli konkurransedyktige er det viktig at lederne tilrettelegger for en læringskultur som preges av problemløsning og innovasjon. Her er det viktig at det er rom for at de ansatte kan gjøre feil, identifisere de, og gjøre de nødvendige endringene som skal til for at samme feil ikke oppstår igjen i fremtiden. Deltagerne i Armanious og Padgett (2021) sin studie omtaler dette som triple-loop learning.

Som følge av Covid-19 pandemien kommer det tydelig frem at bedrifter må utvikle smidige læringsstrategier for å utvikle sin smidige kjernekompetanse, slik at de kan forbli konkurransedyktige. Bedrifter har vært avhengige av å tenke nytt for å lykkes med endringer. Eksempelvis overførte enkelte bedrifter fysiske læringsaktiviteter til digitale læringsprosesser. Den teknologiske fremgangen endrer både det interne og eksterne miljøet til en bedrift, noe som setter krav til at bedrifter utvikler smidige læringsstrategier for å tilpasse seg de nye kravene som oppstår. Hiremath et al. (2021) trekker frem digital læring som fremtidens læringskultur ved at den ruster til endringer som skjer i samfunnet med den økende digitaliseringen. I tillegg vil også digital læring fremme autonomi hos de ansatte ved at de tar mer eierskap og ansvar for egen læring.

5 Diskusjon og implikasjoner

Selv om hensikten med en scoping review er å avdekke eventuelle forskningsgap, faller det seg også naturlig å prøve å besvare definert problemstilling og forskningsspørsmål ved å tilegne mening til resultatene man har funnet. Dette er anbefalt av Levac et al. (2010) som det siste steget.

Studiene som har blitt inkludert i denne scoping review har noen variasjoner når det kommer til utvalg og antall deltagere. Studien med flest deltagere er forskningsartikkel 7 utført av Meher et al. (2021) med hele 392 deltagere, mens forskningsartikkel 3 utført av Galanti

(2021) kun har fem deltagere og er med det studien med færrest deltagere. Deltagerne i de fleste av studiene hadde en ledende rolle, mens noen av studiene ikke opplyser hvorvidt deltagerne hadde en rolle av ledende art eller ikke. Dette er et interessant å bemerke seg, siden hvilken rolle deltagerne besitter kan gi innblikk i hvorvidt og i hvilken grad funnene er relevante eller ikke. Eksempelvis vil trolig ledere vise til at de har tilrettelagt for en læringskultur, men om deres ansatte faktisk har samme oppfatning kan dog diskuteres. Mange bedrifter har policyer og dokumenter som beskriver hvordan de tilrettelegger for læring på arbeidsplassen, men hvorvidt dette praktiseres er ofte en annen sak. Det faller seg derfor naturlig å oppfordre til videre forskning for å undersøke de faktiske forhold ved å inkludere både ledere og ansatte som deltagere.

Det tar oss videre til forskningsartiklens kvalitet og transparent prosedyre. En scoping review skal ikke analysere og studere kvaliteten av forskningen, men det er verdt å bemerke seg behovet for en mer transparent prosedyre i studienes anvendte forskningsprosedyre. Det var stor variasjon rundt detaljene og i måten de ulike forskningsartiklene beskrev sin anvendte forskningsmetode. For å kunne gjenskape en studie, og for at en undersøkelse skal være etterprøvbart, er det helt nødvendig med en transparent prosedyre. Uten en transparent prosedyre kan det være vanskelig å tolke de presenterte resultatene, og man bør betrakte de i større grad av forsiktighet. Resultatene fra ulike studier kan være vanskelig å sammenligne. Flere av studiene benyttet enten bekvemmelighetsutvalg eller snøballmetoden for å identifisere deltagere til sine studier. Selv om dette er utbredte metoder, kunne det også vært interessant å benytte et randomisert utvalg for å ytterligere forsterke relabiliteten og for å redusere underrepresentasjon eller overrepresentasjon av ulike grupper.

Studiene har derimot noe liten variasjon når det kommer til valg av forskningsdesign og metode for innhenting av primærdata. Majoriteten av studiene har enten benyttet seg av intervjuer eller spørreundersøkelser i form av spørreskjema i en fempunktsskala. Noe variasjon er derimot å finne i metode for innhenting av sekundærdata for de som benyttet seg av det, eksempelvis shadowing (som vil si å skygge en deltager i løpet av en arbeidsdag) eller observasjon, uten at dette er beskrevet i detalj. Hult og Bystöm (2021) hadde en unik posisjon der de hadde et påstartet et arbeid pre-Covid-19 pandemien, og på den måten kunne sammenligne resultatene med deres nye deltagergruppe post-Covid-19 pandemien. En slik situasjon kan være vanskelig å gjenskape, men det kunne vært svært interessant å gjenta en tidligere studie på dette temaet som har blitt gjennomført før Covid-19 pandemien slo til, for å tydeligere se trender som pandemien har bidratt til.

Læringskultur er heller ikke et arbeid som kan avsluttes etter en prosess, men er derimot et kontinuerlig arbeid som bør være inkorporert i strategien til bedrifter og i deres daglige rutiner. Ved spørreundersøkelse og intervju (som vil avhengig av omgivelser, intervjuer og deltagere) vil funnene trolig bære preg av en type nåsituasjon for den enkelte, som kan være påvirket på ulike måter og i både negativ og positiv forstand. Eksempelvis om en av deltagerne nettopp har erfart en kjedelig hendelse på jobb, eller om en deltager nettopp har prestert veldig godt. Nylige erfaringer og hendelser vil trolig prege svarene som blir gitt, og funnene man får med et slikt forskningsdesign er noe å ta i betraktning. Noe som derfor kunne vært interessant å gjennomføre er observasjonsstudier over lengre tid. På den måten vil man trolig enda tydeligere se samspillet mellom leder og ansatt, og ansatte seg imellom. I tillegg ville man kanskje fått et sterkere innblikk i uformelle og formelle læringsaktiviteter som preger det valgte observasjonsstedet.

Samtlige av studiene trekker frem reflekterende praksis som avgjørende for problemløsning og læring blant ansatte. Deltagerne i Armaniou og Padgett (2021) trekker frem det de kaller for «triple-loop learning» og beskriver det som en kontinuerlig læringsprosess der ansatte identifiserer feil for så å lære hvordan feilene ikke skal skje igjen i fremtiden. Dette kan kobles til reflekterende praksis som ble trukket frem som et viktig begrep i delkapittel 2.1.3. Dersom en leder evner å tilrettelegge for en slik praksis vil dette bidra til en sterk læringskultur. Det setter også krav til høy grad av psykologisk trygghet på arbeidsplassen, som er beskrevet i detalj i delkapittel 2.3.3. Psykologisk trygghet blir poengtert i både Galanti (2021) og Armaniou og Padgett (2021) sine forskningsartikler som en viktig faktor ved lederens tilrettelegging for læringskultur. Psykologisk trygghet kommer frem som et aspekt som er viktig å ha til grunn ved læring av feil. For å revaluere egen praksis er det viktig å ha rom for å innrømme feil og mulighet til å reflektere rundt disse med sine kolleger for å finne en mulig løsning.

Ingen av forskningsartiklene nevner asymmetrisk maktforhold eksplisitt, noe som også står beskrevet i delkapittel 2.2.1. Dette er interessant. En begrunnelse for dette kan selvsagt være at det ikke ble inkludert som et tema i deres undersøkelse, men at det ikke fremkommer spontant kan trolig skyldes at majoriteten av studiene kun har inkludert ledere i sitt utvalg. Helt naturlig er det kanskje at ledere ikke tenker over dette forholdet, da de er i toppsjiktet av hierarkiet og har mer makt, men dersom studiene hadde inkludert ansatte sine perspektiver er det ikke sikkert at resultatet hadde vært det samme. Dette gir implikasjoner til videre forskning på dette temaet. Ifølge funnene til studiene som er analysert i denne scoping review

er ikke det asymmetriske maktforholdet mellom leder og ansatt en faktor som påvirker læringskultur.

Digital teknologi er gjennomgående inkludert i de syv forskningsartiklene som ble analysert. Det er ikke lenger et spørsmål om man skal implementere digital teknologi i arbeidslivet, det er et spørsmål om hvordan. Deltagerne i de ulike studiene poengterer at det må være en tydelig struktur og mening om eksempelvis hvilke digitale verktøy som skal implementeres. For mange digitale verktøy kan resultere i mer hodebry enn læring, det er derfor viktig at det er en godt gjennomtenkt strategi bak utviklingen av struktur og prosess. Min egen erfaring med hjemmekontor under Covid-19 pandemien var en opplevelse av manglende strategi og struktur i den digitale hverdagen. Panikken for overlevelse gjorde så ledelsen brakte inn utallige digitale verktøy. Alt fra Slack, Teams, Coom, Google docs og Dropbox, til en egenutviklet kommunikasjons- og e-læringsplattform. Dette gjorde det svært krevende å navigere seg rundt i den store informasjonsflyten. Hvilket digitalt system som ble benyttet til ulike situasjoner var helt avhengig av hvem det var som var ansvarlig for det som skulle gjøres. Vi hadde ingen felles praksis, Dette gjorde så det var vanskelig å innhente riktig kunnskap og informasjon til riktig tid. Dette eksempelet viser manglende exploitation og for stor grad av exploration. Nye systemer ble innhentet på impuls, uten å vite hvordan man kunne benytte seg av disse digitale verktøyene for maksimalt unytte. Dette var nok med sikkerhet ikke noe som var unikt for min arbeidsplass.

Wallo et al., (2022) viser til exploration og exploitation i sin studie, og hvor viktig ledere er for å fremme læring og utvikling blant sine ansatte, og skiller mellom prestasjonsorientert eller utviklingsorientert lederstil. Hvilket antyder at exploration og exploitation ikke er avhengig av en transaksjonell og transformerende lederstil for best utnyttelse. Både Blaique et al. (2022) og Galanti (2021) trekker frem transformerende lederstil. Galanti (2021) trekker frem transformerende lederstil som nødvendig for å bygge tillit fra sine ansatte i endringsprosesser. Mens Blaique et al. (2022) trekker frem denne lederstilen som viktig for læringskultur da det bidrar til ansattes deltagelse og informasjonsflyt. Ingen av studiene ser på forholdet mellom transformerende og transaksjonell lederstil, og det stilles derfor spørsmål til hvorvidt balansen mellom disse faktisk er aktuelt. Ifølge de ulike studiene som har blitt undersøkt i denne scoping review så er det flere ulike lederstiler som kan fremme en sterk læringskultur, og det er kanskje ikke bare en av lederstilene som er å foretrekke. Som det ble beskrevet innledningsvis er det ikke hensiktsmessig å utvikle en «best practice» rundt læringskultur da alle bedrifter og organisasjoner er ulike og må individuelt tilpasses. Mye kan

tyde på at dette også gjelder for valg av lederstil. Det som fungerer godt et sted, fungerer ikke nødvendigvis like godt et annet sted.

I samtlige av studiene som har blitt inkludert i denne scoping review har vist til funn om hvor viktig læringskultur er for en bedrift. Ikke bare for sine ansattes utvikling eller for bedriftens suksess, men og for bedriftens overlevelse i møte med uforutsette hendelser slik som Covid-19 pandemien. En tydelig trend som følge av Covid-19 pandemien er lederens evne til å drive endringsprosesser som fremmer en læringskultur, og på den måten ruste bedriften for fremtiden. Det settes også større krav til lederen om å navigere læring i ukjent farvann og evne å lage struktur i en ustrukturert tid. Ytterligere forskning om trender som Covid-19 pandemien har bidratt til er høyst nødvendig. Ingen av studiene tar for seg eksplisitt hvordan det er å sitte alene på hjemmekontor uten stimulering og sosialt samvær med andre, og hvordan dette påvirker individuell læring og kollektiv læring som sådan. Ei heller undersøkt endringer som Covid-19 pandemien har bidratt til.

6 Begrensninger og implikasjoner for videre forskning

I utvalget av forskningsartikler til denne scoping review ble det foretatt et søk i ulike elektroniske databaser. Totalt ble 411 forskningsartikler identifisert. I denne prosessen kan relevante forskningsartikler ha blitt ekskludert som følge av tilsynelatende irrelevant tittel og / eller abstrakt beskrivelse, som følge av mengde utvalg og begrenset tid i denne scoping review. Antall identifiserte forskningsartikler som ble inkludert i denne studien var kun syv, hvilket allerede der kan indikere et forskningsgap rundt dette temaet.

Denne undersøkelsen er en scoping review og dermed kan ikke funnene generaliseres utover dette området. Derimot kan gjennomgangen av forskningsartikler gi en implikasjon til videre forskning på temaet. For å etablere evidensbasert praksis om tilrettelegging av læringskultur på en digital arbeidsplass som følge av Covid-19 pandemien, er det nødvendig med transparent prosedyre og varierte forskningsdesign over lengre tid for kvalitetssikring av resultatene. I kapittel 7 diskuteres ulike implikasjoner for videre forskning, og det vises til en forskningsagenda for fremtiden. Det er flere ulike aspekter ved læringskultur og trender som følge av Covid-19 pandemien som kan være interessant å utforske ytterligere. Om ikke alle identifiserte temaer inkluderes i en og samme studie, kan det også være interessant å

undersøke disse temaene hver for seg slik at man kan gå ytterligere i dybden. I forskningsartiklene som har blitt inkludert i denne scoping review kommer det frem at tyngdepunktet i forskningen ligger i all hovedsak på lederes perspektiver om læringskultur på arbeidsplassen. I fremtidige studier bør også de ansattes perspektiv undersøkes.

7 Avslutning

Denne scoping review har analysert syv forskningsartikler identifisert gjennom databasene ERIC, PsycINFO, Web of Science og Scopus, og har støttet seg på Arksey og O'Malleys (2005) retningslinjer. Forskningsartiklene ble gjennomgått og analysert ved bruk av tematisk analyse. I den tematiske analysen ble syv temaer identifisert. Temaene som ble identifisert var *utvalg forskningsdesign, formål, funn, lederens rolle, hvorfor tilrettelegge for læringskultur, og trender som følge av Covid-19 pandemien*. De fire første temaene er av mer deskriptiv form, mens de tre siste temaene er av mer analytisk natur knyttet opp til forskningsspørsmålene i denne scoping review.

Denne scoping review har sett på læringskultur på arbeidsplassen med følgende problemstilling: *«Hva er lederens rolle i tilrettelegging av læringskultur på arbeidsplassen, og hvilke trender kan ses i lys av Covid-19 pandemien?»*. For å svare på denne problemstillingen ble tre forskningsspørsmål stilt.

«Hva kjennetegner lederens rolle i læring på arbeidsplassen?». Lederens rolle er ifølge tidligere forskning og litteratur på temaet helt essensiell. Dette står seg etter denne scoping review. Funnene viser at lederen må gå frem som rollemodell og støtte opp under læringen for å fremme en sterk læringskultur. Lederen må også evne å lage en struktur for sine ansatte i et ellers ustrukturert miljø.

«Hvorfor er tilrettelegging for læringskultur på arbeidsplassen viktig?». Hvis man har en sterk læringskultur der man aktivt og kontinuerlig lærer vil dette også bidra til utvikling på både individuelt og kollektivt plan i en bedrift. For at en bedrift skal forholde seg konkurransedyktig i et raskt skiftende miljø er det helt nødvendig å endre seg i takt med miljøet og kunders krav.

«Finnes det noen tydelige trender i lys av Covid-19 pandemien?». Om ikke annet har funnene i denne scoping review vist at Covid-19 pandemien legger et enda større krav til læring på arbeidsplassen. For å overleve i et marked og miljø som er i stadig utvikling, og ikke minst i

møte med uforutsette situasjoner som eksempelvis Covid-19 pandemien, er det høyst viktig med et internt miljø på arbeidsplassen som preges av kontinuerlig læring.

8 Referanser

Ang, S. S., Orozco, M., Gijbels, D. & Bossche, P. V. (2018). Learning in the Context of Work in a Digital Age: The Use of Digital Media in Informal and Formal Learning Contexts.

I C. Harteis (Red.), *The Impact of Digitalization in the Workplace - An Educational View* (s. 87-103). Springer International Publishing AG

Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework.

International Journal of Social Research Methodology, 8(1), 19–32.

<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Armanious, M. & Padgett, J.D. (2021). Agile learning strategies to compete in an uncertain

business environment. *Journal of Workplace Learning*, 33(8), 635-647.

<https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0181>

Attensi (u.å). *A Proven Method for Measurable Impact*. Hentet 17. April 2022 fra

<https://attensi.com/why-gamification/>

Beetham, H. & Sharpe, R. (Red.). (2019). *Rethinking Pedagogy for a Digital Age*. Routledge,

Taylor and Francis Group.

Blaique, L., Ismail, H.N. & Aldabbas, H. (2022). Organizational learning, resilience and

psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19, *International Journal of Productivity and Performance Management*. "Advance online publication".

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197>

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2002). The Local and Variegated of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science* 13(2), 128-146.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>

Ellaway, R. H. (2019). Designs for Professional Learning. I H. Beetham & R. Sharpe (Red.), *Rethinking Pedagogy for a Digital Age* (197-212). Taylor and Francis Group.

Galanti, T. (2021). Risk Management and Learning Climate in Emergency Contexts: A Qualitative Study. *Sustainability*, 13(10), 1-13.

<https://doi.org/10.3390/su13105485>

Gurzick, D. & White, K. (2013). Online Personal Networks of Knowledge Workers in Computer-Supported Collaborative Learning. I S. Goggins, I. Jahnke & V. Wulf (Red.), *Computer-Supported Collaborative Learning at the Workplace* (s. 225-239). Springer Science+Business Media

Hiremath, N.V., Mohapatra, A.K. & Paila, A.S. (2021). A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates, *American Journal of Business*, 36(1), 35-61.

<https://doi.org/10.1108/AJB-09-2020-0141>

Hult, H. V. & Byström, K. (2021). Challenges to learning and leading the digital workplace, *Studies in Continuing Education*, 44(1), 1-15.

<https://doi.org/10.1080/0158037X.2021.1879038>

Karlsen, J. T. (2016, 6. mars). *Læring trumfer prestasjon*. BI BUSINESS REVIEW.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/03/laring-trumfer-prestasjon/>

Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. (2010). Scoping studies: advancing the

methodology. *Implementation Science*, 5(69).

<https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>

Lian, A. (2022, 22. januar). *Slik skaper du en læringskultur på din arbeidsplass*. HR NORGE.

<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/slik-skaper-du-1%C3%A6ringskultur-p%C3%A5-din-arbeidsplass>

Loughlin, S. (2020, 16 november). Learning to Adapt. How Theory One Can Make

Upskilling Work for Your Organization. *Epam*.

<https://www.epam.com/insights/blogs/how-theory-one-can-make-upskilling-work-for-your-organization>

Matsuo, M. (2012). Leadership of learning and reflective practice: An exploratory

study of nursing managers. *Management Learning*, 43(5), 609–623.

<https://doi.org/10.1177/1350507612440413>

Meher, J.R., Nayak, L., Mishra, R.K. & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning

culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, "Advance online publication".

<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>

Mindtools Content Team. (u.å). *Managing in a VUCA World. Thriving in Turbulent Times*.

Mindtools.

<https://www.mindtools.com/pages/article/managing-vuca-world.htm>

Retriever. (2022). *Atekst Mediearkiv*. Retriever.

https://app.retriever-info.com/services/archive?languageCategory=lang_NO%2Clang_SV%2Clang_FS%2Clang_SE&searchString=1%C3%A6ringskultur*

Seow, P., Zhang, B., So, H.-J., Looi, C.-K. & Chen, W. (2008). Towards a framework for

seamless learning environments. (s.327-334).

https://www.researchgate.net/publication/220934625_Towards_a_framework_for_seamless_learning_environments

Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research* (5. Utg). SAGE publications Inc.

Smerek, R. E. (2018). *Organizational Learning and Performance: The Science and Practice of Building a Learning Culture*. Oxford university press

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J. P., Wilson, K., Kenny, M., Warren, R., Wilson, C., Stelfox, H. T. & Straus, S. E. (2016). A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. *BMC Medical Research Methodology* 16(15).

<https://doi.org/10.1186/s12874-016-0116-4>

Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning.

The Academy of Management Review, 29(2), 222–240.

<https://doi.org/10.2307/20159030>

Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C. & Ellström, P.-E. (2022) How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 58-73.

<https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>

Westerheim, J. (Programleder). (2020, 28. desember). Spesialepisode - Psykologisk trygghet

m/ Henning Bang. [Audio podcast episode]. *I Hverdagspsyken*.

<https://podtail.com/no/podcast/hverdagspsyken/spesialepisode-psykologisk-trygghet-m-henning-bang/>