

INTERNSHIP RAPPORT

HR-RÅDGIVER HOS SONANS KARRIERE
UNIVERSITETET I SØRØST-NORGE

INT3000
VÅR 2021
SILJE HODT BERGHEIM



Innhold

Forord	3
Innledning	4
Introduksjon til Sonans Karriere	5
Organisasjonskultur	6
Beskrivelse av oppgavene mine	8
Fordypning i problemstilling	10
Mestringsklima	12
Kompetanse	13
Tilhørighet	14
Autonomi	15
Ledelsens tilrettelegging for tilfredsstillelse av behov under omstillingsprosess	16
Oppsummering	18
Refleksjon over egen rolle og egen læring	19
Steg 1: Forventningsstadiet (Anticipation stage)	19
Examining and critiquing	19
Acknowledging Concerns	20
Clarifying Your Role, Purpose, and Goals	21
Developing Key Relationships	21
Steg 2: Utforskningsstadiet (The Exploration Stage)	23
Keeping the Focus on Learning	23
Kunnskaper	24
Ferdigheter	24
Holdninger og verdier	25
Contextual Engagement	25
Assessing Progress	26
Encountering Challenges, Dealing with Problems	26
Steg 3: Ferdighetssteget (Competence Stage)	27
Raising the Bar	27
Feeling Success on the Ride	28
Maintaining Balances	29
Preparing for the Profession	29
Steg 4: Avslutningsfasen (The Culmination Stage)	30
Endings and Closure	30
Redefining Relationships	31
Planning for the Future	31
Avslutning	32
Litteraturliste	33

Forord

Internship rapporten er den avsluttende oppgaven for bachelorgraden i Økonomi og Ledelse. Rapporten representerer det utførte arbeidet med anvendelse av teoretisk kunnskap i reell arbeidspraksis, og foretar seg beskrivelser av organisasjonens funksjon, prosesser, kultur og roller samt refleksjon over egen rolle og læring. Refleksjonens hensikt er å bemerke seg den utviklingen som jeg som arbeidstaker opplever.

Jeg vil takke min studieveileder Pia Gulbrandsøy for god hjelp og veiledning i skriveprosessen, i tillegg hjelp ved innramming av en vellykket internship-opplevelse.

Jeg vil spesielt gi en stor takk til Kristina Gunnarfeldt Woll som har gitt meg muligheten til å kunne bidra med min kompetanse og som har bistått meg gjennom hele praksisen med veiledning, tilbakemeldinger og inspirasjon.

Innledning

Vi tilbringer store deler av tiden vår i arbeidslivssammenheng, og dermed vil kolleger, ledere og samarbeidspartnere ha betydning for hvordan vi trives og utfolder oss på arbeid. I tillegg er også faktorer som jobbmengde og organisering av arbeid viktig for hvordan jobben påvirker oss (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 104). Det finnes flere aspekter ved jobben som kan true eller møte våre behov. I 1977 fikk vi en arbeidsmiljølov som kom med blant annet krav til det psykososiale arbeidsmiljøet (Skjønberg et al., 2019, s. 27).

Arbeidsmiljølovens formål § 1-1 har til hensikt å sikre et arbeidsmiljø som gir full trygghet og gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon, samt en velferdsmessig standard i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet (Skjønberg et al., 2019, s. 275). Det moderne arbeidsliv har fått øynene mer åpne for organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og HR-funksjonen får stadig mer innflytelse.

Som HR-rådgiver ønsket jeg å utforske hvordan et selskap i omstillingsprosess håndterer ulike utfordringer med hensyn til et humanistisk perspektiv, og hvordan ledere legger til rette for den enkelte ansattes opplevde behov. I tillegg har koronapandemien gitt de fleste organisasjoner visse utfordringer og satt tydelige spor i utformingen av arbeidshverdagen. Hjemmekontor har også preget mitt Internship. Likevel har pandemien også medført utvikling i positiv retning med tanke på fleksibilitet og effektivitet. Jeg har utført flere arbeidsoppgaver tilknyttet HR-rollen ved kartlegging, analyse, rapportering og utarbeidelse av handlingsplan, der det har vært viktig å forstå andres tanker, motiver og behov.

Samtidig har selvutvikling vært et stort fokus. Internship har gitt meg anledning til å reflektere over arbeidslivserfaringer i en teoretisk ramme. Jeg har utviklet meg både personlig og profesjonelt og ønsket å lære mer om meg selv og hvordan jeg håndterer utfordringer, samt på hvilken måte jeg kan bidra til verdi for selskapet. Jeg har en oppfatning om at praksis i stor grad påvirker relevansen og kvaliteten fra studiet i samspill med arbeidslivets kompetansebehov.

Rapporten starter med en introduksjon av selskapet med hensyn til både Sonans Karrieres organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Videre redegjør jeg for arbeidsoppgavene mine etterfulgt av problemstillingen min. Deretter reflekterer jeg rundt min egen rolle og

læring opp mot de fire stegene til Sweitzer og King (2018). Avslutningsvis oppsummerer jeg innholdet i rapporten og redegjør for hva jeg har funnet frem til.

Introduksjon til Sonans Karriere

Sonans Karriere er et privat selskap som driver virksomhet innen sosialtjenester i Norge. Som et viktig samfunnsoppdrag, er deres intensjoner å hjelpe kandidater tilbake eller ut i arbeidsmarkedet. Sonans Karriere leverer tjenester for Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV), og baserer sin virksomhet på et samfunnsbehov som NAV ikke har kapasitet til å dekke selv. Det fordrer at Sonans Karriere til enhver tid er oppmerksom på hvor etterspørselen konsentrerer seg, og utvikler spesifikke tjenester i tråd med det. Et eksempel er etterspørselen etter heldigitale karriereveiledningstjenester som følge av pandemien.

Selskapet ble etablert i 1989 under navnet Nordic Academy. I 2014 ble selskapet kjøpt opp av Sonans Gruppen, og videre av Adolfsen Gruppen i 2020. Selskapet har nå norske eiere som er store innenfor hotell, reiseliv, undervisning og helse.

Til forskjell fra mange andre leverandører av tjenester for NAV, har Sonans Karriere arbeidsmarkedstiltak som utelukkende retter seg mot det ordinære arbeidsliv i ulik grad. Tiltakene som leveres av Sonans Karriere er en-til-en oppfølgingstjenester, arbeidsrettet rehabilitering, yrkesfaglig kompetanseheving, karriereveiledning med praksis, digital jobbklubb og arbeidsmarkedsopplæring/-formidling for ungdom.

Sonans Karriere er et selskap med i overkant 100 ansatte. Den overordnede organiseringen er administrerende direktør, utviklingsleder, IT/økonomi/HR, regionleder, avdelingsleder og veileder. Den lokale organiseringen varierer imidlertid fra tiltak til tiltak, hvor andre nøkkelfunksjoner vil variere.

Organisasjonskultur

Schein (1987) forklarer organisasjonskultur som «et mønster av grunnleggende antakelser som berører den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i en bestemt kultur» (Gotvassli, 2020, s. 136). Kulturmodellen til Schein er delt inn i tre deler: artefakter som de synlige kulturuttrykkene, verdier og normer som de middels synlige uttrykkene og de grunnleggende antakelsene på det ubevisste nivået, som er vanskelig å kartlegge.

De synlige kulturuttrykkene viser til god plass i lokalene og ryddige kontorer, som gir symbol på profesjonalitet og struktur i arbeidet. I tillegg til strukturer, frister og krav er også autonomi normen sterkt verdsatt med stor grad av fleksibilitet, som forutsetter gjensidig tillit mellom lederrollen og de ansatte. Med utgangspunkt i deres verdi om et positivt og likeverdig menneskesyn tror de på at dersom individet blir sett og hørt, vil individets ressurser kunne synliggjøres og kartlegges for å nå målet om å komme seg tilbake eller ut i arbeid. Det faktum at de ansatte omtaler sine brukere som «deltakere» gjenspeiler deres positive syn på verden og gir en illustrasjon på de komplekse og ubevisste grunnleggende antakelsene som er med å bygge opp deres verdier og normer.

Cameron og Quinn (2011) beskriver fire idealtyper av kulturer; klankultur, hierarkisk kultur, adhokrati-kultur og markedskultur, avhengig av om fokuset ligger internt eller eksternt og hvilken grad det er fleksibilitet og handlingsrom eller kontroll og stabilitet. (Kvålshaugen et al., 2019).

I møte med Sonans Karrieres organisasjonskultur fra et indre fokus, kan det for det første minne om en klankultur med hensikt i å bygge psykologisk trygghet og sosial tilhørighet, med verdier som tillit, samarbeid og åpen kommunikasjon. Videre er teamarbeid, deltakelse og involvering viktig for å føle seg tilfreds og forpliktet til organisasjonen sin. For det andre kan det imidlertid også oppleves noe hierarkisk som følge av at NAV er deres overordnede, med prosesskontroll og fokus på å levere gode resultater. Det forutsetter strukturerte og systematiserte prosesser som et strukturperspektiv på kunnskapsutvikling. I tillegg foregår utvikling av kunnskap i sosial samhandling mellom kolleger. Dermed vil Sonans Karriere bære preg av det Nonaka og Takeuchi (1995) betegner som kunnskapsspiralen; kunnskapsutvikling gjennom både struktur og prosess (Gotvassli, 2020, s. 79-80).

Samtidig er det essensielt for dem i tiltaksbransjen å orientere seg mot det eksterne markedet som kan kjennetegne en markeds kultur med fokus på kontroll ved måloppnåelse av formidling og konkurransefokus ved å vinne anbud. I tillegg vil en adhokrati-kultur med innovative løsninger for videre utvikling være avgjørende, i hvert fall under en omstilling som pandemien medfører, ved blant annet å omstille seg til å tenke digitalt. Bransjen er imidlertid preget av hyppige endringer og forutsetter evnen til å omstille seg raskt. For å opptre innovativt er fleksibilitet og god tilpasningsevne viktige midler. Den åpenheten og lojaliteten som klankulturen gir vil også lede til et åpent handlingsrom ved kritisk tenkning og refleksjon ved utvikling og innovasjon hos adhokrati-kulturen.



Figur 1: Cameron og Quinns (2011) fire kulturtyper

Beskrivelse av oppgavene mine

I starten var arbeidsoppgavene mine basert på den nye loven om likestilling og diskriminering. Arbeidsgiver har en redegjørelses- og aktivitetsplikt som går ut på at arbeidsgiver aktivt skal arbeide for likestilling og ikke- diskriminering, i tillegg redegjøre for tilstand og hva som er gjort for oppnåelse av aktivitetsplikten. Dermed utarbeidet jeg i samarbeid med avdelingsleder og HR-ansvarlig for Sonans Karriere en handlingsplan for hvordan Sonans Karriere aktivt kan handle i forbindelse med dette. Figuren under gir en illustrasjon for å visualisere en oversikt over den prosessen jeg har gjennomført i min internship.



Figur 2: Oversikt over arbeidsoppgavene mine hos Sonans Karriere

Ut fra handlingsplanen fikk jeg ansvaret for to oppgaver; utarbeide et skriv med informasjon om den nye loven om likestilling og diskriminering for å øke bevisstheten rundt dette. Videre å utarbeide en brukerundersøkelse med søkelys på likestillings- og diskrimineringsloven for å kartlegge dagens tilstand og om det foreligger avvik knyttet til diskrimineringsgrunnlagene. Slik startet datainnsamlingen med utgangspunkt i pensumlitteratur fra Arbeidsrett 1 (JUR320). For å bli forstått av alle måtte jeg også være oppmerksom på at informasjonen skulle være enkel og leselig.

I forbindelse med situasjonen vi befinner oss i i dag på grunn av pandemien, var det også interessant å undersøke arbeidsmiljø med utgangspunkt i HR-rollen for hvordan de ansatte opplevde blant annet beredskapshåndtering, informasjon, mestring og medvirkning. Dette vil være gode forutsetninger for en vellykket omstillingsprosess (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 215). Jeg brukte nettskjema som undersøkelsesverktøy og benyttet meg av et

semistrukturert skjema, som i tillegg til prekodede spørsmål også inkluderte åpne spørsmål for innhenting av både kvalitative og kvantitative data for alle ansatte. Strukturering gir mulighet for kvantifisering av informasjon, aggregering av resultater fra individ- til gruppenivå, samt anonymisering av deltakerne (Lai, 2013, s. 192). På bakgrunn av at brukerundersøkelsene skulle kartlegge hele Sonans Karriere på tvers av ulike avdelinger i hele Norge, ville et strukturert spørreskjema med kvantifisering og aggregering av informasjonen medføre mer representative og nyanserte evalueringsresultater, enn hvis det skulle basere seg på tilfeldige innspill fra få deltakere. Fordelen med anonymisering er at respondentene i større grad fritt kan gi ærlige og oppriktige svar.

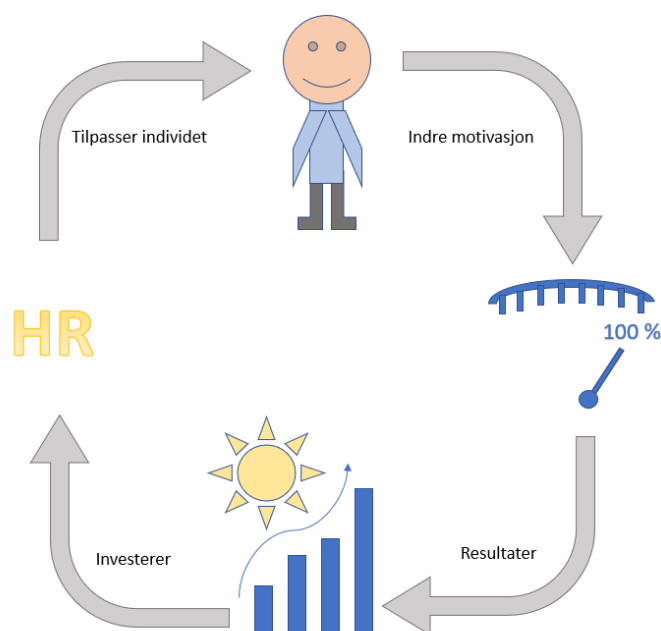
Da brukerundersøkelsene var fullført, skulle dataen videre analyseres for å avdekke nåværende tilstand og forbedringsmuligheter. Den grundige analysen forutsatte evne til å se sammenhenger mellom ulike variabler i lys av organisasjonens kontekstuelle situasjon, og krevde kunnskaper og diskusjon med leder for å identifisere faktorer. Videre presenterte jeg funnene for alle ansatte for å skape en bevissthet rundt dagens situasjon med pandemien, arbeidsmiljø og likestillings- og diskrimineringsloven. Presentasjonen ble etterfulgt av en workshop avdelingsvis med mulighet for å medvirke i handlingsplanen og uttrykke sine tanker og ideer. Handlingsplanen inneholdt informasjon om situasjonen, ønsker for fremtidig situasjon samt hvilke konkrete tiltak som skal gjennomføres. Videre mot sommeren står jeg ansvarlig for å gjennomføre noen av tiltakene.

I forbindelse med fordypningsoppgaven min har jeg parallelt gjennomført utviklingssamtaler for innhenting av kvalitativ informasjon i en-til-en samtale for kartlegging av de individuelle behov og hvordan leder kan tilpasse arbeidet med utgangspunkt i disse. Samtidig har utviklingssamtalen et formål om å skape et godt utviklingsklima med bevissthet rundt utvikling, mål og behov. Dermed ble det viktig å lese seg opp på veiledningsteknikker i forkant for vellykkede samtaler. Funnene blir nærmere beskrevet under fordypningsoppgaven.

Fordypning i problemstilling

Dagens kunnskapssamfunn legger større vekt på de ansatte som den viktigste ressursen for å oppnå verdiskapning og konkurransefortrinn. Kuvaas og Dysvik (2020, s. 22) betegner dette som en forpliktelsesbasert HR, et humanistisk perspektiv der effektivitet forklares av gode arbeidsforhold. Forpliktelsesbasert HR er også assosiert med myk HR, med fokus på menneskers behov for utvikling og vekst. Tanken er at effektiv HR etablerer en forpliktelse hos medarbeiderne og lederne, og den organisatoriske atferden er selvregulert basert på tillit og fleksibilitet.

Figur 3 er ment å gi en oversikt over hvordan prosessen ved forpliktelsesbasert HR fungerer. Ut fra et mestringsorientert klima, tilpasser virksomheten hvert individs behov med fokus på utvikling, støtte og mestring og gir medarbeideren mulighet for medvirkning og muligheter. Dette er HR-aktiviteter med sikte på å fremme de menneskelige ressursenes kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd. På dette mikroområdet har ledere mulighet til å påvirke organisasjonen i riktig retning (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 30). Følelsen av å få tilfredsstilt sine individuelle behov og å bli investert i gir individet indre og prososial motivasjon, der de ønsker å yte sitt beste for organisasjonen ut fra et psykologisk bånd mellom de ansatte og organisasjonen. Langsiktig oppnår virksomheten resultater, som gjør at HR videre kan investere i aktivitetene.



Figur 3: Forpliktelsesbasert HR: Prosess

For at HR-aktivitetene skal virke til sin hensikt, er det viktig med indre motiverte medarbeidere. Indre motivasjon innebærer at medarbeideren opplever arbeidsoppgavene i seg selv som motiverende (Lai, 2013, s. 157). På den andre siden er ytre motivasjon atferd drevet av det som kommer ut av resultater til slutt, som å unngå straff eller oppnå belønning. Motivasjon handler om den energien som får oss til å handle og er et viktig fenomen for å forstå hvilke faktorer som driver mennesker til å utføre ulike oppgaver og aktiviteter (Olafsen, 2018).

Tilfredsstillelse av behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir grunnleggende for oppnåelse av indre motiverte medarbeidere. Disse tre behovene er definert som «de tre basale behov» under selvbestemmelsesteorien og blir beskrevet som «universale nødvendigheter» for optimal menneskelig utvikling og integritet (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 105). Dersom disse behovene er tilfredsstilt, vil det gi positive konsekvenser for individet, som god helse, engasjement og økt læring.

I selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (2000) skiller man imidlertid heller mellom autonom og kontrollert motivasjon fremfor ytre og indre motivasjon. Kontrollert motivasjon handler motivasjon knyttet til aktiviteter eller oppgaver drevet av press og kontroll til utførelsen. Autonom motivasjon handler om atferden knyttet til egen vilje og selvstendighet. I tillegg beskriver selvbestemmelsesteorien amotivasjon som full mangel på motivasjon (Olafsen, 2018). Autonom og kontrollert motivasjon illustreres nærmere under «autonomi».

Arbeidsplassen er knyttet til vår identitet, der vi kan føle fellesskap, mestring og følelse av å organisere og bestemme over og utrette noe i egen arbeidshverdag. Samtidig kan jobben bli en trussel dersom behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet ikke ivaretas (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 105). Situasjonen i dag med omstillingsprosess ved pandemi-hverdagen hos Sonans Karrieres bidrar til uforutsigbarheter i individets jobbsituasjon, og kan være en potensiell trussel mot de tre basale behov dersom omstillingsprosessen ikke er gjennomført på en god måte. Leders kjennskap til sine medarbeidere blir avgjørende for riktig tilpasning av behov for den enkelte, slik at arbeidet fortsetter å være utviklende og motiverende. Ut fra denne teorien ble jeg videre interessert i hvordan ledere kan legge til rette for at de ansatte kan motivere seg selv. Problemstillingen lyder slik:

Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte får tilfredsstilt sine behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi i en omstillingsprosess som pandemien representerer?

Pandemien og digitalisering av arbeidshverdagen har gitt større oppmerksomhet mot det psykososiale miljøet (Christensen, 2021). Et psykososialt miljø innebærer både psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsplassen, som individuelle egenskapers betydning for opplevelse, tolkning og mestring av arbeidsrelaterte forhold og hvilken påvirkning innflytelsen av menneskelig samspill har på oss (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 16-17). For å ivareta et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, fremhever arbeidsmiljølovens § 4-3 krav til tilrettelegging og utforming slik at arbeidstaker ikke utsettes for risikofaktorer knyttet til det psykososiale miljøet. Hjemmekontor skaper utfordringer som sosial isolasjon, svekket kontakt fra både ledere og kolleger og i tillegg vanskeligheter med å balansere privatliv og arbeidsliv.

Som HR-rådgiver hos Sonans Karriere har jeg gjennomført utviklingssamtaler for et utvalg ansatte med ulik bakgrunn og behov. Utviklingssamtalen hadde hensikt i å være et virkemiddel for motivasjon og utvikling, kartlegger kompetanse og gir bevissthet rundt hva den enkelte ansatte blir motivert av for å gi grunnlag for et godt utviklingsklima. Samtalen hadde også formål i å hente ut mest mulig kvalitative data for kartlegging av medarbeiderens opplevelse av de tre basale behov, som blir betydningsfull i videre vurdering av tiltak og effekter.

Mestringsklima

For at de tre basale behov skal være tilfredsstilt, må det først og fremst foreligge en kultur som tillater det. Autonom og indre motivasjon fremmes gjennom et autonomistøttende psykososialt arbeidsmiljø som tilfredsstiller menneskers grunnleggende basale behov. Et mye omtalt tema er psykologisk trygghet, som handler om å være komfortabel med hverandre, tørre å stille kritiske spørsmål og dele bekymringer (Gotvassli, 2020, s. 169). Psykologisk trygghet for Sonans Karriere som avdeling har beveget seg. I starten handlet det om trygghet ved bruk av verktøy. Før hadde veiledere sin trygghet i veiledningsrommet (en-til-en samtaler var deres ekspertisefelt), men så måtte hverdagen flyttes digitalt og både håndtere tekniske løsninger, men også redusert kommunikasjonsform. Det er krevende, og delingskultur ble viktigere enn noen gang.

Det psykososiale arbeidsklimaet sier noe om hvilken type motivasjon som har betydning på arbeidsplassen. Mestringsklima er en av to typer motivasjonsklima. Mestringsklima er et etablert fagbegrep som innebærer oppmuntring til utvikling, ønske om å lære, kompetansedeling og samarbeid for å spille hverandre gode og oppnåelse av gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai, 2013, s. 177). Prestasjonsorientert klima på den andre siden, vektlegger resultatoppnåelse gjennom konkurranse og rivalisering. Dette leder til at medarbeiderne skjuler kompetansen fra hverandre, for å holde sine fordeler for seg selv med større fokus på hva de andre presterer enn hva som inngår i selve oppgaven. Sonans Karriere jobber ut fra et kompetanseperspektiv med stort fokus på kunnskapsdeling og fremme taus kunnskap, og da er kunnskapsskjuling det siste vi ønsker.

Kompetanse

Et mestringsklima danner grunnlaget for at kompetansebehovet skal bli tilfredsstilt. Deci og Ryan (1985) definerer kompetansebehovet som behovet for å oppleve mestring i samhandling med omgivelsene, og et ønske om å bruke sine evner og ferdigheter for å møte og mestre de optimale utfordringene (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 108). Dermed er begrepet «mestringstro» en viktig indikator på kompetanse. For at kompetansebehovet skal være tilfredsstilt, er det viktig at trenings- og utviklingstiltak legger til rette for opplevd mestring. Høy opplevd mestringstro er avgjørende for ytelse, innsats og selvtillit og ved opplevelsen av å bruke sin kompetanse. Har medarbeideren lav mestringstro, kan det begrunnes i lav selvstendighet i jobben og svak ledelse når det gjelder å bygge opp mestringsopplevelser og mestringstro.

Kompetansemobilisering handler om hvordan vi kan bruke vår nåværende kompetanse på en god måte. Får ikke medarbeiderne brukt sin jobbrelevante kompetanse på en hensiktsmessig god måte, vil det få negative konsekvenser når det kommer til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013, s. 153). Kjennskap til sine medarbeidere blir avgjørende, gjennom regelmessig dialog og planlagte utviklingssamtaler for nærmere vurdering av kompetanse (Lai, 2013, s. 80). En fundamental tillit mellom leder og ansatt vil redusere usikkerhet mellom begge «parter». På den ene siden, hvis lederen ikke har tillit til en ansatt, er det ikke sikkert at leder stoler på at en spesifikk oppgave kan mestres. På den andre siden, hvis en ansatt ikke har tillit til leder, er det ikke sikkert at vedkommende tør å

utfordre seg selv (i mangel på støtte), eller gi beskjed om et behov for videre utvikling. Som følge av begrensede utviklingsmuligheter, kan man risikere å miste gode ansatte.

Som karriereveileder hos Sonans Karriere blir både individet og individets ferdigheter sett av ledelsen, som er flinke til å tilpasse arbeidet slik at den ansattes unike kompetanse blir brukt i samsvar med organisasjonen. Karriereveilederne har sine egne ansvarsområder basert på hva de har av kompetanse fra før, slik at de ulike kompetanseområdene til sammen er med på å skape et tverrfaglig team. En av de ansatte forklarer: «Jeg er veldig fornøyd med ledelsen. De er flinke til å følge opp og vite hva de ansatte trenger». En annen forteller: «Jeg opplever å bli sett av ledelsen, både personlig og faglig».

Gode utviklingsmuligheter internt i selskapet gir den ansatte mulighet til å utvikle sin spisskompetanse, der de får utfordringer de klarer å mestre. En av de ansatte forteller: «Ledelsen ser muligheter og gir utfordringer». Balanse mellom ressurser og utfordringer gir mestring og tilfredsstillelse av kompetansebehovet. Jobbkraft-kontroll-modellen av Karasek (1979) illustrerer dette. Det handler om å få utfordringer (jobbkraft) tilpasset slik at man klarer å utnytte sine ferdigheter og beslutningsautoritet (kontroll). Dette vil gi et stort potensial for arbeidsmotivasjon, læring og personlig vekst (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 26).

Tilhørighet

Mennesker er flokkdyr som tilpasser seg andre, og behovet for sosial tilknytning er utviklet gjennom evolusjonen (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 108). Mennesket har behov for å bli akseptert, sett og hørt og anerkjent slik de er. Ifølge Maslows behovshierarki er behov for tilhørighet og anerkjennelse noen av våre grunnleggende behov. Mennesker er ikke skapt for å være alene, og dersom tilhørighetsbehovet ikke blir dekket kan det få alvorlige konsekvenser for helsen og vårt velvære (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 108). Artikkelen til Baumeister og Leary (1995) argumenterer for tilhørighet som et basalt menneskelig behov, der det å høre til et sted blir fundamentalt for menneskelig motivasjon (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 109). Mestringsorientert støtte fra kolleger vil også positivt påvirke tilhørighetsbehovet. En av kollegaene forteller: «Støtte og tilhørighet har betydd alt. Fellesskapsfølelsen er viktig i vårt motivasjonsarbeid».

Å omstille seg fra fysisk til digital arbeidshverdag har bidratt til store utfordringer knyttet til kollegium og den sosiale samhandlingen for å opprettholde en god delingskultur, samt en følelse av å høre til et sted. En forteller at «Terskelen for å ta kontakt under pandemien er blitt verre, enn ved kontoret og uformell sparring i gangene. Jeg savner den ukentlige og daglige praten». Videre forteller en annen: «Jeg får ikke tilstrekkelig den ønskede tilhørigheten under hjemmekontor, og er usikker på hvilken plass jeg har i gruppa. Jeg føler ikke at jeg er en del av noe når alle jobber på hvert sitt».

Samtidig som hjemmekontor har preget hverdagen, er også Sonans Karriere i en omstillingsprosess med blant annet dobling av de ansatte og navneskifte. Når halvparten av de ansatte er nyansatte, samtidig som hjemmekontorsituasjonen ødelegger muligheten for å bli kjent med hverandre, skapes det store utfordringer knyttet til tilhørighetsbehovet. De ansatte opplever det vanskelig å definere hva som karakteriserer arbeidsmiljøet hos Sonans Karriere, og sier heller at «mitt *inntrykk* av arbeidsmiljø er positivt». Videre forteller en av de ansatte at «Det er mye å forholde seg til når jobben har endret seg så mye. Jeg opplever en følelse av isolasjon og har ikke lenger den tilhørigheten til jobben og føler meg ikke lenger hjemme». En annen uttrykker: «Felleskapsfølelsen kunne vært større. Som følge av den digitale arbeidshverdagen har det blitt litt delt mellom de nye og de etablerte».

Autonomi

Tillitsbasert ledelse har aldri vært mer viktig, og autonomi har fått en større prioritet.

Arbeidet i dag baserer seg mer på fjernarbeid med fleksibilitet, selvstendighet og egenkontroll. Autonomi handler om selvstendighet og medarbeidernes opplevelse av frihet og å ha nok selvstendighet til å ta egne valg og bruke kompetansen sin i jobben. Autonomi gir videre positive effekter på indre motivasjon. Imidlertid handler ikke autonomi om «full frihet» og «null struktur», det handler heller om riktig grad av autonomi, der behovet for autonomi er varierende fra individ til individ. Derfor er det viktig med tilpasning i grad av medarbeiders opplevde behov for autonomi.

Selvbestemmelsesteorien gjør rede for ulike typer motivasjon ved autonom og kontrollert motivasjon (Olafsen, 2018). Den relative graden av autonomi kan ses på langs et kontinuum der fravær av autonomi er når atferd er regulert av press og kontroll, til høy grad av autonomi der atferden er indre motivert.

Den første typen motivasjon er ytre regulering eller kontrollert motivasjon, der individet blir styrt av belønning og straff (Olafsen, 2018). Pandemien har medført en periode med uforutsigbarheter, kaos og rot. Dermed øker behovet for styring, prosedyrer, standardisering og kontroll. Likevel må man være oppmerksom på at for mye struktur og kontroll kan true omstillingsevne og fleksibilitet. Utfordringen ligger i det å balansere alle behovene opp mot hverandre knyttet til den kontekstuelle situasjonen. En av de ansatte forklarer: «Autonomi er langt over på frihet og jeg savner en mer enhetlig struktur. Jeg er litt redd den ukontrollerte situasjonen kan føre til at vi mister karriereveiledere dersom det ikke snart blir optimal struktur og forutsigbarheter».

På den annen side har pandemien bidratt til muligheter. Flere har fått øynene opp for «den hybride arbeidshverdagen», der blant annet fleksibilitet blir sterkt verdsatt og autonomien blir enda mer synlig. En av de ansatte mener at «Takket være pandemien er autonomien blitt tilstrekkelig god ved mer fleksibilitet. Hvis jeg har en dårlig dag, trenger jeg ikke si ifra til leder, men kan nå yte det jeg orker og planlegge når det passer best».

Slik som beskrevet under kompetanse, vil tillit mellom leder og medarbeider også her være essensielt som følge av den nye friheten og autonomi-forsterkningen som hjemmekontor medfører. Medarbeidernes opplevde autonomi og mulighet til å arbeide selvstendig er basert på tillit, som i seg selv gir indre motivasjon og høyere mestringstro (Lai, 2013, s. 166). Fravær av autonomi på den andre siden, kan oppleves som mangel på tillit og kan være et tegn på detaljstyring, kontroll og dårlig ledelse. Dersom en ansatt opplever for mye styring, press og kontroll kan man oppleve stress, ubehag og sinne. De kan føle på en sterk motstand mot den kontrollen de opplever, en såkalt reaktans, altså en psykologisk prosess der man reagerer negativt mot begrensning av valgfrihet (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 106).

[Ledelsens tilrettelegging for tilfredsstillelse av behov under omstillingsprosess](#)

Ledelsen har en stor innflytelse på sine medarbeider og har en unik mulighet for å påvirke de ansattes arbeidsforhold og motivasjon (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 105). Forutsatt at de ansatte i en kunnskapsintensiv virksomhet i utgangspunktet er motivert, handler ledelse om å tilrettelegge for stimulering av engasjement og utløsning av kreativitet i hensyn til omstilling og innovasjonsevne (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 82).

Mestringsorientert ledelse har til hensikt å skape et godt utviklingsklima der fokuset ligger i begrepet om mestring. Ledere som vektlegger mestringsklima, oppnår gode resultater fordi investeringen i hver medarbeider skal få best mulig grunnlag for opplevelse av mestring og gir indre motivasjon for å yte (Lai, 2013, s. 175). Da er det viktig med lederegenskaper som gir individuell oppmerksomhet, interesse og omtanke for medarbeiderne, og ikke minst tillit og psykologisk trygghet. Leder opptrer som en rollemodell som stimulerer til dialog og kritisk tenkning. Samtidig er den empatiske interessen også en sentral del av mestringsorientering, for å gi medarbeideren best mulig grunnlag for å yte.

Tilgjengelighet, tillit, aktiv lytting og godt språk er gode nøkkelprinsipper for mestringsorientering. Betydning av språk og ordene vi bruker er undervurdert, og det handler om å oppnå et motiverende og inspirerende språk, som motiverer til innsats og gir glede og mening i arbeidet. En av de ansatte forteller at «tillit og tilgjengelighet gir tilhørighet». Spesielt inne i en pandemi har det vært viktig å etablere sosiale arenaer for å skape optimal tilhørighet. Gjennomførte tiltak har vært «walk-and-talk», arbeidsgrupper for sparring og erfaringsdeling og uformell lunsjprat over Teams.

Da pandemien rammet arbeidshverdagen, var lederens fokus å forankre den digitale arbeidsmetoden i avdelingen. Å jobbe som karriereveileder fordrer allerede at en har evne til å opptre fleksibelt. Eierskap til den nye hverdagen fikk derfor sette seg. På den måten kunne leder tilrettelegge for at de ansatte hadde påvirkning under en krisetilstand. Det ble viktig med tydelig, konkret og informativ kommunikasjon. Avdelingen etablerte rom for å prate om usikkerheten, men ikke på et usunt nivå. Pandemien skulle ikke begrense dem, men gi dem muligheter.

Mennesker er naturlig søkende mot det som samler oss. Vi ønsker å være sammen om noe. Det er enkelt å skape samhold «mot pandemien», men for sterk kraft i dette kan også bli utmattende og destruktivt. Pandemien skulle gi dem muligheter, og leder forteller at «det handler om å se verdien av de bevegelsene som skjer». Erfaringene pandemien har gitt avdelingen, vil bidra til lærdom i hvordan man vil håndtere en senere potensiell krise.

Oppsummering

Selv om pandemien på mange måter har vært en stor utfordring, har oppmerksomheten vært på hvordan avdelingen som et fellesskap sammen kan mestre og lære av den, slik at de kan bevege seg i retning mot vekst og utvikling. Fokus på å ivareta de tre basale behov under en omstilling gir et godt grunnlag for den ønskede utviklingen.

Det handler om å opprettholde en helhetlig balanse mellom kontroll og frihet, med større oppmerksomhet på strukturer for å kontrollere den uforutsigbarheten som pandemien medfører. Fjernarbeid har fordret gjensidig tillit til at den ansatte mestrer arbeidsoppgavene sine på egen hånd, samtidig som at den ansatte har tillit til at leder forsøker å tilrettelegge for den ansattes trivsel og utviklingsmuligheter. Videre har det vært viktig med medvirkning og etablering av sosiale arenaer for å ivareta tilhørighetsbehovet.

Refleksjon over egen rolle og egen læring

Mennesker preges av psykologiske strukturer, sosiale forhold, personlige rammer og mål, og samfunnsmessige endringer (Filstad, 2016, s. 56). Internship har bydd på ulike utfordringer og muligheter, men det hjelper ikke å erfare og oppnå mål hvis ikke refleksjon, kritisk analyse og kognitiv informasjonsbehandling er til stede.

Sweitzer og King (2018) presenterer fire ulike stadier av refleksjon for oppnåelse av en suksessfull Internship. Som HR-rådgiver hos Sonans Karriere, reflekterer jeg over min egen rolle og læring i henvisning til disse stegene.

Steg 1: Forventningsstadiet (Anticipation stage)

Den første fasen i Internship handler om hvilke forventninger, bekymringer, nervøsiteter og spenning en føler både i forkant og starten av perioden. Dersom frykt dominerer forventningsstadiet, handler det om å håndtere usikkerheten og bevege seg igjennom dette mot akseptasjon. Videre handler stadiet om å sette forventninger til praksisoppholdet.

Examining and critiquing

Etter møte med kursansvarlig Pia Gulbrandsøy om hvordan vi skal være en engasjert intern, orienterte jeg meg rundt punkter knyttet opp til det, blant annet viktigheten av refleksjon og at du selv er ansvarlig for å aktivt delta for hva og hvordan du lærer. Sweitzer og King forklarer at internship kan bli den største utforskningssonen («discovery zone») du noen gang vil møte. For å være en *engaged learner* tillater denne konteksten deg å utforske og lære nye kunnskaper og ferdigheter, utvikle innsikter og perspektiver, i tillegg forstå hva som oppleves som meningsfullt for deg (Sweitzer og King, 2018, s. 33). Denne prosessen vil danne grunnlaget for intellektuell og emosjonell utvikling, som både blir viktig for Internship-perioden, i tillegg for det videre liv (Sweitzer og King, 2018, s. 6).

Antatt at internship kan gi meg den største utforskningssonen jeg noen gang vil møte, ble det viktig for meg å undersøke i forkant hva som var forventet av en HR-rolle, slik at jeg får en god start på perioden («*getting off to a good start*»). I tillegg ville jeg undersøke på hvilken måte jeg kunne bidra med min kompetanse inn i bedriften. En engasjert intern vil først erkjenne, og deretter kritisk undersøke antagelsene ved å gjøre dem eksplisitt for å danne det mest mulig realistiske bilde på hvordan perioden vil bli. For å utfordre egne

antagelser ble det også ved siden av å oppsøke fakta, viktig å holde fokus på å stille spørsmål ved uklarheter.

Human Resource Management (HRM) handler om lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Ut fra det jeg har undersøkt fra pensum og via nett antok jeg at HR jobber med mennesker, rekruttering, kompetanseutvikling og utvikling av organisasjoner, i tillegg til å være tett på de ansatte.

Acknowledging Concerns

Selv om jeg hadde verdifull kompetanse på dette området med stor interesse for HR-rollen, hadde jeg likevel bekymringer knyttet til å ikke være kompetent nok i møte med mine arbeidsoppgaver. Hva om jeg ikke mestrer oppgavene godt nok? Det forelå usikkerhet i hvordan jeg kunne delta og bidra i relevant arbeidspraksis da jeg aldri har jobbet i en kunnskapsorganisasjon før. Som nyansatte flest, vil det være en utfordring å lære seg mest mulig og tilegne seg mest mulig kunnskap for rolleavklaring, sosial integrasjon og å mestre arbeidsoppgavene (Filstad, 2016, s. 204). Den gjennomsnittlige sosialiseringsprosessen vil normalt være 6-12 måneder, men det må ses i sammenheng med arbeidsoppgavenes kompleksitet (Filstad, 2016, s. 193). Med innblikk i dette teorigrunnlaget, ga det meg en følelse av aksept for at det er lov å føle seg som en nyansatt, og at det tar tid før man kommer i en flytsone.

Det er dessuten vanlig å føle bekymringer knyttet til kompetanse og evner. Men jeg derimot, kjenner meg igjen i det Sweitzer og King beskriver som «imposter syndome», en sterk følelse av at man tror man ikke er like dyktig som andre, og at suksess skyldes hell i stedet for deres evner, og dermed føler seg falsk (Sweitzer og King, 2018, s. 37). Min lave mestringstro var en av mine svakheter, og måtte jobbes videre med. Dette ble mitt hovedfokus for praksisoppholdet hos Sonans Karriere; det å klare å bidra til utvikling av organisasjonen, samtidig personlig og profesjonell utvikling.

For å oppnå en god læringsprosess og utvikling er det nødvendig å få tilstrekkelige utfordrende arbeidsoppgaver for å oppleve mestring. For å bli en «engaged learner» er det viktig å akseptere bekymringene som normale og gjøre det jeg kan for å aktivt delta og engasjere meg, og da kan man ikke sitte der som en «disengaged learner» og bare vente

(Sweitzer og King, 2018, s. 37). Aktiv og engasjert deltakelse ble derfor et stort fokus fremover.

Clarifying Your Role, Purpose, and Goals

Sweitzer og King viser til tre nøkkelpunkter for klargjøring av rolle, hensikt og mål som en intern, som også ble viktig for meg å ha i tankene under praksisperioden. For det første er jeg der både for å lære og jobbe. Internship-rollen er spesiell, fordi det involverer både selve arbeidet og ansvar for refleksjon, analyse og se arbeidet med et kritisk blikk. For det andre vil læringen foregå gjennom erfaring. Det vil ta tid å observere og reflektere samtidig å utvikle ideer og ta initiativ for å skape nye opplevelser, for å fullføre alle stegene i prosessen. For det tredje er det viktig å ha en klar hensikt i rollen som en intern. (Sweitzer og King, 2018, s. 39-40).

I forkant av praksisoppholdet hos Sonans Karriere hadde jeg og avdelingsleder diskutert hvilken kompetanse jeg besitter, i tillegg til min interesse for HR-funksjonen. Målet for perioden var dermed å lære hva HR-arbeidet går ut på, og hvordan det er å være en arbeidstaker. For å oppnå en «high qualified learning experience» og for å forsikre at forventningene til læring kunne bli møtt, lagde lederen min en plan for hvordan jeg skulle få mulighet til å teste min interesse for HR, samtidig bruke det jeg hadde av kompetanse på andre områder også. På bakgrunn av dette dannet jeg meg positive forventninger, kjent som *positive expectations* og jeg følte på en gledelig spenthet. Helt fra starten har jeg opplevd å bli sett og hørt, som ga meg en følelse av forpliktelse og engasjement for arbeidet. Kontrakten ga meg en klarhet rundt hva jeg kunne forvente å lære og hvem som ville veilede meg i min rolle som HR-rådgiver.

Developing Key Relationships

Hjemmekontor har påvirket inntredelsen i selskapet, og begrenset muligheten til å bli kjent med mine kolleger gjennom uformelle arenaer. Heldigvis har teknologien gjort et fremskritt, men det blir likevel ikke helt det samme å kommunisere over nett. Boud og Garrick (1999) forteller at uformelle relasjoner med sine kolleger blir den dominerende måten å lære på. Uformell læring er læring som ikke er formalisert, som foregår ved utførelse av arbeidsoppgaver, kommunikasjon, observasjon og praktisering med kolleger på arbeidsplassen eller ved arbeidet, og dermed må uformell læring bli anerkjent som essensielt for å bli kompetent (Filstad, 2016, s. 58).

Gitt at teorien over ser på arbeidsplasslæring som essensielt for å bli kompetent, oppstod det bekymringer knyttet opp mot den digitale arbeidshverdagen. Jeg følte på en skuffelse i forventning om å samhandle med kolleger på kontoret, som jeg antok var viktig i en HR-rolle. Videre antok jeg at erfaringen med å kommunisere og samhandle med kolleger ville bli avgjørende for min selvutvikling for å imøtekomme mitt personlige mål om bedre formidlingsevne i arbeidslivs praksis. Når den dagligdagse uformelle praten blant kolleger manglet, ble det også vanskelig å integrere de ubevisste normer innad i organisasjonen for å danne en helhetsforståelse for hva jobben faktisk går ut på i sammenheng med min rolle.

Heldigvis for meg, hadde jeg høsten før oppstart av praksisoppholdet vært på bedriftsbesøk hos Sonans Karriere for å orientere meg rundt og observere hvordan de jobber. Den gode mottakelsen og imøtekommelsen bidro til å etablere trygghet i forventning og antagelser om at dette er en støtteorientert organisasjonskultur som vektlegger inkludering, tillit og samarbeid som suksessfaktorer (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 127).

Som ny i arbeidslivet foreligger det imidlertid mye usikkerhet knyttet til hva som er rett og galt, hvordan man skal oppføre seg og hva som er akseptabelt. Jeg kjente på en stor redsel for å trå feil i møte med mine kolleger. Som «bare en internship-student» hadde jeg behov for å bli akseptert og respektert av de ansatte. Dette henger også sammen med to av de tre basale behov som jeg har fokusert fordypningsoppgaven min på; behov for kompetanse og tilhørighet. Altså et behov for å mestre i interaksjon med omgivelsene, i tillegg behov for å samhandle og oppleve gode relasjonelle bånd med mine kolleger (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 108). Autonomibehovet derimot, var allerede tilstrekkelig tilfredsstilt ved anledning til å påvirke og styre egen arbeidshverdag.

Hjemmekontor ga effektivitet til det individuelle arbeidet samt mulighet til å rette oppmerksomhet og konsentrasjon mot arbeidsoppgavene mine. Jeg hadde et stort engasjement, og jobbet hardt for å mestre arbeidsoppgavene. I tillegg var leder flink til å tilpasse arbeidet til hva jeg kunne klare, og la opp til gradvis utvikling for å hele tiden være i den balansetilstanden mellom utfordringer og mestring. Særlig for nyansatte er det viktig å holde seg innenfor en flytsone og sikre at utfordringene ikke blir så høye slik at stresset forhindrer læring og utvikling (Gotvassli, 2020, s. 129). Er jeg usikker på hvordan jeg skal utføre bestemte oppgaver, er veilederen min alltid tilgjengelig og flink til å gi meg retning.

Etter hvert ble det mulig å dra på kontoret og møte kolleger. Når antagelsene mine møtte det virkelige liv, oppstod det både korrelasjon og forvirring. Akkurat som jeg så for meg i starten, var den sosiokulturelle normen med kunnskapsdeling sterkt vektlagt. Kollegene mine er veldig hjelpsomme, og de ville gjerne delta i samtale med meg for å fortelle om sine synspunkter om arbeidsrelaterte saker. Samtidig var arbeidet også mye strukturbasert med masse systemer, rutiner og manualer. Det var vanskelig å skape en oversikt over alle de ulike systemene på egen hånd, derfor hjalp det å ha kolleger som gjerne ville dele kunnskapen sin. Dersom jeg spør dem om noe, virker de bare glade for å være til hjelp.

Steg 2: Utforskningsstadiet (The Exploration Stage)

Det andre steget tar for seg hvordan disse tilhørende bekymringene opptrer i forbindelse med å skape progresjon, økt læringskurve, finne nye muligheter, justere forventningene og utforske problemer. Primært vil fokuset i dette stadiet være på vekst og utvikling mot å føle seg kompetent (Sweitzer og King, 2018, s. 146).

Keeping the Focus on Learning

Opprinnelig var det tiltenkt å opprette et «bibliotek» for HR-avdelingen. Imidlertid har det ikke vært opprettet en prosjektgruppe for utarbeidelse av HR-plattform. Sonans Karriere består av mellomledere med mye HR-faglig kompetanse, og dermed har behovet for en HR-avdeling vært nedprioritert under mitt praksisopphold. Aktiviteten som jeg forutså jeg kom til å jobbe med utgikk, og dermed måtte læringsmålene i kontrakten justeres. Komplekse prosesser tar gjerne litt tid, og derfor har innholdet i mine arbeidsoppgaver under internship endret seg fra å handle om et selskapsnivå til et avdelingsnivå, med tilhørende enkeltoppgaver på selskapsnivået. For eksempel strukturer som tilfaller en HR-ansvarlig, som handlingsplan og hvordan vi kan forankre lovverket til de ulike prosesser.

Selv om læringsmålene ble endret, betyr ikke det at læringsprosessen har mistet sin verdi. I starten var arbeidsoppgavene tiltenkt å være mer teknisk, med en nærmere tilnærming til teori fremfor arbeidslivet. For å danne en større helhetsforståelse og i tillegg utfordre meg på mine usikre områder, var det heller foretrukket med arbeidsrelevante arbeidsoppgaver som sikret personlig og profesjonell vekst og utvikling. Fokus ble dermed satt på det HR-relevante i Drammen med innblikk i deres prosesser og hvordan opprettholde det gode arbeidsmiljøet.

Kunnskaper

Sonans Karriere arbeider for å fremme hver enkelt individs ressurser og muligheter og identifiserer seg med et positivt menneskesyn. I møte med både bedriften og organisasjonskulturen har jeg lært mye om mennesker.

Man blir hele tiden fortalt at mennesker er svært forskjellige, men i forkant av arbeidet med utviklingssamtalene, workshops og implementering av tiltak hadde jeg en liten antagelse (muligens litt ubevisst) om at de individuelle behovene ville peke i en retning, og at det ville være enkelt å etablere tiltak ut fra informasjonen man har samlet inn. Praksis viser imidlertid at det er umulig å fullstendig tilfredsstille og tilpasse arbeidshverdagen til de samlede individuelle behovene. Ved gjennomføring av utviklingssamtalene ble jeg svært overrasket over alle de ulike meningene og synspunktene.

Selvbestemmelsesteorien forklarer at det er viktig å sikre de tre basale behovene for at ansatte skal trives i jobben, bli produktive og oppnå god helse (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 105). De «universale nødvendighetene» varierer i møte med individets grad av behovet, og hva individet ser på som viktig. Dette fikk meg til å tenke hvor vanskelig det egentlig vil være for en leder å ta hensyn slik at alle behov blir ivaretatt – det er nærmest ikke mulig!

Ferdigheter

Den store overgangen fra teori til praksis gjorde meg i starten ganske usikker på hvordan jeg trådte riktig i møte med arbeidslivet. Jeg lente meg mye på hva jeg hadde av teori, fordi det føltes trygt, og forankret mine meninger med teorigrunnlag. Etter hvert som mestringstroen økte, klarte jeg å løsrive meg mer og basere meg mer på intuisjon og det som var naturlig for meg. Dette ble et signal på trygghet: det høres ikke lenger ut som en teori, men en mening. Min leder forteller:

«Jeg kan se en ekstrem stor utvikling. Kroppsspråk og kommunikasjon har gått fra å opptre mer sammenkrøpet og forsiktig til å bli mer tydelig og åpent. Du har etablert en trygghet i måten du prater på, tar ordet og ser verdi i egen mening og vet at den også kan få en plass.»

På bakgrunn av at jeg har klart å holde meg aktiv og engasjert, har ferdighetsnivået i både kommunikasjon- og formidlingsevner økt både skriftlig og muntlig. For eksempel hvordan jeg profesjonelt forholder meg til de ansatte med måten jeg skriver e-post til de ulike målgruppene. I tillegg har jeg evnet å forholde meg til et stort publikum ved

presentasjonene jeg har holdt. For å vise til mine poeng og hensikt med presentasjonen har jeg blant annet brukt arbeidsmiljøloven ved argumentasjon for vellykket endring på arbeidsplassen, samtidig tilpasset informasjonen til de ulike målgruppene.

Holdninger og verdier

I møte med Sonans Karriere har jeg også fått innsikt i hvordan de ansatte møter sine deltakere med positive holdninger. Kandidater inne i tiltak fra NAV blir ikke sett på som late eller uintelligente, men verdifulle individer som kan eller ønsker å være til nytte for samfunnet, men at de har hatt liten eller ingen kontroll over den livssituasjonen de er i. Noen er for eksempel flyktninger med problemer med å komme seg ut i arbeid, men hos Sonans Karriere blir de godt ivaretatt. Et utsagn fra en av de ansatte:

«Mennesker er så mye mer enn hva som står på CV-en».

Alle mennesker har ressurser å komme med. Det optimistiske synet på individer man treffer, sammenfaller min egen personlighetsstil der jeg har en tendens til å ikke fange opp negativiteter ved mennesket. Likevel kan det å være «blind for ondhet» medføre en svakhet der jeg ikke er i stand til å ikke fange opp den skjulte kommunikasjonen. Men så lenge jeg er bevisst på det, kan svakheten bli en styrke da jeg ikke vil henge meg opp i unødvendige småting.

Contextual Engagement

Som HR-rådgiver har jeg jobbet med å lage gode systemer for ledelsen, i tillegg fordi de nå er i en påbegynt omstillingsprosess, gitt dem bevissthet rundt hvordan det kan gjennomføres på en god måte. Det er likevel deltakerne som er hovedfokuset hos Sonans Karriere, og det er disse de arbeider og engasjerer seg for. For å kunne se organisasjonen som en helhet og danne en større systemforståelse, tok jeg initiativ til å bli kjent med karriereveiledningsfunksjonen. Sweitzer og King (2018, s. 157) forklarer «Contextual engagement» eller kontekstuell engasjement der en utforsker hvordan den organisatoriske dynamikken er i dybden.

Jeg fikk mulighet til å være med som observatør i deltakersamtaler og fikk innblikk i hvordan de skriver sine rapporter. Det innebærer strenge krav til å opprettholde en uniformering i skriveteknikken. Karriereveilederne har komplekse arbeidsoppgaver, som krever blant annet struktur og analytiske evner. Det er ikke nødvendigvis bare et sosiokulturelt perspektiv med

vektlegging av kunnskapsutvikling i sosiale sammenhenger. Her knytter jeg også assosiasjoner til det Gotvassli kaller for strukturperspektivet – et strukturelt perspektiv på kunnskap og kunnskapsutvikling, fordi Sonans Karriere bruker bestemte fremgangsmåter, metoder, rutinebeskrivelser, manualer og databaser for kunnskap (Gotvassli, 2020, s. 45).

Assessing Progress

Veileder har hele tiden vært tilgjengelig og involvert i prosessen underveis, og jeg har fått jevnlig tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene ble en viktig indikator på måloppnåelse og mestring, som videre økte min motivasjon og arbeidsglede. Dette kan være på bakgrunn av at leder er flink til å se individet og at tilbakemeldingene deretter er tilpasset meg. Jeg har reflektert rundt at det er viktig å forstå mottakeren av tilbakemeldingene, ut fra hvordan personen vil reagere. Videre har jeg lært at tilbakemeldinger har mye å si for videre prosess, der det finnes ulike måter å gi tilbakemeldinger på. Jeg opplever min leder med egenskaper som kjærlig, varm og inkluderende, i tillegg en evne til å tenke rasjonelt og kritisk.

Encountering Challenges, Dealing with Problems

Den store utfordringen for meg, var å formidle viktige funn i presentasjon foran alle de ansatte i Sonans Karriere, i avdelinger over hele Norge. For meg, har presentasjoner alltid vært skummelt, med frykt for å mislykkes, frykt for negative responser, og etterfulgt av spørsmål jeg ikke kan svare på under press. Men hvis du ikke trår ut av komfortsonen din, vil du heller ikke oppleve utvikling og mestring. En god gjennomføring av presentasjonen ble dermed et mål for oppnåelse av bedre formidlingsferdigheter, og en følelse av at jeg faktisk klarer å presentere foran en stor forsamling.

Jeg er også kjent med at jeg kan ha en tendens til å være en perfeksjonist, med fokus på fullkommenhet og det perfekte resultatet («*perfection*»). Imidlertid er ikke virkeligheten perfekt, men heller kompleks, og de individuelle meninger er mange. Fullkommenhet kan gi negative tanker og sette urimelige standarder, og dermed ble fokuset heller rettet mot fortrefelighet («*excellence*»). Strategien min var å ikke ha for store forventninger, og slappe litt mere av for å redusere stress, skyve vekk fokus på det perfekte og heller konsentrere seg om hva som er viktig: informasjonen de ansatte mottar og fokus på hvordan de ønsker å motta det.

Steg 3: Ferdighetssteget (Competence Stage)

Det tredje steget beskriver et stadium assosiert med høy prestasjonsoppnåelse, nye syn på seg selv, kvalitetssøking, å føle seg bemyndig, utforskning av profesjonalitet og å nyte praksisoppholdet på en helt annen måte. Det er ingen fasit på når man endelig ankommer ferdighetssteget, men det oppleves som en følelse av flyt, bedre selvtillit og at de tidligere bekymringer er løst (Sweitzer og King, 2018, s. 272).

Raising the Bar

Litt over halvveis i perioden ankom jeg ferdighetssteget. Med stolthet over å ha oppnådd noe for organisasjonen og bidratt til utvikling ga det meg en sterk følelse av mestring og å være kompetent og dyktig. Jeg opplevde det Sweitzer og King (2018, s. 273) kaller for «the cruising effect», altså en intens økning av bevissthet, læring, kunnskap, forståelse og ansvarsområde og oppnår en rytme i arbeidet som er mer realistisk og forutsigbar.

I starten var jeg opptatt av å fullføre de oppgavene jeg ble gitt, for å komme meg over på neste oppgave og bli gitt nye utfordringer. Nå utvikler jeg min egen læringsprosess, og tar et større ansvar når jeg selv vet hva som er viktig å holde fokus på og ikke. Jeg er ikke lenger avhengig av jevnlig kontroll og tilbakemeldinger, men opptrer fleksibelt, og har dermed fått en større forståelse av begrepet autonomi fordi jeg nå tar initiativ til å ramme arbeidshverdagen min selv. Følelsen av en indre ro og større grad av selvtillit til mine egne kunnskaper og ferdigheter gir meg styrke til å være produktiv når jeg beveger meg gjennom flere ansvarsområder på en gang. Jeg føler meg mer selvstendig basert på tillit og god dialog mellom meg og min leder.

Rollen min har utviklet seg fra å bare være en internship-student til å faktisk være del av kollegiet. En av de ansatte uttrykte til og med et ønske om at jeg skulle bli værende hos dem etter praksisperioden. Noen andre mente at de jobbet best med yngre menneskene, som meg. Det at kollegene mine faktisk verdsetter meg for hva jeg bidrar med i selskapet, har økt min tilhørighetsfølelse og forpliktelse til organisasjonen. Jeg ser viktigheten av å ha kolleger å samarbeide med i komplekse arbeidsoppgaver, og ha noen å lene seg på ved usikkerhet. Dermed har pandemi-situasjonen gitt meg en vekker, fordi selv om jeg jobber godt alene, vil møtene med kolleger gi en «boost» i arbeidet.

Feeling Success on the Ride

Det er en merkelig og uvant følelse å være såpass i fokus, men også en veldig god følelse å bli gitt så mye oppmerksomhet til, og vite at de ansatte heier på meg. King (1988) definerer tre kilder til emosjonell opplevelse av suksess: verdig arbeid, ansvarlige forhold og selvdefinert suksess (Sweitzer og King, 2018, s. 279-280). Videre gir King (1988) fem aspekter ved arbeidet som tillater disse følelsene å utvikle seg (Sweitzer og King, 2018, s. 280):

Accomplishments: Med min stadig økende helhetsforståelse i tråd med økende mestringstro, lot jeg selvtilliten drive meg selv til å jobbe selvstendig med ulike arbeidsoppgaver, nye ideer til utvikling og forslag til implementering av tiltak.

Acknowledgment: Ledelsen takket for min innsats, og mitt sterke bidrag til utvikling. I tillegg gikk mine «funn» fra analysene opp til styret på toppen, slik at forholdene faktisk blir gjort noe med. Det fikk meg til å føle at jeg faktisk hadde gjort en forskjell for dem.

Self-determination: I tråd med hovedoppgavene lot jeg meg selv utføre tilleggsoppgaver som egentlig ikke var nødvendig, men ut fra den friheten til å utvikle hva jeg selv ønsket, ville jeg for eksempel lage en rekrutteringsveileder. Den viser mine prinsipper på hva en leder må ta hensyn til ved ansettelsesprosesser, og fra det fikk jeg positive tilbakemeldinger og at de gjerne ville legge den inn i lederhåndboka.

Self-actualization: Noen av de tiltakene jeg la frem som forslag, var preget av kreativitet og presenterte en nytenkende måte å samle de ansatte på over digitale flater. Likevel var ikke ideen akseptabel for alle. Det fikk meg til å realisere overfor meg selv at jeg faktisk må ta mer hensyn til å tenke kritisk og rasjonelt over hvem som faktisk skal benytte seg av det, da ikke alle har samme teknologiske ferdigheter.

Intrinsically rewarding: Jeg følte meg bra da jeg faktisk besittet kompetanse som passet inn i virksomheten og som kunne brukes til positiv utvikling av bedriften.

Under ferdighetsstadiet utviklet jeg innstilling på vekst, spesielt for å klare å åpne opp for kreative løsninger og ikke minst se ting fra ulike perspektiver. «Self-defined success» eller selvdefinert suksess handler om å basere seg på hva du selv vil gjøre, og ikke hva andre vil at du skal gjøre (Sweitzer og King, 2018, s. 281).

Maintaining Balances

Selv om jobben til tider kan være så inspirerende at jeg glemmer tid og sted, vil det også foreligge et behov for balanse, spesielt når jeg sitter på hjemmekontor. Selv om jeg har opplevd stor frihet og autonomi i arbeidet og ser positivt på det, har det vært vanskelig å ikke være bundet av en klokke, lunsjpauser med kolleger og avbrekk med venner på fritiden. Internship og arbeidsoppgaver har dermed fått mye oppmerksomhet, også om kveldene.

Flere krav, frister og ansvarsområder kan medføre en trussel mot planlegging av tid og hva jeg har av ressurser. Dette er det Sweitzer og King (2018, s. 285) definerer som å møte «the crunch». Mot slutten av semesteret ble det derfor viktig for meg å sette opp en strategisk plan for «managing the crunch». Jeg planla blant annet de ulike aktivitetene detaljert og i prioritert rekkefølge. Videre ble det viktig for meg å huske å ta pauser, tydelig markere arbeidssdagens start og slutt, gå turer, spille piano, trene yoga og variere arbeidssted.

Preparing for the Profession

Som beskrevet under «Raising the Bar», ble jeg etter hvert mer selvgående og jobbet mer fleksibelt og på tvers av ulike nivåer. Det ga meg også mulighet til å se de forskjellige roller i sammenheng med hverandre, som et resultat av både bli kjent med kolleger samt bli kjent med de interne systemer og prosesser. Tidligere var jeg svært bundet av den teorien jeg har lært på skolen og trodde at teori var mer direkte anvendbart i praktiske sammenhenger. Etter hvert som jeg utviklet meg mot profesjonalitet ved å søke å forstå helheten, innså jeg at det krever mer enn bare teori for å håndtere de daglige utfordringer og løse komplekse oppgaver på arbeidsplassen.

På bakgrunn av at jeg hele tiden har hatt fokus på det Sweitzer og King (2018, s. 288) beskriver som vaner av å reflektere, praktisk resonnering og kritisk tenkning, har jeg klart å integrere teorien i beslutninger i en praktisk kontekst. Jeg har reflektert rundt hva som faktisk krever av en «voksen» i arbeidslivet, i utvikling mot å bli det Sullivan (2005) definerer som en «civic professional», altså når du forstår ditt samfunnsmessige ansvarsområde og «eier» det (Sweitzer og King, 2018, s. 289).

Jeg har funnet ut at selv om teorien etablerer forklaringer, årsakssammenhenger, prinsipper for måloppnåelse og andre definisjoner på hvordan ting ideelt er, vil virkeligheten være mer kompleks. I realiteten finnes det ingen fasit, og det må bare aksepteres. Mennesker har en begrenset rasjonalitet i avgjørelsene de tar, fordi det vil være umulig å ha kontroll på alle

mulige alternativer og utfall. Modeller og teorier vil heller derfor være en forenkling av virkeligheten, som gir deg knagger for å opprettholde en struktur. Det handler dermed om å integrere teorien i praksis, altså praktisk resonnering gjennom vane av refleksjon og kritisk tenkning for å bevege seg mot «intelligence/skills» og «wisdom» (Sweitzer og King, 2018, s. 288).

Mye av det å være en «civic professional» hos Sonans Karriere er å være tilpasningsdyktig og ha en riktig sosial og personlig profil for jobben. Dette er på bakgrunn av at tiltaksbransjen hele tiden fordrer endring og utvikling. I tillegg er karriereveiledningsyrket innenfor det «myke» feltet og omhandler menneskekontakt. Til sammenligning, har praksisoppholdet gitt meg bevissthet rundt egne kvalifikasjoner som omstillingsdyktig, robust og uredde for utfordringer. Dette er kvaliteter som både er ønskelig i rolle som en HR-rådgiver, men også i rollen som karriereveileder. En HR-rolle vil også på samme måte som en karriereveileder ha sitt fokus på menneskene de jobber med. En karriereveileder driver med oppfølging av deltakere, mens HR driver oppfølging av de ansatte. Som en del av personalgruppen, har jeg bidratt med brukerundersøkelser, rekruttering og arbeidsmiljøtiltak. På den måten vil en HR-rådgiver kartlegge forholdene slik at konkrete tiltak kan gjennomføres. Et mål, prosedyrer og roller tydelig definert med god oppfølging av disse, vil ansatte føle seg engasjert og bidra godt i relasjon til de overordnede mål.

Steg 4: Avslutningsfasen (The Culmination Stage)

Det siste steget handler om hvordan internship vil ende, de følelser og refleksjoner assosiert ved avslutningsprosessen og hvordan dette blir håndtert. Steget involverer en profesjonell avslutning som det overordnede målet, i tillegg redefinering av forholdene og planer for fremtiden.

Endings and Closure

Praksisoppholdet har forandret meg til å bli mer bevisst på meg selv og hvordan jeg opptrer profesjonelt. Jeg vet nå at jeg er god på å ta utfordringer og gjennomføre det med nøye vurderinger og kritisk refleksjon. Videre vet jeg at det er utallige perspektiver på en sak, og at det kreves mye fra en leder å tilfredsstille alle de individuelle behov. Det er mye som skal tas med i betraktning, og man må ha en god systemforståelse for å holde oversikt, og ikke minst være kjent med de ansattes preferanser.

At jeg i tillegg har fått den muligheten til å komme inn i et miljø med sterkt fokus på god menneskebehandling, er en gullbillett i seg selv og noe jeg identifiserer meg selv med. Det å virkelig se og lytte til mennesket har så mye å si for hvordan en evaluerer seg selv. Fra dag en har jeg opplevd å bli investert i og bli behandlet som en profesjonell til tross for mine usikre følelser i møte med det ukjente. Det nye og ukjente har nå blitt en trygg ramme for utvikling. Jeg har tilegnet meg en større selvtillit i egne evner og i meg selv som profesjonell med bedre perspektiv på arbeidslivet. Jeg føler også på en stolthet i hva jeg har oppnådd og lært.

Redefining Relationships

I starten av siste stadium har det vært vanskelig å innstille seg på å forlate «gjengen», på bakgrunn av den enorme forpliktelsen til selskapet. Trivselen er enorm, og de ansatte er så snille. I tillegg er veilederen min den jeg har jobbet tett sammen med, delt med og lært mest av. Derfor var avslutningsfasen det jeg gruet meg mest til. Usikkerheten opplevdes vanskelig, spesielt da kolleger spurte om «hva skjer videre?», noe jeg ikke hadde klart svar på. Men da mulighetene åpnet seg, fikk jeg mot slutten tilbud om å jobbe som karriereveileder hos dem, som jeg takket ja til. Jeg er nå overlykkelig over at samarbeidet blir videreført!

Planning for the Future

Nå som bachelorgraden snart er fullført med høy kompetansebredde og fullverdige lærerike og verdifulle øyeblikk som en intern, står jeg nå bedre rustet for arbeidslivet og er både klar og selvsikker på å møte fremtiden som karriereveileder. Jeg ser verdien i å anvende den kompetansen man har tilgjengelig ut i praksis og uformelle settinger for større forståelse av hvordan ting henger sammen. Når jeg snart går inn i rollen som karriereveileder, føles det ut som om jeg er tilbake på første steg: forventningsstadiet. Jeg antar at min kritiske evne, refleksjonsvane, interesse for mennesker og omstillingsdyktighet vil ha stor betydning i jobben. Selv om det virker skummelt å «inntre arbeidslivet», er jeg klar for de utfordringene det gir meg, slik at jeg kan utvikle meg videre i en bredere forståelse for mennesker, systemer og spilleregler.

Avslutning

Internship har gitt meg en unik og lærerik opplevelse til å teste ut hvordan teori fungerer i praksis. Jeg innser verdien av å bli sett og hørt, få målrettede og gode tilbakemeldinger og ikke minst tillit til at du klarer å arbeide på egenhånd og utvikle egen læringsprosess. Aldri før har jeg opplevd å være så synlig og få så mye skryt og positive tilbakemeldinger til hva jeg gjør og jobber med. Den store aksepten og «boosten» fra de jeg faktisk jobber med og retter meg mot; mine kolleger, har betydd mye for egen motivasjon og hvordan jeg har utfoldet meg i arbeidslivssetting. Jeg har nå oppnådd mye større tro på meg selv og vet at jeg faktisk kan være med å bidra i arbeidslivet.

Imidlertid handler det ikke bare om hva jeg har av teori og kompetanse, men hvordan jeg klarer å bruke dette i praksis gjennom en samfunnsmessig utvikling til å bli det Sweitzer og King (2018, s. 289) definerer som en «civic professional». Jeg har lært at HR-prosessene og teorien knyttet til det ikke nødvendigvis er så stegvis og konkret, men at det også innebærer intuisjon basert på virksomhetens kontekst og medarbeidernes behov. Som tidligere nevnt, det finnes ingen definert fasit!

Litteraturliste

Bøker

Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvålshaugen, R., Wennes, G., Nesse, J. G. (2019) *Organisere og lede dilemmaer i praksis*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Skjønberg, A. N., Hognestad, E., Hotvedt, M. J. (2019). *Individuell arbeidsrett*. Oslo: Gyldendal

Nettsider

Christensen, J. O. (2021, 15. mars). Ny rapport: Dette mener ekspertene blir viktig i fremtidens arbeidsmiljø. Hentet fra https://stami.no/ny-rapport-dette-mener-ekspertene-blir-viktig-i-fremtidens-arbeidsmiljo/?utm_source=STAMI-nyhetsbrev&utm_campaign=a55ebdb7f4-Nyhetsbrev+uke+11+2021&utm_medium=email&utm_term=0_269755219a-a55ebdb7f4-79741897

Olafsen, A. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. (54-61). Hentet fra <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Vedlegg: Logg og timeføring