

Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon

En kvalitativ undersøkelse av organisasjonens vektlegging av kompetansemobilisering, ansattes opplevelse av dette og motivasjon

Tonje Mjøvik



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2015

Sammendrag av masteroppgave i pedagogikk

TITTEL:

«Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon»

En kvalitativ undersøkelse av organisasjonens vektlegging av kompetansemobilisering, ansattes opplevelse av dette og motivasjon

AV:

Tonje Mjøvik

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk

Kunnskap, utdanning og læring

Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2015

STIKKORD:

Kompetanse

Kompetansemobilisering

Motivasjon

Self-determination-theory

© Tonje Mjøvik

2015

Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon

Tonje Mjøvik

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

PROBLEMOMRÅDE

Oppgaven tar for seg temaene kompetansemobilisering og motivasjon, og ser disse i sammenheng. Det å få benyttet den kompetansen en organisasjon har tilgjengelig gjennom sine menneskelige ressurser kan være av betydning for å nå organisasjonens mål. Av den grunn blir det å få benyttet denne tilgjengelige kompetansen på en hensiktsmessig måte viktig for organisasjoner. Videre er også motivasjon av betydning for medarbeiderne i deres arbeid, og oppgaven vil ta for seg hvordan man arbeider med kompetanse i organisasjonen, samt hvordan medarbeidere opplever å få benyttet sin kompetanse, sett i sammenheng med deres følelse av å være motiverte for sitt arbeid.

I dagens samfunn preget av kunnskapsintensive bedrifter vil det å få benyttet de ressursene man har tilgjengelig være viktig for en rekke organisasjoner. I dag kan man se på intellektuell kapital og kompetanse som kritiske for organisasjoners muligheter for å skape verdier (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 286). Av den grunn blir det viktig å arbeide med de menneskelige ressursene på en hensiktsmessig måte.

Problemstillingene oppgaven tar for seg er bygget på ovenfor nevnte tema; *Har virksomheten et uttalt fokus på kompetansemobilisering og oppleves dette i så fall av de ansatte? På hvilken måte tilrettelegges det for kompetansemobilisering? Og Er det noen sammenheng mellom graden av kompetansemobilisering de ansatte opplever og deres motivasjon?* Gjennom disse forskningsspørsmålene vil oppgaven belyse hvorvidt fokus på kompetansemobilisering oppleves blant de ansatte, og hvorvidt opplevd kompetansemobilisering blant de ansatte kan bli sett i sammenheng med deres motivasjon i arbeidet.

Det teoretiske grunnlag i oppgaven bygger på teori om strategisk kompetanseledelse, med hovedvekt på kompetansemobilisering, beskrevet av Lai (2013). Kompetansemobilisering omfatter tiltak som i størst mulig grad sikrer at kompetansen medarbeiderne innehar blir benyttet (Lai, 2013). Videre er selvbestemmelsesteorien benyttet som motivasjonsteori. Teorien bygger på at det er tre grunnleggende behov som må være dekket for at man skal være indre motivert, behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 66, refererer til Gagné og Deci, 2005).

METODE

Oppgaven inneholder en teorigjennomgang av relevant teori for å belyse oppgavens problemstillinger. Her vil både kompetanse, kompetansemobilisering, motivasjon, og tidligere forskning på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon inngå. Teorien rundt det å få benyttet den tilgjengelige kompetansen i organisasjonen vil i hovedsak bygge på Linda Lai sin teori om kompetansemobilisering. Videre vil grunnleggende motivasjonsteori bli presentert, med fokus på Deci og Ryans Self-Determination-Theory. Gjennom dette har jeg lagt et teorigrunnlag for noen antakelser om sammenhengen mellom viktige drivere og kompetansemobilisering, og mellom kompetansemobilisering og motivasjon.

Empirien i oppgaven bygger på et kvalitativt forskningsintervju med en mellomleder og medarbeidere innen en stor offentlig organisasjon. I utvalget inngår fem informanter, som gjennom et delvis strukturert intervju har beskrevet deres syn på og opplevelse av oppgavens tematiske område. Lederen beskriver hvordan det tilrettelegges for kompetansemobilisering og motivasjon i seksjonen, og medarbeiderne forteller om hvordan de opplever å få benyttet sin kompetanse, og egen motivasjon. I tillegg blir det kort gjennomgått kompetansestrategien til organisasjonen, for å belyse den organisatoriske vektleggingen av kompetansemobilisering som ligger til grunn for tilretteleggingen for dette.

SENTRALE FUNN OG KONKLUSJONER

Gjennom analysen av datamaterialet har det kommet frem flere interessante aspekter. Leder tilrettelegger i stor grad for viktige drivere for kompetansemobilisering, som blant annet autonomi. Dette kommer til syne både fra uttalelser fra lederen selv, og fra medarbeiderne som opplever stor grad av autonomi og en del av de andre sentrale driverne. Videre er det også funnet at medarbeiderne i stor grad opplever å få benyttet store deler av sin kompetanse i arbeidet, og på denne måten får mobilisert sin kompetanse blant annet gjennom varierende arbeidsoppgaver. Undersøkelsen viser dermed at det er stor støtte for viktige drivere, og at medarbeiderne opplever å få mobilisert sin kompetanse.

Sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon er også undersøkt. Medarbeiderne uttrykker at de i stor grad er motiverte for arbeidet og trives godt i jobben, og begrunner dette blant annet med at de får benyttet sin kompetanse i arbeidet.

Teorigjennomgangen viser også at de viktige driverne for kompetansemobilisering, og viktige faktorer for indre motivasjon, i stor grad henger sammen. Blant annet er autonomi viktig innen begge disse. Resultatene fra analysen viser også at medarbeiderne i stor grad beskriver å oppleve å få benyttet sin kompetanse i jobben, og at de er indre motiverte.

Forord

Så var fem års studier på universitetet unnagjort, og jeg kan se tilbake på en spennende og lærerik tid. Studiets fagområde har vært veldig interessant, og gitt meg mulighet til å fordype meg i et spennende område. Jeg vil rette en stor takk til alle som har vært med meg på veien hit jeg er i dag, både på bachelor-, og masterstudiet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang, utfordrende og lærerik prosess. Særlig i begynnelsen føltes det som en umulig oppgave, men veien har blitt til mens jeg har gått, og etter at problemstilling og forskningssted var klart i desember, har det vært en veldig spennende prosess. Jeg vil rette en stor takk til mine informanter og min kontaktperson i NAV, som har vært veldig behjelpelige og interessert underveis. Uten dere ville ikke denne oppgaven blitt til.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Leif Christian Lahn, for gode tilbakemeldinger, og for god støtte underveis i prosessen. Videre går også en stor takk til Karen Jensen og Terje Grønning for svært nyttige FALK seminar.

Til slutt vil jeg gi en stor takk til familie og venner, som har støttet meg med oppmuntrende ord når veien føltes lang. Pappa: takk for nyttige og interessante diskusjoner rundt oppgavens problemstillinger. Mamma: takk for all hjelp med korrekturlesing. Lisa: takk for morsomme stunder som gjør hverdagen lettere. Dere stiller alltid opp for meg!

Jeg klarte det!

God lesning!

Tonje Mjøvik

Mai, 2015

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn og aktualitet..... | 2 |
| 1.2 | Oppgavens tema og avgrensning..... | 3 |
| 1.3 | Teoretisk rammeverk..... | 4 |
| 1.4 | Struktur og oppbygging..... | 5 |
| 2 | Om virksomheten..... | 7 |
| 3 | Teoretisk rammeverk: Kompetansemobilisering og motivasjon..... | 8 |
| 3.1 | Kompetansemobilisering..... | 10 |
| 3.1.1 | Kompetansebegrepet..... | 13 |
| 3.1.2 | Kompetansemobilisering og viktige drivere..... | 15 |
| 3.1.3 | Kompetansemobilisering for organisasjon og individ..... | 18 |
| 3.1.4 | Effekter av kompetansemobilisering..... | 19 |
| 3.2 | Motivasjon..... | 21 |
| 3.2.1 | Indre og ytre motivasjon..... | 22 |
| 3.2.2 | Self-determination theory..... | 24 |
| 3.3 | SDT og kompetansemobilisering..... | 26 |
| 3.3.1 | Sammenhengen mellom SDT og kompetansemobilisering..... | 27 |
| 3.3.2 | Tidligere forskning på SDT og kompetansemobilisering..... | 27 |
| 3.4 | Oppsummering..... | 28 |
| 4 | Metode og metodiske valg..... | 29 |
| 4.1 | Valg av metode..... | 29 |
| 4.1.1 | Det kvalitative forskningsintervju..... | 31 |
| 4.1.2 | Dokumenter som sekundærdata..... | 32 |
| 4.2 | Innsamling av datamaterialet..... | 33 |
| 4.2.1 | Valg av informanter og presentasjon av disse..... | 33 |
| 4.2.2 | Vern av informanter..... | 35 |
| 4.2.3 | Intervjuguide: delvis strukturert intervju..... | 36 |
| 4.2.4 | Datainnsamlingen: gjennomføring av intervju..... | 37 |
| 4.2.5 | Transkribering..... | 40 |
| 4.2.6 | Bearbeiding av datamaterialet og analysetilnærming..... | 41 |
| 4.3 | Undersøkelsens kvalitet..... | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3.1 | Validitet..... | 42 |
| 4.3.2 | Reliabilitet..... | 43 |
| 4.3.3 | Generalisering og overføring..... | 44 |
| 5 | Analyse av kompetansemobilisering og motivasjon i NAV..... | 45 |
| 5.1 | Organisatorisk vektlegging av kompetansemobilisering..... | 45 |
| 5.2 | Informantenes arbeidssituasjon og syn på kompetanse..... | 46 |
| 5.2.1 | Informantenes arbeidsdager..... | 46 |
| 5.2.2 | Syn på kompetansemobilisering..... | 47 |
| 5.3 | Tilrettelegging for kompetansemobilisering..... | 48 |
| 5.3.1 | Autonomi..... | 48 |
| 5.3.2 | Rolledefinering..... | 51 |
| 5.3.3 | Mestringsorientert støtte fra leder og kolleger..... | 53 |
| 5.3.4 | Oppsummering..... | 57 |
| 5.4 | Opplevelse av kompetansemobilisering..... | 57 |
| 5.5 | Motivasjon..... | 59 |
| 5.5.1 | Selvbestemmelsesteorien..... | 59 |
| 5.5.2 | Oppgaver som ikke blir brukt..... | 61 |
| 6 | Kompetansemobilisering og motivasjon i NAV..... | 62 |
| 6.1 | Vektlegging av kompetansemobilisering og opplevelse av dette..... | 62 |
| 6.2 | Tilrettelegging for kompetansemobilisering..... | 63 |
| 6.3 | Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon..... | 66 |
| 6.4 | Oppsummering..... | 67 |
| 7 | Avslutning..... | 68 |
| 7.1 | Hovedfunn..... | 68 |
| 7.2 | Begrensninger og forslag til videre forskning..... | 69 |
| 7.3 | Avsluttende refleksjoner..... | 69 |
| | Litteraturliste..... | 71 |
| | Vedlegg..... | 74 |

Figurer:

| | |
|---|----|
| Figur 1: Sentrale elementer i kompetanseanalyse (Lai, 2013, s. 69). | 11 |
| Figur 2: Oversikt over informantene (Kilde: forfatters konstruksjon)..... | 34 |

1 Innledning

I et samfunn preget av høyt fokus på kunnskap og kompetanse blant medarbeidere, og de menneskelige ressursene, vil det kunne være viktig å få benyttet den tilgjengelige kompetansen i en organisasjon på en mest mulig hensiktsmessig måte. Dette kan vi se fra følgende to sitater: «Det synes å være bred enighet om at befolkningens kvalifikasjoner og kunnskapsnivå er samfunnets viktigste ressurs» (Filstad, 2010, s. 120). «Kompetansen ser ut til å utgjøre en stadig viktigere del av produksjonskapitalen i arbeidslivet» (Nordhaug, 2002a, s. 2). Kompetansen som finnes i organisasjonen blir en viktig del av arbeidet i organisasjoner, og det er viktig å få utviklet kompetansen i riktig retning, og å få benyttet den tilgjengelige kompetansen i organisasjonene. Virksomheter leier inn kunnskapene og ferdighetene de ansatte innehar (Nordhaug, 2002a), og må dermed prøve å få det beste ut av sine medarbeidere, gjennom at de får benyttet sitt kompetansepotensial på en best mulig måte. I dag kan man se på intellektuell kapital og kompetanse som kritiske for organisasjoners muligheter for å skape verdier (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 286). Årsakene til at medarbeidernes kompetanse er blitt så avgjørende i det siste, kan forklares ut fra en rekke faktorer, blant annet økt globalisering og at teknologien utvikler seg så raskt (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004). De menneskelige ressursene er de viktigste i arbeidslivet (Nordhaug, 2002b). Gjennom at virksomheter leier inn den kompetansen medarbeiderne har, og at dette er avgjørende for deres produksjon, er det av betydning å fokusere på hvordan man kan utnytte denne kompetansen og de menneskelige ressursene på best mulig måte.

Hovedtemaet i oppgaven tar for seg kompetansemobilisering, og ulike tiltak for å sikre at den kompetansen medarbeiderne innehar faktisk blir benyttet. Kompetansemobilisering handler om tiltak som i størst mulig grad sikrer at kompetansen medarbeiderne innehar blir benyttet (Lai, 2013). Det å ta i bruk den tilgjengelige kompetansen på en god måte kan være komplekst og vanskelig, og av den grunn vil fokus på å få mobilisert denne kompetansen kunne være essensielt. Som nevnt er de menneskelige ressursene og deres kompetanse viktig for at organisasjoner skal kunne skape verdier, og det er derfor av avgjørende betydning hvorvidt man lykkes i å benytte denne kompetansen eller ikke.

Dersom medarbeiderne skal være effektive i sitt arbeid vil det kunne være av betydning om de er motiverte for arbeidet eller ikke. En leders fokus på motivasjon blant sine medarbeidere vil kunne bidra til å få det beste ut av folk. Motivasjon omhandler krefter som forårsaker og

vedlikeholder en aktivitet hos for eksempel en person (Lillemyr, 2007, s. 15). «(...) *motivasjon er viktig fordi den omfatter alt det som beskriver og forklarer menneskets interesse, initiativ, valg, intensitet, utholdenhet og kvalitet i det vi gjør (...)*» (Lillemyr, 2007, s. 41). Vi kan altså se at motivasjonen er viktig blant annet fordi den forklarer menneskers utholdenhet og kvalitet i det vi gjør, noe som er av betydning for arbeidet med arbeidsoppgaver på jobben. Hvordan man kan motivere medarbeidere har vært et interessefelt lenge, på bakgrunn av at motivasjon sees på som viktig for produktivitet (Deci og Ryan, 2014). Kunnskaper om motivasjon er viktig i dagens samfunn, da vi har sett at de menneskelige ressursene er av avgjørende betydning for en organisasjon, og at motivasjon er viktig for medarbeidernes utnyttelse av denne kompetansen.

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Begrepet kompetanse, kommer fra det latinske begrepet *competentia* (Lai, 2013).

Kompetansebegrepet kan defineres på ulike måter, hvor ulike aspekter ved den menneskelige kompetansen blir vektlagt og beskrevet, noe som vil bli drøftet videre senere i oppgaven. Som vi har sett innledningsvis er kompetanse av særlig betydning for organisasjoner i arbeidet med de menneskelige ressursene, og dermed aktuelt i arbeidet med kompetanse i organisasjoner.

I følge Lai (2013) overfokuserer de fleste organisasjoner på kompetanseutvikling, og fokuserer på lite på å faktisk benytte den kompetansen som er anskaffet på en best mulig måte (s. 153). Gjennom tiltak som sikrer økt kompetansemobilisering vil dette kunne bidra til at medarbeiderne får benyttet sin utviklede kompetanse, og dermed kan dette bidra til måloppnåelse og verdiskapning for organisasjonen.

Når det gjelder motivasjon er dette av betydning for menneskelig atferd. «I den vestlige verden representerer motivasjon etter min mening en av de største utfordringer som kunnskaps-, kompetanse- og produksjonssamfunnet står overfor i dag» (Lillemyr, 2007, s. 35). Medarbeidernes motivasjon er med på å påvirke deres arbeidsinnsats, og sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon blir av den grunn vesentlig for en rekke organisasjoner og bedrifter.

På bakgrunn av dette kan vi se at det er et stort fokus på kompetanseutvikling, og i følge Lai (2013) for lite fokus på å benytte den tilgjengelige kompetansen. Dersom kompetansen som medarbeiderne innehar skal gi avkastning, må den benyttes. Av den grunn kan et fokus på

kompetansemobilisering og det å få brukt den tilgjengelige kompetansen på en hensiktsmessig måte være viktig i organisasjoner. Det er nettopp denne tematikken oppgaven vil ta for seg.

1.2 Oppgavens tema og avgrensning

Oppgaven vil ta for seg kompetansemobilisering og motivasjon, og hvordan leder vektlegger og medarbeider opplever kompetansemobilisering og motivasjon i sitt daglige arbeid. I arbeidet med kompetanse i store organisasjoner vil tiltak som kan bidra til å sikre at den tilgjengelige kompetansen kan bli benyttet på en hensiktsmessig måte kunne være av betydning. Hvordan kan en organisasjon i størst mulig grad sikre at den kompetansen som finnes i organisasjonen kommer til nytte gjennom relevant bruk?

Følgende forskningsspørsmål vil bli forsøkt besvart gjennom oppgavens kvalitative undersøkelser i den valgte organisasjonen: *Har virksomheten et uttalt fokus på kompetansemobilisering og oppleves dette i så fall av de ansatte? På hvilken måte tilrettelegges det for kompetansemobilisering? Og Er det noen sammenheng mellom graden av kompetansemobilisering de ansatte opplever og deres motivasjon?* Disse forskningsspørsmålene vil bli besvart gjennom en teorigjennomgang av relevant teori, og kvalitativt forskningsintervju som hovedkilden til datamateriale. Kompetansestrategien til den aktuelle virksomheten blir også benyttet som sekundærdata. Intervjuet foregår med medarbeidere og en mellomleder i en seksjon i organisasjonen, og resultatene fra disse intervjuene vil dermed belyse oppgavens problemstilling, sett i lys av oppgavens teoretiske grunnlag.

Teoretisk avgrensning

Oppgaven vil i hovedsak fokusere på Linda Lai sin teori om kompetansemobilisering, men likevel ta for seg noen andre teorier som beskriver noen av de samme elementene, og andre kritiske refleksjoner. Hovedfokuset vil være på kompetansemobilisering. Det finnes ulike definisjoner og innhold i begrepet kompetanse, noe av denne diskusjonen vil kort bli drøftet, men i oppgaven vil Lai (2013) sin definisjon på kompetanse ligge til grunn. Kompetanse innebærer her en persons kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2013, s. 46). Kompetansen som blir vektlagt vil være den kompetansen medarbeiderne selv innehar, og se

bort i fra blant annet kollektiv kompetanse. Bakgrunnen for dette valget er at det ville blitt for krevende å kartlegge den kollektive kompetansen, i tillegg til å besvare forskningsspørsmålene i denne oppgaven. For å besvare forskningsspørsmålene er det valgt å fokusere inngående på kompetansemobilisering, altså bruk av kompetansen, og viktige drivere for dette. Det er medarbeidernes egen opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse som er vektlagt. Valget er tatt på bakgrunn av at det er medarbeidernes egen opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse som kan sees i sammenheng med deres motivasjon. I følge Lai (2013) er den faktiske og objektive kompetansemobiliseringen vanskelig, om ikke umulig å måle (s. 154). På bakgrunn av dette er det medarbeidernes egen opplevelse av å få benyttet sin kompetanse som er hovedfokus i denne oppgaven.

Innen motivasjon vil Self-Determination Theory (SDT) bli belyst. Selv om en rekke andre ulike motivasjonsteorier også kunne vært givende å se på i forhold til kompetansemobilisering, tror jeg SDT vil kunne gi et bilde av hvordan kompetansemobilisering og motivasjon kan bli sett i sammenheng, gjennom de grunnleggende behovene for indre motivasjon og viktige drivere for kompetansemobilisering.

Metodisk avgrensning

En rekke ulike metoder kunne vært hensiktsmessige og spennende i arbeidet med å undersøke kompetansemobilisering og motivasjon. Likevel har jeg måttet gå for et kvalitativt forskningsintervju på grunn av oppgavens omfang, da for eksempel en kvantitativ undersøkelse kunne blitt for tidskrevende. Det kvalitative forskningsintervjuet med medarbeidere og mellomleder vil kunne besvare oppgavens problemstillinger og belyse hvordan kompetansemobilisering vektlegges og oppleves i den valgte seksjonen i den valgte organisasjonen. Intervjuene søker å gi inngående informasjon fra informantenes ståsted. Metodelitteraturen vil dermed i hovedsak ta for seg teori om kvalitative undersøkelser og det kvalitative forskningsintervjuet.

1.3 Teoretisk rammeverk

Arbeid med strategisk kompetanseledelse i organisasjonen er viktig i arbeidet med de menneskelige ressursene og for å få gjort arbeidet med kompetansen på en mest mulig hensiktsmessig måte. Teorien i oppgaven bygger på teori om strategisk kompetanseledelse

(Lai, 2013), med hovedfokus på kompetansemobilisering, og i hvilken grad medarbeiderne opplever å få benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse i sitt arbeid. Strategisk kompetanseledelse omhandler ulike tiltak for satsing på kompetanse, blant annet planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak i arbeidet med kompetanse (Lai, 2013).

Videre kan opplevd kompetansemobilisering være av betydning for motivasjon. Indre motivasjon er en viktig drivkraft i arbeidet, og dermed av betydning for medarbeidernes innsats i arbeidet. Innen motivasjon vil Self-determination-theory (SDT) bli belyst. Teorien bygger på at det er tre grunnleggende behov som må være dekket for at man skal være indre motivert, behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 66, refererer til Gagné og Deci, 2005). Selvbestemmelsesteorien og de grunnleggende behovene vil i hovedsak bli beskrevet ut fra Deci og Ryan sin bok «Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior» fra 1985. Self-Determination Theory ble opprinnelig utviklet av Deci og Ryan, og har utviklet seg over de siste 40 årene og er nå en sentral teori innen motivasjon (Gagné og Deci, 2014). Medarbeidernes opplevde kompetansemobilisering vil dermed i hovedsak bli sett i sammenheng med behovet for å føle seg kompetent som en del av motivasjonsteorien.

1.4 Struktur og oppbygging

Innledningsvis har grunnlaget for oppgaven blitt gjennomgått med bakgrunn og aktualitet, tema og avgrensning og teoretisk grunnlag. Oppgaven vil videre bestå av 6 kapitler som tar for seg ulike deler for å kunne belyse problemstillingens tematikk på en tilstrekkelig og god måte. Dette delkapittelet vil videre, og avslutningsvis, inneholde en kort gjennomgang av innholdet i de ulike kapitlene.

Kapittel 2 vil ta for seg en kort gjennomgang av relevant informasjon fra den aktuelle organisasjonen og dermed gi et grunnleggende bilde av hvilke rammer studiet er gjort innenfor og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for arbeidet.

I kapittel 3 gjennomgås og drøftes relevant teori for å kunne undersøke problemstillingene og foreta analysene basert på det innhentede datamaterialet. Dette danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kompetansemobiliseringsbegrepet og sentrale drivere for kompetansemobilisering, samt motivasjon og særlig selvbestemmelsesteorien vil bli gjennomgått og drøftet her. Avslutningsvis vil kapittelet sammenfatte

kompetansemobilisering og motivasjon, og ta for seg noe tidligere forskning gjort på dette feltet.

Videre vil kapittel 4 inneholde studiets metode, beskrivelse av det kvalitative forskningsintervjuet, og ulike utfordringer som har oppstått underveis, samt metodiske valg som er blitt tatt. Kapitlet inneholder utvalg av informanter til intervjuene, forberedelse til og gjennomføring av disse, og transkripsjon og analysemetode, før det avsluttes med en drøfting av studiets validitet og reliabilitet.

Resultatene fra de innsamlede dataene vil bli presentert og analysert i kapittel 5, inndelt etter kategorier definert ut i fra teorien som er blitt gjennomgått. Dataene og resultatene vil bli tatt opp igjen i kapittel 6 for en gjennomgående diskusjon av oppgavens problemstillinger, og det blir sett på hvordan analysedelen kan være med på å besvare forskningsspørsmålene.

Avsluttende kapittel 7 vil oppsummere hovedfunnene, se på studiets begrensninger, samt forslag til videre forskning.

2 Om virksomheten

Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) har ca 19 000 medarbeidere, hvor om lag 14 000 av disse er statlig ansatt og jobber i Arbeids- og velferdsetaten, mens de resterende 5 000 er ansatt i kommunene (NAV, 2013 a). Det finnes 456 NAV-kontorer i landet, og NAV ble etablert 01.07.2006. Arbeids- og velferdsetaten består blant annet av en tjenestelinje, en ytelseslinje og en økonomilinjje (NAV, 2013 b), som arbeider med hjelpemidler og tilrettelegging, arbeidsrådgivning, forvaltning og utbetalinger, for å nevne noe. NAV forvalter rundt en tredjedel av statsbudsjettet og får tildelingsbrev fra Arbeids- og sosialdepartementet (regjeringen.no). Hovedmålene til NAV går blant annet ut på å få flere ut i arbeid og å gi rett tjeneste og støtte til de som har behov for det (NAV, 2013 a), og innebærer både statlige og kommunale tjenester.

Arbeids- og velferdsforvaltningen inkluderer også Arbeids- og velferdsdirektoratet. De har det overordnede ansvaret for at NAV oppfyller deres oppgaver (fra regjeringen.no).

«Direktoratet har ansvar for overordnet styring, ledelse og utvikling av Arbeids- og velferdsetaten (NAV), herunder:

- Oppfølging i tråd med resultatkrav, styringsmodell, og verdigrunnlag
- Lovpålagte og myndighetspålagte forhold som må sikres ivarettatt
- Strategi- og virksomhetsutvikling
- Utvikling av fag- og arbeidsmetodikk»

Arbeids- og velferdsdirektoratet består av fem avdelinger, hvorav tre er styrende for «ytre etat», og to er støttefunksjoner (NAV 2013a. organisasjonskart funnet på denne siden). De tre avdelingene som styrer enhetene i ytre etat er tjenesteavdelingen, ytelsesavdelingen og økonomiavdelingen. Avdelingene med støttefunksjoner er IKT-avdelingen og organisasjonsavdelingen, og disse har ulike støttefunksjoner på tvers i hele NAV. Arbeids- og velferdsdirektoratet har en Arbeids- og velferdsdirektør, som har fem staber som legger rammer og koordinerer, dette er kunnskapsstaben, kommunikasjonsstaben, internrevisjonen, utviklingsstaben og styringsstaben.

3 Teoretisk rammeverk: Kompetansemobilisering og motivasjon

I arbeidet med kompetanse i en organisasjon, blir det å få benyttet den kompetansen som er tilgjengelig i organisasjonen på en best mulig måte viktig. Ledelse av de menneskelige ressursene kan deles inn i forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR, med fokus på tillitt og fleksibilitet eller kontroll og incentiver (Kuvaas og Dysvik, 2012). Det teoretiske rammeverket i oppgaven vil bygge på teori om strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013) og særlig teorien som omhandler kompetansemobilisering. Det vil si i hvilken grad man lykkes med å få benyttet den tilgjengelige kompetansen på en hensiktsmessig måte. Mobilisering av den tilgjengelige kompetansen som finnes i organisasjonen gjennom de menneskelige ressursene blir dermed hovedelementet i oppgaven, med kompetansemobilisering som et nøkkelbegrep.

Strategisk kompetanseledelse kan defineres som «Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider *har* og *braker* nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2013, s. 14). Den strategiske kompetanseledelsen i en organisasjon kan sees på som en kontinuerlig prosess, som stadig blir forsøkt forbedret og videreutviklet, vet at evalueringen igjen fører til ny planlegging og gjennomføring av nye tiltak. Mobilisering av kompetanse i organisasjoner er en del av tiltakene som kan implementeres i det strategiske arbeidet med kompetansen i organisasjonen. Andre tiltak i arbeidet med kompetanse er innhenting av kompetanse gjennom anskaffelse, tilegnelse av ny kompetanse gjennom utviklingstiltak, og avvikling av overflødig kompetanse for eksempel gjennom nedbemanning (Lai, 2013).

Kompetansemobilisering er altså et av fire tiltak man kan igangsette ut i fra ulike behov om tiltak vedrørende kompetansen i organisasjonen, basert på manglende eller overflødig kompetanse.

Mobilisering av kompetansen i organisasjonen blir viktig for å nå organisasjonens overordnede mål, gjennom å sikre tiltak for å få benyttet den tilgjengelige kompetansen på en mest mulig hensiktsmessig måte. Kompetansen som er anskaffet i en organisasjon gjennom for eksempel opplæringstiltak, bidrar først til verdiskaping og måloppnåelse dersom den blir

benyttet på en hensiktsmessig måte (Lai, 2013). Kompetanse opparbeidet i organisasjonen som ikke blir benyttet gjennom passende arbeidsoppgaver, vil dermed ikke bidra til å nå organisasjonens mål og skape verdi for organisasjonen. Av den grunn er det sentralt ikke bare å fokusere på anskaffelse og utvikling av kompetanse for medarbeiderne, men også på å få benyttet denne anskaffede og utviklede kompetansen på en god måte gjennom for eksempel relevante arbeidsoppgaver. Både den faktiske mobiliseringen av kompetansen i organisasjonen, og medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i sitt arbeid er av betydning.

I tillegg henger de ansattes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse sammen med deres motivasjon. Følelsen av å være kompetent er en del av motivasjonen, og self-determination-theory kan dermed bli en sentral teori for å belyse viktigheten av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet. Selvbestemmelsesteorien bygger på i hvilken grad tre grunnleggende behov er dekket, og dermed om den ansatte er indre motivert eller ikke. Disse tre grunnleggende behovene er behovet for autonomi, det å oppleve seg som kompetent og å føle tilhørighet (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 66, refererer til Gagné og Deci, 2005). Det å føle seg kompetent er som vi kan se et av de grunnleggende behovene og viktig for om en medarbeider føler seg motivert eller ikke. De ansattes motivasjon er viktig, og fokus på faktorer som er med på å påvirke motivasjonen til medarbeiderne, vil kunne gi hensiktsmessige utfall for organisasjon og den enkelte medarbeider. Vi kan dermed se at det kan være en nær sammenheng mellom de ansattes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet og deres motivasjon. Dette vil vi se nærmere på i denne delen av oppgaven.

Denne delen av oppgaven vil ta for seg en teorigjennomgang av relevant teori for oppgavens videre gang. Først vil kompetansemobilisering bli gjennomgått, og grunnleggende begreper innen dette. Kompetansebegrepet vil bli redegjort for og drøftet, og hva kompetansemobilisering er, og hvorfor det er viktig, blir gjennomgått. Det er flere viktige drivere for kompetansemobilisering som blir presentert og drøftet. Videre vil hvilke effekter høy og lav grad av kompetansemobilisering kan ha for individ og organisasjon bli gjennomgått. Det er gjort noe tidligere forskning på dette, som også vil bli tatt opp her, samt resultatene av disse tidligere undersøkelsene, som er interessante å se i forhold til funnene gjort i dette studiet. Dette avrunder teoridelen om kompetansemobilisering.

Deretter vil oppgaven ta for seg teori om motivasjon, innledningsvis ved å se på forskjellen mellom indre og ytre motivasjon. Videre vil self-determination-theory bli gjennomgått, og

noen av de mest sentrale aspektene innen denne teorien som kan være med på å belyse viktigheten av å ha en følelse av at man får benyttet sin kompetanse i arbeidet. Betydningen dette kan ha for medarbeidernes motivasjon i jobben vil også bli gjennomgått og drøftet kort i denne delen av oppgaven.

Avslutningsvis i denne delen vil det bli sett på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon. I hvilken grad medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse kan være av betydning for deres motivasjon. Tidligere forskning gjort på dette feltet om sammenhengen mellom opplevelsen av å få benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse i jobben og deres motivasjon vil bli presentert. Vi skal også få se at viktige drivere for økt kompetansemobilisering kan finnes igjen i et av de tre grunnleggende behovene som er av betydning for om en medarbeider føler seg motivert for arbeidet eller ikke.

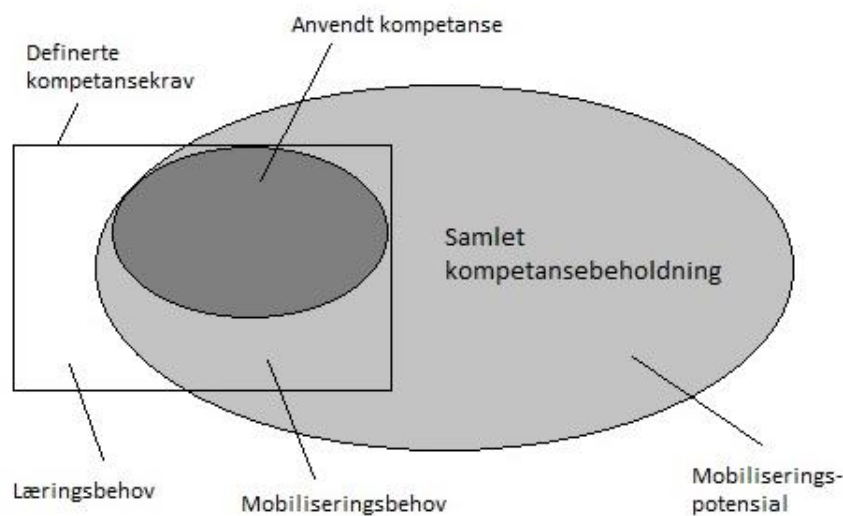
3.1 Kompetansemobilisering

I arbeidet med kompetanse i en organisasjon er det ulike tiltak man kan gjøre for enten å øke eller minke kompetansen innen et gitt område. Den kompetansen organisasjonen sitter på er en viktig ressurs, og det er essensielt å arbeide med denne kompetansen på en mest mulig hensiktsmessig måte. De ulike tiltakene man kan gjøre med tanke på kompetansen i organisasjonen kan kalles kompetansetiltak og inkluderer anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse (Lai, 2013). Gjennom å anskaffe kompetanse får organisasjonen tilgang til ny kompetanse, og organisasjonen kan for eksempel anskaffe ny kompetanse gjennom rekruttering av nye medarbeidere. Utvikling av kompetanse handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse (Lai, 2013), og det finnes en rekke ulike metoder for kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling kan være målrettede tiltak som søker å oppnå læring blant medarbeiderne i organisasjonen. Kompetansemobilisering har å gjøre med i hvilken grad organisasjonen lykkes med å benytte den tilgjengelige kompetansen. Den siste av tiltakene i kompetansearbeidet er avvikling av kompetanse, og kan foregå for eksempel gjennom nedbemanning, og er relevant for eksempel dersom organisasjonen endrer sitt kompetansebehov.

I følge Lai (2013) overfokuserer de fleste organisasjoner på kompetanseanskaffelse, og underfokuserer på hvordan denne anskaffede kompetansen kan bli benyttet på en

hensiktsmessig måte. Det å mobilisere den kompetansen man har tilgjengelig på en god måte, blir viktig for organisasjonen for å kunne få høyest mulig utbytte av den anskaffede og utviklede kompetansen de har til rådighet. Likevel kan det være utfordrende i en organisasjon å legge til rette for høy kompetansemobilisering. Som tidligere nevnt bidrar ikke kompetansen medarbeiderne innehar til måloppnåelse og verdiskapning med mindre den blir aktualisert gjennom relevante arbeidsoppgaver. For mye fokus på å lære nytt og å videreutvikle medarbeidernes kompetanse kan dermed ha mindre hensikt dersom den nyutviklede og anskaffede kompetansen ikke kommer til uttrykk i arbeidet gjennom relevante arbeidsoppgaver i medarbeidernes arbeidshverdag. Det kan likevel også argumenteres for at trenings- og utviklingstiltak, training and development (TAD), er viktig, fordi det kan ha en rekke fordeler for organisasjoner som blant annet økt individuell ytelse (Dysvik og Kuvaas, 2014, refererer til Hall, 1996).

Figur 1: Sentrale elementer i kompetanseanalyse (Lai, 2013, s. 69).



Som vi har sett er det ofte ønskelig å få benyttet den kompetansen man har tilgjengelig i organisasjonen. Medarbeidere får ofte ikke utnyttet sitt fulle potensial, og «..alle mennesker har evner og potensial som de ikke får utnyttet, simpelthen fordi de aldri får en mulighet til å prøve dem ut» (Nordhaug, 2002a, s. 4). Dette kan vi også se i figuren over, hvor man har kompetanse som ikke blir anvendt, men som er innenfor kompetansekravene, og dermed trenger å mobiliseres. Mobilisering av disse skjulte potensialene kan gjøres gjennom å

stimulere til at man får prøvd de ut gjennom arbeid med relevante arbeidsoppgaver, som gjør at man får utnyttet enda mer av medarbeidernes kompetansepotensial. Gjennom kartlegging av kompetansen kan dette gi grunnlag for bedre planer for alternative anvendelser av kompetansen i organisasjonen (Grønhaug og Nordhaug, 1998).

Det kan sies å være et skille mellom individuell opplevd kompetansemobilisering og faktisk kompetansemobilisering som oppstår gjennom å mobilisere kompetansen i organisasjonen for eksempel gjennom bruk av medarbeidere på tvers av ulike avdelinger og seksjoner.

Medarbeidernes egen opplevde kompetansemobilisering derimot, omhandler hvorvidt en enkelt medarbeider selv får benyttet sine kompetanser gjennom sine arbeidsoppgaver i arbeidshverdagen. Både organisatoriske og individuelle faktorer er av betydning for hvorvidt den relevante kompetansen blir anvendt (Lai, 2004). Disse faktorene som kalles realiseringsbetingelser, må være til stede og arbeides parallelt med for å oppnå god kompetansemobilisering. De organisatoriske realiseringsbetingelsene omhandler faktorer som er med på å påvirke mulighetene for å få benyttet kompetansen på en formålstjenlig måte (Lai, 2004). Realiseringsbetingelsene innebærer organisasjonskultur, –struktur og belønningssystem. De individuelle og organisatoriske betingelsene er sterkt gjensidig avhengige (Lai, 2004).

«Opplevd kompetansemobilisering reflekterer i hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egen kompetanse i sin nåværende jobb» (Lai, 2011, s. 1). Det er medarbeidernes egen opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse som er hovedfokus i denne oppgaven, og ikke den faktiske mobiliserte kompetansen som kan vurderes på organisatorisk nivå. Den objektive og faktiske kompetansemobiliseringen er ikke mulig å måle på en meningsfull måte, mens medarbeidernes opplevelser av å få benyttet kompetansen lar seg måle (Lai, 2013, s. 154). Medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse er, som vi skal se lenger ned i oppgaven, av betydning for deres opplevelse av å være kompetente i arbeidet, og har igjen betydning for deres motivasjon. Medarbeidernes opplevde kompetansemobilisering gjenspeiler dermed deres egne opplevelser av å få brukt sin kompetanse i sitt arbeid, og hvorvidt de opplever å få benyttet kompetansen i arbeidet.

For å forstå kompetansemobilisering som begrep blir det viktig å vite hva man legger i begrepet kompetanse. Av den grunn vil oppgaven nå ta for seg en kort drøfting av kompetansebegrepet og hvilke ulike komponenter ulike personer mener ligger innunder

begrepet kompetanse, for å danne et bedre grunnlag for å forstå kompetansemobilisering som begrep.

3.1.1 Kompetansebegrepet

Kompetanse som begrep blir vektlagt litt ulikt, med ulike komponenter som man mener kompetansen består av. Denne diskusjonen kan være fruktbar når man ser på kompetansebegrepet for å se hvilke komponenter som er deler av begrepet kompetanse, og hvilke faktorer som er med på å påvirke kompetansen medarbeiderne innehar. Hvilke komponenter kompetansebegrepet innehar vil dermed også kunne være av betydning for mobiliseringen av kompetanse i organisasjoner, og medarbeidernes egen opplevelse av dette. I arbeidet med medarbeideres kompetanse er det essensielt å kjenne til komponentene i kompetansebegrepet for å kunne arbeide med de på en hensiktsmessig måte. Komponentene samlet, utgjør en persons kompetanse. Delkapittelet vil ta for seg en drøfting av kompetanse som begrep.

Lai (2013) definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (s. 46). I følge Lai (2013) inneholder begrepet kompetanse fire komponenter, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Beskrivelsen av innholdet i de fire kompetansekompomentene til Linda Lai, som i det følgende blir beskrevet, er hentet fra Lai (2013, s. 47-51). Begrepet kunnskap innebærer den informasjonen en person har, altså det man vet. Her inngår også kunnskap om årsakssammenhenger og fremgangsmåter for å løse noe. Ferdigheter vil si å kunne utføre komplekse handlinger, og er knyttet til den konkrete utførelsen av handlingen. En persons stabile egenskaper kalles evner, og disse påvirker våre muligheter til å utføre arbeidsoppgaver. Våre evner påvirker de andre kompetansekompomentene, og er stabile og blir dermed ikke påvirket av de andre komponentene. Til sist innebærer kompetansekompomentene til Lai holdninger. Holdninger er kanskje den aller viktigste komponenten i kompetanse, og kan være avgjørende for om medarbeideren er kompetent (Lai, 2013). Selvrefererende holdninger, mestringstro, indre motivasjon og holdninger til arbeidet inngår her. Her er kompetanse altså rettet mot individnivå, og den kompetansen individet besitter, og kan benytte gjennom å få benyttet sine kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. I kompetansebegrepet inngår både de

ferdighetene og kunnskapene en medarbeider har, deres medfødte evner, og deres holdninger og ønske om å benytte sine kunnskaper og ferdigheter i arbeidet.

Nordhaugs kompetansebegrep derimot består kun av tre komponenter som er kunnskaper, ferdigheter og evner (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, refererer til Nordhaug, 1994). Nordhaug legger det samme i sine kompetansekomponeanter kunnskaper, ferdigheter og evner, som Lai har i sine, som nettopp beskrevet. Dermed definerer han kompetanse som «kunnskaper, ferdigheter, og evner som kan anvendes til å utføre arbeid» (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 290). Likevel skiller hans kompetansebegrep seg fra Lai sitt ved at han ikke har med holdninger som en av komponentene i kompetansebegrepet. Her argumenteres det for å ikke ha med holdninger av analytiske grunner, men ser likevel viktigheten av å ha med dette som en faktor som påvirker kompetansen (Fivesdal, Bakka og Nordhaug, 2004). Dermed blir holdninger en faktor som spiller inn på en medarbeiders utøvelse av kompetansen, og er ikke en del av selve kompetansebegrepet.

Her ser vi at Lai og Nordhaug legger det samme i de tre kompetansekomponeantene de har felles i sine begrepsforklaringer, kunnskaper, ferdigheter og evner. Likevel vektlegger de holdninger noe ulikt i sine kompetansebegrep, ved at Lai mener det er et viktig, kanskje det viktigste, element i kompetanse, mens Nordhaug, som også mener det er viktig, heller vil se på holdninger som en faktor som påvirker kompetansen en person innehar, og som dermed ikke er en del av en persons kompetanse. Holdningene vi har er med på å påvirke vår utførelse av arbeidsoppgavene, men det er uenighet om det er en komponent innen kompetansebegrepet, eller en faktor som påvirker de andre komponentene som inngår i kompetansen.

En annen distinksjon innen kompetansebegrepet er at man kan se på kompetanse som noe individuelt som en person innehar, eller noe kollektivt som dannes i interaksjonen mellom personer (For videre lesing om dette se Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 291). Det er ulike perspektiver på dette, men Lai (2013) fokuserer på det individuelle perspektivet. Andre mener det er viktig å ha fokus på kollektiv kompetanse. En organisasjons totalkompetanse kan sees på som kollektiv kompetanse, og er en del av organisasjonens kompetansebase (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, refererer til Nordhaug, 1994). Dette er den kompetansen som ikke kan direkte tilbakeføres til enkeltindividene for eksempel i en organisasjon. Disse teoriene bygger på at det kan oppstå og eksistere kunnskap og kompetanse i interaksjonen mellom medarbeidere, som dermed ikke direkte kan tilbakeføres

til enkeltindividene i organisasjonen. Denne kompetansen sitter dermed «i veggene» i organisasjonen.

Forståelsen av kompetansebegrepet danner grunnlaget for forståelsen av kompetansemobilisering som fenomen. Det kan av den grunn være viktig å ha reflektert noe over forholdet mellom komponentene i kompetanse, for å forstå hvordan man på en god måte kan arbeide med kompetanse i en organisasjon både gjennom anskaffelse, utvikling og mobilisering. Den videre gangen i oppgaven vil legge vekt på kompetanse som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, og basere seg på Lai (2013) sin definisjon av kompetansebegrepet. Dermed er det den individuelle kompetansen, altså den kompetansen medarbeiderne selv innehar som vil bli vektlagt som grunnlaget for den videre teorijennomgangen og undersøkelsene i dette studiet.

3.1.2 Kompetansemobilisering og viktige drivere

Det å få benyttet den kompetansen organisasjonen har tilgang til, gjennom sine medarbeidere, blir viktig i arbeidet med kompetanse i en organisasjon. Kompetansemobilisering omhandler som vi har sett hvorvidt medarbeiderne får benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse. Som nevnt mener Lai (2013) mange organisasjoner fokuserer for mye på utvikling og anskaffelse av kompetanse, og for lite på å faktisk benytte den kompetansen man har tilgjengelig. Slik kan det være at organisasjonen besitter mye kompetanse som de da ikke får utnyttet på en optimal måte i arbeidet mot å nå organisatoriske mål, og på den måten går de glipp av mye kompetanse som kunne vært tilgjengelig. Av den grunn må man forsøke å mobilisere den kompetansen medarbeiderne besitter gjennom relevante arbeidsoppgaver for at de skal få utnyttet sitt potensial på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Det finnes en rekke drivere og faktorer som er viktige for høy kompetansemobilisering, og disse kan være nyttig å fokusere på for å fremme økt kompetansemobiliseringen blant de ansatte. Lai (2013), trekker fram fem drivere for kompetansemobilisering; rolledefinering, mestringsstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger (s. 157). Disse fem driverne for kompetansemobilisering vil kunne bidra til økt opplevd kompetansemobilisering hos medarbeiderne, Oppgaven vil nå ta kort for seg disse fem driverne og se på hvordan man kan tilrettelegge for disse i arbeidet, basert på Lai (2013).

Det å ha klare roller i arbeidet blir viktig, og rolledefinering blir sentralt. I arbeidet trer vi inn i en rolle, og denne rollen innebærer ulike forventninger til hvilken type atferd medarbeideren skal ha og hvilket ansvar medarbeideren skal ha. Forhold som må være klare i rolledefineringen er rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering (Lai, 2013, s. 158). Forklaringen av de fire dimensjonene innen rolledefinering er basert på Lai (2013). Rollesamsvar sier noe om det er samsvar mellom kompetansepotensialet til medarbeideren, og de arbeidsoppgavene medarbeiderne skal løse. Det kan her være utfordrende da både medarbeideren og rollen kan utvikle seg ulikt over tid. Rolleklarhet sier noe om at rollen må være tydelig definert, med blant annet hva som ligger innunder rollen, og hvilket ansvar medarbeideren i den gitte rollen har. Dette innebærer altså hvilke forventninger som stilles til den gitte rollen. Rollebelastningen som den gitte rollen innebærer må være overkommelig, og medarbeideren skal rekke å gjennomføre arbeidsoppgavene med den tid han har til rådighet.

«Tidspress kombinert med manglende prioritering av oppgaver (fra lederens side) fører lett til at medarbeidere må bruke mest tid på oppgaver de ser på som kjedelige, repetitive, unødvendige og lite utfordrende rent kompetansemessig. Oppgaver som har tidsfrister eller er knyttet til rutinemessig måling og rapportering, får også lett forrang selv om de ikke nødvendigvis er de viktigste oppgavene i et verdiskapningsperspektiv» (Lai, 2013, s. 159).

Lederen må sørge for at medarbeidernes roller er definerte på en god måte. Rolleorienteringen i organisasjonen bør være fleksibel, og rettet mot resultater og mål eller kunder (Lai, 2013). Rollene medarbeiderne trer inn i, i arbeidet, må være tydelig definerte og kjent for medarbeiderne for at de skal kunne fylle rollene på en god måte.

Den andre av de sentrale driverne for kompetansemobilisering er mestringstro. Mestringstro, eller self-efficacy, omhandler en persons forventninger om å lykkes, disse forventningene «vil påvirke og langt på vei forutsi både om aktivitet settes i gang, med hvilken innsats og i hvilken grad utførelse av aktiviteten vil påvirkes negativt av hindringer» (Lillemyr, 2007, s. 114, refererer til Bandura 1986). En persons mestringstro omhandler selvreflekterende holdninger til egen kompetanse og muligheter til å løse ulike oppgaver. Mestringstro omhandler dermed i hvilken grad medarbeidere opplever seg selv som kompetent (Lai, 2013). Mestringstro er av stor betydning for faktisk mestring (Lai, 2013), og er med på å påvirke hvor lenge medarbeideren er villig til å arbeide med å løse en oppgave. Det er dermed en tett sammenheng mellom mestringstro og kompetansemobilisering (Lai, 2013), og bedring av

mestringstroen til medarbeidere med lav mestringstro vil kunne være sentralt. Lai (2013 s. 164) refererer til Bandura (1986) som beskriver fire fremgangsmåter for å øke mestringstroen, hvor erfaringer med suksess, gode rollemodeller, oppmuntringer og konstruktive tilbakemeldinger, samt fysisk bevissthet av kroppslige signaler. Tilrettelegging for og fokus på disse fremgangsmåtene for å øke medarbeidernes mestringstro vil kunne gi positive effekter for mestringstroen, som vi har sett er en sentral driver for kompetansemobilisering.

Autonomi vil også være av betydning for kompetansemobilisering. Autonomien omhandler medarbeidernes opplevelse av tillit og kontroll over eget arbeid (Lai, 2013), for eksempel gjennom å kunne velge fremgangsmåte for ulike arbeidsoppgaver, innenfor gitte rammer. Autonomi sier noe om i hvilken grad medarbeiderne føler at de selv har kontroll og er med på å bestemme forhold knyttet til deres daglige arbeid med arbeidsoppgavene. Denne autonomien er ikke det samme som total frihet, men at medarbeiderne har, innenfor de gitte rammene, mulighet til selv å være med på å ta avgjørelser som er av betydning for deres arbeid. Tillitt er et sentralt aspekt innen autonomi. I følge selvbestemmelsesteorien har vi et indre behov for autonomi, eller selvbestemmelse (Deci og Ryan, 1985). En rekke studier viser at autonomi er sentralt for en rekke positive utfall i forhold til blant annet jobbmotivasjon, referert i Lai (2013, s. 167). Det er likevel viktig å være klar over at autonomi ikke er det samme som total frihet uavhengig av rammer eller krav, men handler om å bli vist frihet og tillitt innen gitte relevante rammer. Autonomi er særlig relevant innen selvbestemmelsesteorien, og vil bli gjennomgått og drøftet nærmere i neste delkapittel vedrørende motivasjon og selvbestemmelsesteorien.

De to siste driverne for økt opplevd kompetansemobilisering er mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. Mestringsorientert støtte omhandler lederatferd som støtter medarbeiderne til å yte best mulig ut i fra egne forutsetninger (Lai, 2013), og man kan på denne måten jobbe med å bli bedre på de områdene man ikke er så sterke på, og mestre oppgaver ut fra hvilket utgangspunkt man har til å klare dem. Mestringsorientert ledelse handler dermed om at lederen kan støtte medarbeiderne til å lykkes best mulig ut i fra de premissene de har for arbeidsoppgavene. Hvilken type ledelse det er i organisasjonen påvirker også hvilken type atferd som oppstår mellom medarbeiderne og hvordan kulturen blir i organisasjonen. Ved fokus på mestring i kulturen mellom medarbeiderne, blir oppmuntring til utvikling og deling av kompetanse viktig, dette stimulerer videre til samarbeid for å oppnå gode resultater i fellesskap, men også individuelt (Lai, 2013).

På denne måten støtter et mestringsorientert klima fra leder og blant medarbeiderne opp om deling av kompetanse, som vil kunne gi en rekke positive effekter for organisasjonen som helhet. Gjennom deling av kompetanse kan man oppnå gode resultater i fellesskap og lære av hverandre gjennom kompetansedeling.

Det er et lederansvar å legge til rette for driverne for kompetansemobilisering (Lai, 2013). De fem driverne vi nå har sett på som er essensielle for kompetansemobilisering må bli lagt til rette for av lederen for å kunne støtte økt mobilisering av kompetanse blant medarbeiderne. Gjennom at disse fem driverne blir vektlagt og lagt til rette for av nærmeste leder, vil medarbeiderne kunne få større mulighet til å få benyttet sitt kompetansepotensial, som igjen vil kunne bidra til at deres kompetanse i større grad bidrar til oppnåelsen av organisasjonens overordnede målsetninger.

3.1.3 Kompetansemobilisering for organisasjon og individ

Som nevnt kan det gjøres et skille mellom organisatorisk kompetansemobilisering og individuell kompetansemobilisering. Hvor den organisatoriske kompetansemobiliseringen vektlegger den faktiske mobiliserte kompetansen innad i organisasjonen, for eksempel på tvers av ulike avdelinger og seksjoner, hvor man får benyttet kompetansen som er tilgjengelig i organisasjonen på nye måter. Videre er som vi har sett den individuelle kompetansemobiliseringen viktig særlig i forhold til medarbeidernes egen opplevelse av å få benyttet egen kompetanse, som igjen kan gi en rekke positive utfall blant annet for deres motivasjon. I følge Lai (2013), er det ikke kun den faktiske kompetansemobiliseringen, men medarbeidernes egen opplevelse av kompetanse er også av betydning. Den faktiske kompetansemobiliseringen er vanskelig å måle, mens den opplevde kompetansemobiliseringen blant medarbeiderne kan måles. «Det er dessuten ikke graden av samsvar mellom en medarbeiders egen vurdering og et eller annet objektivt mål som nødvendigvis har størst interesse eller betydning» (Lai, 2011, s. 1). Det er medarbeiderens egen opplevelse av å få benyttet sin relevante kompetanse som kan være med på å påvirke deres motivasjon, ikke den faktiske mobiliserte kompetansen.

Det å få benyttet den kompetansen organisasjonen har tilgang til gjennom sine menneskelige ressurser er av betydning for å nå organisasjonens overordnede mål. Ved å tilrettelegge for driverne for kompetansemobilisering vil kompetansen medarbeiderne innehar kunne bli

benyttet og på den måten bidra til økt verdiskapning og måloppnåelse (Lai, 2013). Gjennom bruk av den tilgjengelige kompetansen bidrar dette til å nå organisasjonens overordnede mål.

Kompetansemobilisering kan som vi har sett altså sees på, på to plan, det organisatoriske og det individuelle. Begge disse formene for kompetansemobilisering vil potensielt kunne gi en rekke effekter både for organisasjonen direkte gjennom økt mobilisering, og fordeler for organisasjonen ved at medarbeiderne og får benyttet mer av sin kompetanse og som kan gi en rekke positive effekter. Det neste delkapittelet vil ta for seg ulike effekter høy og lav kompetansemobilisering kan ha for medarbeiderne selv og for organisasjonen som helhet.

3.1.4 Effekter av kompetansemobilisering

Både høy og lav grad av kompetansemobilisering vil kunne gi en rekke konsekvenser for medarbeiderne og for organisasjonen som helhet. Som vi har sett i forrige delkapittel kan man skille mellom kompetansemobilisering for individet, og deres opplevelse av å få brukt sin kompetanse, og kompetansemobilisering for organisasjonen, ved å få brukt den tilgjengelige kompetansen på en hensiktsmessig måte. Om organisasjonen lykkes i sitt arbeid med kompetansemobilisering både på organisatorisk og individuelt plan, vil kunne føre med seg konsekvenser for medarbeiderne og organisasjonen.

Positive konsekvenser av en god mobilisering av kompetansen i organisasjonen vil kunne gi en rekke ønskede utfall. Gjennom økt organisatorisk kompetansemobilisering vil mulighetene for å få benyttet den kompetansen som er tilgjengelig i organisasjonen øke, for eksempel gjennom at organisasjonen får en oversikt over hvilken kompetanse som medarbeiderne innehar. Dette kan igjen gi muligheter for å benytte kompetansen på nye måter i andre roller i organisasjonen.

Økt individuell kompetansemobilisering vil også kunne gi en rekke positive utfall. Blant annet vil økt individuell opplevelse av å få benyttet sin kompetanse føre med seg en rekke positive utfall for medarbeiderne, som igjen gir positive utfall for organisasjonen. Det at medarbeiderne får mulighet til å benytte sin egen kompetanse er med på å dekke grunnleggende psykologiske behov, som mestring, mening og tilhørighet (Lai, 2013, s. 154, refererer til Lai og Skiba, 2013).

Den kompetansen medarbeiderne innehar som ikke blir benyttet i stor grad, kan bety at kompetanse som kunne vært nyttig ikke bidrar til å nå organisasjonens overordnede mål.

Dette kan også gjelde dersom medarbeiderne innehar kompetanse som ikke er nyttig i den stillingen de innehar. Dette kalles kompetanseinkongruens, og oppstår når det ikke er samsvar mellom medarbeidernes kompetansepotensial, og de arbeidsoppgavene medarbeideren har i arbeidet mot å nå overordnede organisatoriske mål (Lai, 2013). På samme måte kan vi også snakke om latensproblemet. Latent kunnskap er vanskelig å identifisere, og man får ikke utnyttet dem på bakgrunn av at man aldri får mulighet til å prøve dem ut, denne kompetansen er ikke kjent for individet selv eller kollegene (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004).

Dersom man ikke lykkes i å benytte den tilgjengelige kompetansen som finnes innad i organisasjonen, vil dette også kunne føre til negative konsekvenser for organisasjon og individ. Disse negative konsekvenser av lav kompetansemobilisering gjelder både for organisasjonen, i forhold til at man ikke får benyttet den tilgjengelige kompetansen som bidrag til å nå overordnede mål, og at de ansatte får en rekke negative konsekvenser dersom de har opplever at deres kompetanse ikke blir benyttet i arbeidet. Ved at organisasjonen som helhet ikke får benyttet kompetansen som finnes kan dette gjøre behovet for eksempel for å leie inn konsulenter større enn det egentlig er. Når det gjelder de individuelle konsekvensene er det en rekke av disse som vil være med å påvirke både de ansattes motivasjon, som igjen går utover arbeidskvaliteten for organisasjonen. Ved at medarbeidere ikke får benyttet sin relevante kompetanse kan dette gi negative konsekvenser, og de kan oppleve et misforhold mellom sitt eget kompetansepotensial og deres muligheter til å få benyttet dette potensialet, som kan virke demotiverende (Lai, 2013). Videre kan dette resultere i redusert indre motivasjon, da det er en tett sammenheng mellom indre motivasjon og kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 155, refererer til Lai 2011, og Lai og Skiba 2013). Oppgaven vil senere ta for seg motivasjon, og hvilke konsekvenser svekket indre motivasjon kan få for medarbeideren. Lav kompetansemobilisering øker sannsynligheten for at medarbeideren slutter i jobben (Lai, 2013, refererer til Lai og Kapstad, 2009). Dette gjør også organisasjonen mer sårbar i forhold til å miste kompetanse de har tilgjengelig. Dette er kun noen av en rekke negative konsekvenser som følge av lav kompetansemobilisering. For videre lesning vedrørende dette, se Lai, 2013, s. 155. Dersom enkeltmedarbeidere opplever at de i liten grad får benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse, og som følge av dette får lavere motivasjon, vil de også kunne ha negativ innvirkning på sine kolleger.

Å få benyttet den tilgjengelige kompetansen på en god måte bidrar som vi har sett til å nå organisasjonens overordnede mål. På den andre siden vil mangel på kompetansemobilisering

kunne gi en verdilekkasje (Lai, 2013). Samsvar mellom arbeidsoppgaver og kompetansen medarbeiderne innehar er viktig i denne sammenhengen. Dermed kan det å få benyttet den tilgjengelige kompetansen i organisasjonen gi en rekke positive effekter både for organisasjonen som helhet og enkeltindivider. På samme måte vil dårlig samsvar mellom kompetansen og arbeidsoppgaver kunne føre til en rekke negative utfall for organisasjonen og medarbeiderne.

3.2 Motivasjon

Motivasjonen er med på å påvirke vår innsats med ulike arbeidsoppgaver. Motiverte medarbeidere vil kunne påvirke deres arbeidsinnsats positivt, i forhold til arbeidsinnsatsen til medarbeidere med mindre motivasjon. Så hvordan kan man legge til rette for at medarbeiderne i størst mulig grad er motiverte for sine arbeidsoppgaver? Dette er en utfordrende oppgave, og det finnes en rekke ulike teorier for motivasjon. Delkapittelet vil først ta for seg en gjennomgang av noen definisjoner på motivasjon, og videre se kort på forskjellen mellom indre og ytre motivasjon, samt andre motivasjonsformer, før selvbestemmelsesteorien blir redegjort for og drøftet. Viktigheten av å føle seg kompetent blir også drøftet.

Motivasjon har å gjøre med krefter som skaper og holder vedlike aktivitet hos en person (Lillemyr, 2007). Motivasjon kan defineres på ulike måter, men det kan sees på som «mobilisering av energi og retning til å skape interesse og utvikle engasjement og lyst til å investere av seg selv i bestemte aktiviteter og handlinger» (Lillemyr, 2007, s. 29). Motivasjon kan altså sees på som en persons mobiliserte energi i en bestemt retning som er med på å påvirke personens handlinger. Av den grunn kan medarbeideres motivasjon være med på å påvirke deres engasjement i arbeidet med ulike arbeidsoppgaver i jobben, og dermed bli viktig for ledelsen i arbeidet med å nå organisatoriske mål. Ledere må ha god kjennskap til motivasjon, da dette bidrar til å nå bedriftens mål, samt å skape trivsel på arbeidsplassen (Lillemyr, 2007). På samme måte definerer Deci og Ryan motivasjon (1985) «The study of motivation is the exploration of the energization and direction of behavior» (s. 3). Motivasjonsstudier må inneholde begge disse aspektene, både hvordan «oppladningen» til aktiviteten oppstår, det vil si hvor man får energien fra, og retning, som har å gjøre med i hvilken retning denne energien driver oss. Motivasjonsstudier omhandler dermed utforskning av både hvordan atferd får energi og dens retning.

3.2.1 Indre og ytre motivasjon

Motivasjon driver oss til handling, og påvirker hvordan vi arbeider med en arbeidsoppgave. Denne motivasjonen kan enten oppstå inne i oss selv, som en følge av interaksjonen med den aktuelle oppgaven, eller den kan oppstå som følge av at vi får noe igjen for arbeidet, som en ytre belønning. Dette skillet kalles indre og ytre motivasjon, og sier noe om hvor motivasjonen for handlingen kommer fra. Ofte er situasjoner preget av både indre og ytre motivasjon (Kuvaas, 2005).

Ytre motivasjon omhandler situasjoner hvor kilden til energien kommer fra ytre påvirkninger. Dermed kan ytre motivasjon defineres som «..atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger» (Kuvaas, 2005, s. 33). Det er den ytre belønningen som er årsaken til motivasjonen for aktiviteten, for eksempel som følge av at vi gjør et arbeid for å få lønn. Det er ikke i alle situasjoner vi er indre motiverte, og vi ser i disse situasjonene etter ytre faktorer som kan være med på å motivere oss. Ytre motivasjon kan sees på som «behavior where the reason for doing it is something other than an interest in the activity itself» (Deci og Ryan, 1985, s. 35). Ytre motivasjon refererer altså til atferd som stammer fra ytre belønninger eller å unngå straff, og ikke oppgaven i seg selv. De ytre påvirkningene kan variere veldig, fra å omhandle ulike belønninger for utført arbeid, til handlinger gjort på bakgrunn av et ønske om å unngå en negativ konsekvens, som en straff. I organisasjoner finnes det ofte ulike belønningssystemer, og disse er ment for å være med på å motivere de ansatte (Nordhaug, 2002b). Likevel bør man være litt forsiktig med for mye bruk av incentiver og belønningssystemer. Dette er fordi ytre belønninger ofte hindrer indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985). Bruk av ytre belønninger kan føre til at medarbeiderne opplever at de kun gjør den aktuelle oppgaven for belønningens skyld, og dermed minkes den indre motivasjonen. Dette gjelder dersom medarbeideren i utgangspunktet er indre motiverte (Kuvaas, 2005). Ytre belønningers effekt på indre motivasjon blir drøftet nærmere i neste delkapittel. Graden av ytre motivasjon kan variere fra ting man faktisk har lyst til å gjøre, til ting man føler seg presset til å gjøre, altså hvorvidt den aktuelle handlingen i større eller mindre grad er preget av kontroll eller selvbestemmelse og ønsker (Deci og Ryan, 1985). Handlingen blir altså i ulik grad preget av ytre kontroll.

Indre motivasjon er preget av et ønske om å arbeide med en arbeidsoppgave fordi den i seg selv skaper glede og interesse. «Indre motivasjon derimot refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de

oppgavene vi utfører..» (Kuvaas, 2005, s. 33). Gjennom den indre motivasjonen opplever vi tilfredsstillelse ved selve oppgaven, og belønningene vi får blir mindre viktige, da det heller er den tilfredsheten man opplever ved arbeidet med den aktuelle oppgaven som driver oss. Indre motivasjon er bedre som kilde til gode prestasjoner og effektivitet enn ytre motivasjon, for oppgaver hvor «kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet» (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 57, refererer til Gagné og Deci, 2005). «Intrinsic motivation is the energy source that is central to the active nature of the organism» (Deci og Ryan, 1985, s. 11). Den indre motivasjonen er som vi kan se motivasjon som ikke er drevet av driv eller ytre kontroll, men som oppstår i selve individet i interaksjon med den aktuelle arbeidsoppgaven. For at man skal kunne være helt indre motivert, må vedkommende ikke være utsatt for ytre press, som for eksempel belønninger (Deci og Ryan, 1985). De ytre belønningene kan gå på bekostning av den indre motivasjonen, fordi de hindrer faktorer som er viktige i indre motivasjon, som selvbestemmelse, dette skal vi se nærmere på i delkapittelet om selvbestemmelsesteorien. Indre motivasjon bygger på grunnleggende behov for kompetanse og selvbestemmelse, og dette kan bli redusert ved at man blir utsatt for ytre press, som for eksempel kan oppstå gjennom ytre belønninger. «Intrinsic motivation is the innate, natural propensity to engage one's interests and exercise one's capacities, and in so doing, to seek and conquer optimal challenges» (Deci og Ryan, 1985, s. 43). Her ser vi også at optimal utfordring er viktig, som blir tatt opp under kapittelet om kompetanse under selvbestemmelsesteorien.

Medarbeidere som opplever å være indre motiverte, får gjerne som en følge av dette en følelse av glede og interesse, de føler seg kompetente til arbeidet og er selvbestemmende gjennom at de selv har kontroll over egen atferd, og kan gjennom dette oppleve en følelse som kalles flow (Deci og Ryan, 1985). Flow innebærer sterk indre motivasjon og oppstår i balansen mellom kompetansen man har og utfordringene man får er (Lillemyr, 2007, refererer til Csikszentmihalyi, 1985). For at medarbeiderne skal kunne oppleve en følelse av flow, må det være en passende sammenheng mellom deres kompetanse og kompetansepotensial, og vanskelighetsgraden på den aktuelle oppgaven. Gjennom flow får man ofte en følelse av å glemme tid og sted, og bli i ett med arbeidsoppgaven.

Som nevnt kan ytre motivasjon oppstå gjennom ulike grader av balansen mellom ytre kontroll eller indre ønsker, og ulike aktiviteter er ofte preget av både indre og ytre motivasjon. På den

måten kan vi si at man befinner seg på et punkt på en skala som går fra indre til ytre motivasjon, hvor man er mer eller mindre drevet av ytre påvirkninger eller indre motivasjon.

Så hvorfor skal man så fokusere på at medarbeiderne er indre motiverte fremfor bruk av incentiver og belønninger? Det finnes en rekke fordeler ved indre motivasjon i forhold til ytre motivasjon. Indre motivasjon er en viktig kilde til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012). Gjennom at medarbeiderne er indre motiverte kan dette være viktig for arbeidsprestasjonen. Videre er indre motivasjon som vi har sett en bedre kilde til gode prestasjoner og effektivitet i oppgaver hvor forståelse og utvikling er viktig.

3.2.2 Self-determination theory

Innen selvbestemmelsesteorien, self-determination-theory, er det tre grunnleggende psykologiske behov som må være dekket for at en medarbeider skal kunne føle seg motivert. Dette er behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet. I hvilken grad disse behovene er tilfredsstillt, er med å påvirke i hvilken grad medarbeideren er motivert. Man skiller også her mellom hvorvidt handlinger er selvbestemte eller ikke, og kun noe av vår bevisste atferd er virkelig selvvalgt (Deci og Ryan, 1985). Det kan dermed gjøres et skille mellom de valgene vi tar fordi vi virkelig har lyst til det, og de vi gjør fordi vi på en eller annen måte føler at vi må eller burde gjøre det. Dette henger sammen med beskrivelsen av ulike former for internalisert motivasjon, som beskrevet i forrige delkapittel. Selvbestemmelse og opplevelsen av å være kompetent er fundamentalt involvert i prosesser for indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985, s. 85).

Selvbestemmelse handler om valg, og omhandler dermed «volition, intentionality, or will» (Deci og Ryan, 1985, s. 36). At medarbeiderne i arbeidet har stort handlingsrom, og kan handle slik de selv ønsker, og deres intensjonalitet blir viktig i arbeidet med selvbestemmelse i organisasjoner. Innen selvbestemmelsesteorien er personers egne valg essensielle for indre motivasjon.

Ytre belønninger kan ofte gå på bekostning av den indre motivasjonen dersom medarbeiderne i utgangspunktet er indre motiverte. Ved at medarbeiderne blir utsatt for ytre belønninger i forbindelse med løsningen av konkrete arbeidsoppgaver, vil dette kunne gå på bekostning av deres følelse av selvbestemmelse, og dermed svekke medarbeidernes indre motivasjon i arbeidet med ulike arbeidsoppgaver. Delkapittelet vil videre ta for seg de sentrale behovene

som er grunnlaget for selvbestemmelsesteorien, opplevd kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet, og hvilke faktorer som er viktige for den indre motivasjonen hos medarbeiderne i arbeidet.

Kompetanse

Innen selvbestemmelsesteorien er det viktig at medarbeiderne opplever at de er kompetente i arbeidet for å kunne føle indre motivasjon. Man kan forvente en nær kobling mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985). På denne måten kan man også se at jo mer kompetent en medarbeider opplever seg, jo mer indre motivert blir man for å arbeide med den gitte arbeidsoppgaven. Studier viser at mennesker, når de har mulighet til det, foretrekker å arbeide med utfordrende oppgaver (Deci og Ryan, 1985, refererer til Shapira, 1976). Fordi det er en så tett kobling mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon, og at mennesker foretrekker å arbeide med utfordrende arbeidsoppgaver, blir det å tilrettelegge for arbeidsoppgaver knyttet til medarbeidernes kompetanse, og at de føler seg kompetente i jobben, et viktig arbeid. Dette henger også sammen med tilbakemeldinger, som er viktig for at medarbeideren skal kunne oppleve at han eller hun faktisk er kompetent til å løse den aktuelle arbeidsoppgaven. Opplevelsen av å være kompetent er viktig for den indre motivasjonen, som igjen kan være med på å påvirke medarbeidernes muligheter for å lykkes i arbeidet.

Autonomi

Som nevnt er selvbestemmelse, eller autonomi av betydning for medarbeidernes indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien. Dersom medarbeiderne føler at de selv er med på å ta avgjørelser knyttet til deres arbeidshverdag vil dette kunne gi positive utslag for motivasjonen. Det er lite sannsynlig at man er indre motivert i situasjoner hvor man blir sterkt kontrollert, eller hvor forsterkninger blir opplevd som årsaken til at man handler i situasjonen (Deci og Ryan, 1985). Ytre belønninger og kontroll kan føre til at man opplever at årsaken til at man handler på en gitt måte i en situasjon skjer som følge av denne ytre kontrollen, i stedet for at man selv er autonom og handler på bakgrunn av et ønske om å gjøre det. Å oppleve selvbestemmelse vil si at man opplever å ha valg i den aktuelle situasjonen, og selvbestemmelse er preget av fleksibilitet (Deci og Ryan, 1985). Selv om medarbeidere opplever å ha kontroll, er dette likevel ikke ensbetydende med å være selvbestemmende, fordi man gjennom ytre press kan føle seg presset til å handle på en gitt måte (Deci og Ryan, 1985).

Dermed blir det å oppleve å selv kunne ta valgene sentralt for å oppleve selvbestemmelse. Når man er selvbestemmende, gjennom å selv kunne ta valg og bli mer involvert i aktiviteten, blir kontrollen for aktiviteten indre, og man får et ønske om å gjøre aktiviteten (Deci og Ryan, 1985).

Selvbestemmelse oppstår som en følelse i mennesker, men kan enten bli støttet eller hindret av miljøet (Deci og Ryan, 1985). Av den grunn blir det å skape et miljø som støtter opp om selvbestemmelse i organisasjonen viktig for at medarbeiderne skal kunne oppleve å være autonome. Organisatoriske støtter for autonomi ble drøftet tidligere i kapittelet under autonomi som en driver for kompetansemobilisering. Gjennom valg av metoder for å løse arbeidsoppgaver kan man for eksempel legge til rette for økt opplevelse av autonomi for medarbeiderne. Man bør altså forsøke å legge opp til et arbeidsmiljø som støtter, heller enn å undergrave selvbestemmelsen, på bakgrunn av kunnskapen om at dette er en sentral faktor både for indre motivasjon og kompetansemobilisering.

Følelsen av å bli presset til å gjøre noe på en spesiell måte, eller handle på en spesiell måte, påvirker vedkommende til å oppleve en ytre årsak for hvorfor man handler (Deci og Ryan, 1985). Hvorvidt årsaken til handlinger er ytre eller indre henger sammen med i hvilken grad man er autonom i situasjonen.

Tilhørighet

Det tredje av de grunnleggende behovene for indre motivasjon er tilhørighet. Gjennom samarbeid og relasjoner til andre kolleger kan man oppnå en følelse av tilhørighet, for eksempel i en arbeidsgruppe. I følge en studie gjort av Kuvaas (2009, referert i Kuvaas og Dysvik, 2012) er det en sammenheng mellom samhandling og arbeidsprestasjoner. På bakgrunn av at tilhørighet også er et grunnleggende behov for indre motivasjon, sammen med autonomi og følelsen av å være kompetent, vil det at medarbeiderne får en god relasjon til hverandre, og opplever tilhørighet til gruppen være viktig.

3.3 SDT og kompetansemobilisering

Oppgaven har nå tatt for seg det teoretiske rammeverket med fokus på opplevd kompetansemobilisering og motivasjon med hovedvekt på selvbestemmelsesteorien og viktigheten av at en medarbeider føler seg kompetent i sitt arbeid. Videre vil dette

delkapittelet ta for seg sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon, og tidligere forskning gjort på dette feltet. Avslutningsvis kommer en oppsummering av teorikapittelet.

3.3.1 Sammenhengen mellom SDT og kompetansemobilisering

Som vi har sett er det en tett sammenheng mellom en medarbeiders opplevelse av å være kompetent, og deres motivasjon. Det at medarbeideren får mobilisert sin kompetanse, og dermed benyttet denne på en hensiktsmessig måte i arbeidet, vil bidra til medarbeiderens opplevelse av å være kompetent, og på den måten også øke motivasjonen. Driverne for kompetansemobilisering henger i stor grad sammen med viktige faktorer for motivasjon, og opplevd kompetansemobilisering blir viktig for medarbeidernes motivasjon, som igjen har en rekke positive effekter på deres arbeidsinnsats.

Det er forsket mye på subjektiv mestringsevne, som vil si medarbeideres egen opplevelse av å mestre en type oppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 64, refererer til Bandura, 1997). Dette kan dermed sees i sammenheng med en medarbeiders opplevelse av å være kompetent i arbeidet, og å klare å løse sine arbeidsoppgaver på en god måte. Opplevelse av å mestre sine arbeidsoppgaver vil kunne gi medarbeideren en følelse av å være kompetent i sitt arbeid. En medarbeider som føler seg kompetent til å mestre sine arbeidsoppgaver vil kunne være med på å øke motivasjonen, slik vi har sett under beskrivelsen av selvbestemmelsesteorien, hvor det å føle seg kompetent er en av komponentene innen selvbestemmelsesteorien. Mestringstro er som vi har sett også en av driverne for kompetansemobilisering.

På bakgrunn av at det er en del felles faktorer som er av betydning for både kompetansemobilisering og for indre motivasjon, er det interessant å se disse i sammenheng. Autonomi som driver for kompetansemobilisering og som en viktig faktor for indre motivasjon i følge selvbestemmelsesteorien, blir et viktig fokuspunkt i forhold til både indre motivasjon og kompetansemobilisering i arbeidet med de menneskelige ressursene i en organisasjon.

3.3.2 Tidligere forskning på SDT og kompetansemobilisering

Som vi har sett er autonomi, eller selvbestemmelse, viktig innen både kompetansemobilisering og indre motivasjon. Et studie gjort av Kuvaas (2009, referert i

Kuvaas og Dysvik, 2012) viser at det er en sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og jobbautonomi. Videre tolker de resultatet som at jobbautonomi har direkte effekt på arbeidsprestasjoner og indirekte effekt på arbeidsprestasjoner gjennom indre motivasjon (s. 67). I følge Deci og Ryan (1985) finnes det også studier som tyder på at hvorvidt ledere støtter autonomi eller utøver kontroll over medarbeiderne, har direkte forhold til medarbeidernes motivasjon.

Det å få benyttet sin kompetanse i jobben er viktig, og gjennom god kompetansemobilisering gjøres medarbeidere kompetente (Lai, 2013). Forholdet mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon er forsket på i en rekke studier i Norge, og resultatene viser at det er en sammenheng, som er sterk, mellom indre motivasjon, og opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011, refererer til Kuvaas, 2009, Lai og Kapstad 2009, Lai, 2011).

3.4 Oppsummering

Teorikapittelet har tatt for seg en gjennomgang av relevant teori og tidligere forskning. Gjennom dette har jeg lagt et teorigrunnlag for noen antakelser om sammenhengen mellom viktige drivere og kompetansemobilisering, og mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Opplevd kompetansemobilisering er viktig for medarbeidernes motivasjon, og dermed også viktig for organisasjonen i arbeidet med å nå deres overordnede mål. Bruk av den kompetansen organisasjonen har tilgjengelig gjennom sine menneskelige ressurser er viktig for arbeidet i organisasjonen, og medarbeidernes opplevelse av å være motiverte er av betydning for deres arbeidsinnsats. Dette arbeidet blir av den grunn viktig å ha fokus på i organisasjoner, for å kunne i størst mulig grad kunne utnytte den kompetansen som er tilgjengelig.

Selvbestemmelse og autonomi er viktig for at medarbeiderne skal kunne oppleve indre motivasjon, og for stor grad av ytre press og belønninger går på bekostning av den indre motivasjonen. Videre har også indre motivasjon en rekke fordeler for arbeidet, som igjen vil kunne komme organisasjonen til gode. Å understøtte medarbeidernes indre motivasjon heller enn å undergrave den, blir dermed viktig arbeid.

4 Metode og metodiske valg

I dette kapittelet presenteres de metodiske valgene jeg har gjort i forbindelse med studiet. Ordet metode kan forstås på ulike måter, men den opprinnelige greske betydningen er *veien til målet* (Kvale og Brinkmann, 2009). På veien mot målet med oppgaven har jeg tatt en rekke valg, som alle er av betydning for hvordan oppgaven har blitt. Dette gjelder blant annet med tanke på forskningsdesign, hvor designet omhandler en plan for hvordan undersøkelsen skal legges opp (Thagaard, 2013). Dette kapittelet er delt opp i ulike delkapitler, hvor ulike aspekter ved de metodiske valg og begrunnelser blir diskutert i lys av relevant metodelitteratur. Teksten vil hele veien ligge tett opp mot de valgene som er tatt i studiet, for å begrunne valg som er tatt ut i fra oppgavens fokus. Utvalg av informanter, og vern av disse vil også bli drøftet, og det vil bli redegjort for de valgene som er tatt underveis i denne prosessen. Videre vil kapittelet ta for seg intervjuguidene og kvalitetssikring av disse, samt gjennomføringen av intervjuene og transkriberingen. Deretter følger en gjennomgang av analysemetodene som er benyttet i analysene av de innsamlede dataene. Til sist i kapittelet vil den valgte metodens validitet og reliabilitet bli drøftet.

Undersøkelsene i prosjektet er basert på en kvalitativ metode, med forskningsintervju som hovedkilden til innhentning av informasjon. I følge Kvale og Brinkmann (2009) har det kvalitative intervjuet vært vanlig innen pedagogikkfaget i årtier. Dette kapittelet vil ta for seg en gjennomgang av metoden som er benyttet i undersøkelsene, det kvalitative forskningsintervjuet, og bruk av dokumenter som sekundærdata. Deretter har de innhentete data blitt analysert i lys av teorien i det femte kapittelet.

4.1 Valg av metode

I arbeidet med metode for innsamling av data gjøres det ofte et skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. «Den kvalitative orientering innebærer at oppmerksomheten rettes mot de kulturelle, dagligdagse og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring, viten, handling og vår måte å forstå oss selv som personer på» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 31). Kvalitativ metode omfatter blant annet deltakende observasjon, intervjuer og diskursanalyse (Kvale og Brinkmann, 2009). På den andre siden har man kvantitativ metode, som søker å kunne gi generelle svar som kan overføres til andre lignende situasjoner. Innen kvantitative undersøkelser er det ofte mange informanter (Thagaard, 2013), som kan gi resultater som er

generaliserbare, for eksempel til en hel populasjon eller lignende. Kvalitative metoder søker å gå i dybden og innhente mye informasjon om få informanter, mens kvantitative metoder vektlegger større antall i utvalgene (Thagaard, 2013). Det er ofte et fleksibelt forskningsopplegg i kvalitative metoder, slik at man kan arbeide parallelt med ulike deler av prosessen (Thagaard, 2013, s. 31).

Det finnes en rekke fordeler og ulemper med å benytte kvalitativ metode fremfor kvantitativ. En av årsakene til at det her er valgt å gjøre undersøkelsene basert på en kvalitativ metode fremfor kvantitativ, er at kvantitativ metode kunne blitt for tidkrevende i forhold til oppgavens omfang. En av hovedfordelene ved kvalitativ metode, og årsaken til at dette er valgt her fremfor en kvantitativ metode, er at det i større grad gjør det mulig for utfyllende og inngående skildringer fra informantenes eget ståsted. En av begrensningene innen kvantitativ forskning, at informantenes ikke hadde hatt mulighet til å snakke like fritt omkring oppgavens tema. Fordelen ved å eventuelt ha brukt en kvantitativ metode kunne vært at det i større grad hadde vært mulig å analysere gyldigheten for dataene i forhold til overføring av resultatene til andre lignende situasjoner. På bakgrunn av at undersøkelsene i denne oppgaven er basert på en kvalitativ metode vil ikke kvantitativ metode bli gjennomgått nærmere.

Innen kvalitativ metode kan man ta en rekke ulike valg for å gjøre studiet på en mest mulig hensiktsmessig måte. Blant de kvalitative metodene finnes intervju og observasjon. Begge disse formene for kvalitativ metode innebærer at forskeren er i direkte kontakt med den eller de personene som studeres (Thagaard, 2013). Forskjellen mellom de to er at intervju er egnet til å gi informasjon vedrørende informantenes egne opplevelser av seg selv og deres omgivelser, mens observasjon kan gi informasjon vedrørende deres dagligliv og forhold til hverandre (Thagaard, 2013). Metoden som er valgt i dette prosjektet er et kvalitativt intervju, som vil kunne gi informasjon fra informantenes ståsted. Metoden er valgt fordi den kan gi informasjon som er relevant for oppgavens problemstilling. Det kvalitative forskningsintervjuet vil kunne bidra til å gi innsikt fra informantenes tanker om forskningsspørsmålene.

I tillegg til intervjuer er det også sett på noen relevante interne dokumenter fra den valgte organisasjonen. Dette er gjort for å kunne svare på om organisasjonen som helhet har et uttalt fokus på kompetansemobilisering eller ikke, som igjen er relevant for i hvilken grad ledere og mellomledere tilrettelegger for dette blant sine medarbeidere.

4.1.1 Det kvalitative forskningsintervju

I arbeidet med å samle inn datamateriale til prosjektet, har jeg valgt å intervju 5 informanter. Dette vil kunne gjøre at jeg får en del ulike svar på de ulike spørsmålene, og får se en bredde, samtidig som datamengdene ikke vil bli uoverkommelig store å håndtere i transkriberingsfasen og analysen av resultatene. De innsamlede dataene vil kunne gi informasjon både fra medarbeidernes og leders perspektiv, og bidra til å kunne se på forskjeller innen utvalget med utsagn fra leder opp mot medarbeidernes, og medarbeiderne i mellom.

Datamaterialet som er innhentet i studiet bygger på et kvalitativt forskningsintervju. Bakgrunnen for at dette er valgt, er et ønske om dyptgående informasjon om de enkelte medarbeideres opplevelse av ulike forhold knyttet til sin kompetansemobilisering og motivasjon. Dermed kan man gjennom samtalen i intervjuet få vite noe om informantenes opplevelser og synspunkter på egne muligheter til å få benyttet sin kompetanse i arbeidet og deres motivasjon. Gjennom intervjuene kan personene med egne ord beskrive sine oppfatninger og meninger, og kunnskapen produseres gjennom interaksjonen mellom informanten og intervjueren (Kvale og Brinkmann, 2009). På den måten vil intervjuene kunne gi informasjon om informantenes egne opplevelser, oppfatninger og meninger, som igjen er noe av hensikten med dette studiet. Studiet søker gjennom bruk av kvalitativt forskningsintervju å forstå informantenes synspunkter og opplevelse av kompetanse og motivasjon. Målet med forskningsintervjuet er å produsere kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuene gjennomført i dette studiet søker å produsere kunnskap om leders vektlegging av og tilrettelegging for kompetansemobilisering og motivasjon, og medarbeidernes opplevelser av dette, og trenger derfor informasjon gitt fra informantenes eget perspektiv.

I følge Kvale og Brinkmann (2009), gir intervjuforskningen innblikk i informantenes meninger, ønsker og opplevelser. Dette stemmer godt overens med formålet med studiet, som søker nettopp et innblikk i medarbeidernes opplevde kompetansemobilisering.

Intervju kan foregå på ulike måter, enten ansikt til ansikt eller uten fysisk å være på samme sted, det kan foregå med enkeltpersoner eller som gruppeintervju. Intervjuer som foregår uten behov for fysisk nærhet kan kalles datastøttede intervjuer. Dette kan for eksempel foregå via e-post, for asynkront samspill, eller via chat for mer synkron interaksjon (Kvale og

Brinkmann, 2009). Likevel ble dette ikke valgt i dette studiet, fordi jeg fikk mulighet til å intervju informantene direkte, og dette åpner for flere spontane skildringer av informantenes synspunkter og opplevelser. Gruppeintervjuer i en fokusgruppe kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil, og mer diskusjon innad i gruppen for å få frem ulike synspunkter (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er mulig å argumentere for at begge disse formene for intervju kunne vært givende i forhold til oppgavens problemstillinger, da et gruppeintervju kunne gitt innblikk i samhandlingen mellom ulike medarbeidere og leder i utvalget. Likevel er det her valgt å gjøre et individuelt intervju, for i størst mulig grad å kunne fange opp enkeltmedarbeidernes opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse. Individuelle intervjuer vil også kunne bidra til at informantene snakker mer fritt om sine synspunkter. Det er innen gruppeintervjuer en fare for at det kun er de mest dominerende synene som kommer frem, og at eventuelle informanter med andre synspunkter ikke tør å fremme sine synspunkter i en gruppesituasjon (Thagaard, 2013). Det er blant annet av denne grunn valgt å gjøre individuelle intervjuer.

4.1.2 Dokumenter som sekundærdata

I tillegg til intervjuene, har jeg også sett på noen av organisasjonens interne styrende dokumenter og benyttet disse som sekundærdata i undersøkelsen, som en støtte. Analyser av tekster brukes ofte som supplement til intervju (Thagaard, 2013). Dette er blitt gjort for å kunne si noe om organisasjonen som helhet har et uttalt fokus på kompetansemobilisering eller ikke, som igjen er relevant for i hvilken grad ledere og mellomledere tilrettelegger for dette blant sine medarbeidere i tråd med disse dokumentene. Dokumentene gir mulighet til å kartlegge organisasjonens strategiske fokus på kompetansemobilisering, som kan gjøre det mulig å si noe om de ansatte opplever fokuset på kompetansemobiliseringen som er satt i de strategiske planene eller ikke, og dermed kan si noe om de har lyktes i arbeidet med kompetansemobilisering i henhold til planen eller ikke.

Dokumentet jeg har sett på er kompetansestrategien til NAV, for perioden 2013-2020. Denne strategien er gjeldende både for Arbeids- og velferdsdirektoratet og Arbeids- og velferdsetaten (Kompetansestrategi, NAV). Resultatene av å se på dette interne strategiske dokumentet vil bli presentert i et eget delkapittel i analysedelen, delkapittel 5.1. Videre vil dette bli sett opp mot leders arbeid med kompetansemobilisering i seksjonen.

4.2 Innsamling av datamaterialet

Datamaterialet, som er samlet inn basert på forskningsintervjuene, vil bli gjennomgått og analysert i det neste kapittelet, kapittel 5. Her vil det bli gjennomgått hvilke metodiske valg som er tatt underveis i studiet, og disse vil bli presentert i følgende rekkefølge: valg av informanter, og vern av disse, konstruksjon av intervjuguide, gjennomføring av intervju, transkribering og bearbeiding av datamaterialet. Både de metodiske valgene som er tatt og begrunnelsen for disse, vil bli presentert i lys av relevant metodisk litteratur.

4.2.1 Valg av informanter og presentasjon av disse

Informantene i utvalget er valgt ut fra en seksjon innen Arbeids- og velferdsdirektoratet. Dette ble valgt på bakgrunn av et strategisk utvalg, da NAV har en kompetansestrategi som blant annet vektlegger kompetansemobilisering. Det ble i starten av studiet opprettet kontakt med den aktuelle seksjonen og avdelingen, og det ble gjort en avtale om hvilke deler av organisasjonen som kunne være aktuelle for studiet. Dette ble gjort ut fra et tilgjengelighetsutvalg. Lederen for seksjonen som ble valgt ut, bekreftet at det var i orden og ønskelig at jeg studerte den aktuelle seksjonen. Innen kvalitative utvalg, er det ofte strategiske utvalg, som vil si at man velger deltakere som innehar bestemte egenskaper i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013). NAV ble valgt fordi de har et fokus på kompetansemobilisering. Innen den valgte seksjonen ble lederen for seksjonen valgt, som dermed blir en leder/mellomleder, som vil kunne bidra til å svare på spørsmål vedrørende mellomleders vektlegging av kompetansemobilisering og motivasjon, og tilrettelegging for dette. Videre var det behov for å intervjuere medarbeidere i den valgte seksjonen, for å kunne besvare forskningsspørsmålene vedrørende medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet, samt deres motivasjon. Dermed kunne det også bli sammenlignet forholdet mellom leders utsagn om å tilrettelegge og medarbeidernes opplevelser av dette. Min kontaktperson, som ikke inngår i utvalget av informanter, valgte deretter ut 4 medarbeidere i den valgte seksjonen, og det ble sendt ut forespørsel til disse om å delta i forskningsintervjuet. Dette kan betegnes som snøballmetoden, det går ut på at man først kontakter en person, som igjen kommer opp med andre aktuelle personer på bakgrunn av ønskene om bestemte egenskaper eller kvalifikasjoner (Thagaard, 2013). Medarbeiderne ble valgt ut på bakgrunn av at de jobbet i den aktuelle seksjonen, og på bakgrunn av ønske om informanter med noe ulike arbeidsoppgaver, arbeidserfaring, alder og kjønn. Dette lyktes i

stor grad, da utvalget består av begge kjønn, med ulike ansvarsområder, og de har hatt varierende grad av erfaring i den aktuelle stillingen og ulik utdanningsbakgrunn og lengde. På bakgrunn av dette vil jeg si at kontaktpersonen fulgte mine kriterier for utvalg av informanter.

I følge Kvale og Brinkmann (2009) kan «Samtykke fra en overordnet til en undersøkelse (...) innebære at det legges større eller mindre press på de underordnede om å delta» (s. 89). Dette kunne være en trussel mot informantene, da det var fare for at de følte seg presset til å delta i studiet. Likevel ble det deretter sendt ut informasjonsskriv med informasjon om at det var frivillig å delta og at man kunne trekke seg når som helst under prosessen, samt samtykkeskjema til de aktuelle kandidatene. Dette resulterte i at alle informantene ønsket å delta i intervjuet, og skrev under på samtykkeskjemaet i forkant av intervjuet. Alle de involverte informantene fikk altså informasjon om at det var frivillig å delta, og dette bidro til å sikre deres frivillighet.

Oversikt over informantene:

Figur 2: Oversikt over informantene (Kilde: forfatters konstruksjon)

| Informant | Stilling |
|--------------------|-------------------------|
| Informant 1 | Leder for seksjonen |
| Informant 2 | Medarbeider i seksjonen |
| Informant 3 | Medarbeider i seksjonen |
| Informant 4 | Medarbeider i seksjonen |
| Informant 5 | Medarbeider i seksjonen |

Det ble som nevnt valgt å intervju en mellomleder og fire medarbeidere i studiet. «Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 129). Mellomleder ble valgt ut for å kunne gi svar på tilrettelegging for og vektlegging av kompetansemobilisering og motivasjon, mens medarbeiderne vil kunne gi svar på hvordan de opplever dette. Av den grunn vurderte jeg det som tilstrekkelig å intervju 4 medarbeidere. Dette vil kunne gi varierte svar, og samtidig ikke gå på bekostning av tid avsatt

til analyse av resultatene, noe som ble vurdert som viktig for oppgavens muligheter til å besvare forskningsspørsmålene på en tilstrekkelig måte. I følge Thagaard (2013) er det en retningslinje at «antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser» (s. 65).

4.2.2 Vern av informanter

I forbindelse med intervjuene ønsket jeg å verne informantene på en best mulig måte, både i forbindelse med intervjuprosessen og senere for at det ikke skal være mulig å kjenne igjen noen i det ferdige materialet. Informantene fikk på forhånd av intervjuet et informasjonsskriv, med opplysninger om intervjuet (se vedlegg 1). Gjennom informert samtykke sikrer man at de involverte deltar frivillig (Kvale og Brinkmann, 2009). Informasjonsskrivet ga informantene en grundig gjennomgang av formålet med studiet, og informasjon om at intervjuet ville bli tatt opp på lydopptak, og anonymisert før publisering av oppgaven. Informantene ble også informert om at det er frivillig å delta på studiet, og at de kan trekke seg når som helst under hele prosessen, frem til levering av oppgaven. I forkant av intervjuet signerte informantene på et samtykkeskjema. Hovedpunktene i informasjonsskrivet ble også gjennomgått i starten av intervjusituasjonen, samt informasjon til informantene om hvordan seksjonen og informantene ville bli anonymisert i den ferdige oppgaven. Selv om det ikke var særlig sensitiv informasjon som ble samlet inn, har jeg valgt å være svært varsom i behandlingen av de innhentede data og identiteter.

Studiet er meldt til og godkjent av personvernombudet NSD i forkant av intervjuene (se vedlegg 2). Der ble det informert om hensikten med studiet, varighet, hvordan innhentede data ville bli oppbevart og behandlet, samt hva som skjer med de innhentede data i etterkant av studiets slutt. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker underveis, og transkribert i etterkant av intervjuene. Innmeldingen og tilbakemeldingen fra NSD om at studiet ble godkjent ble foretatt før all datainnsamling startet.

For å sikre informantenes anonymitet er det blitt avtalt at det i oppgaven skrives at seksjonen er innen Arbeids- og Velferdsdirektoratet, og ikke hvilken avdeling det gjelder. Dette vil bidra til at det ikke vil være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i det ferdige materialet.

Informantene ble i forkant av intervjuet informert om at det var slik jeg ville gjøre det for å sikre deres anonymitet på best mulig måte. Likevel vil det være vanskelig å sikre fullstendig anonymitet for alle informantene, da for eksempel medarbeiderne vil kunne vite hva deres

leder har sagt, da de vet at det er deres seksjon som er valgt ut og vet hvem deres leder er. Deltakerne i intervjuene er informert om dette. Det vil ikke være noen andre enn informantene selv, min kontaktperson i NAV og min veileder, som vet hvilken seksjon som er valgt ut. Av den grunn vil det være vanskelig for lesere av teksten som er publisert på nett å finne ut hvilken seksjon det er snakk om.

Videre er det valgt i oppgaven ikke å beskrive utdanning, kjønn og ansvarsområder. Dette bidrar til at det ikke vil være mulig å kjenne igjen informantene basert på en sammensetning av deres svar, blant annet med tanke på arbeidsoppgaver, for de andre informantene i utvalget. Som vist tidligere i oversikten over informantene er det heller ikke beskrevet hvilke arbeidsoppgaver, erfaring eller utdanning informantene har, da dette vil kunne bidra til å avsløre den aktuelle seksjonen. Det er viktig for meg å i størst mulig grad kunne beskytte informantene som har sagt seg villig til å delta i studiet, både fra gjenkjenning fra andre, men også fra medarbeidere i seksjonen og deres leder.

4.2.3 Intervjuguide: delvis strukturert intervju

En intervjuguide er et manuskript som bidrar til å strukturere intervjuet, og kan være både fast bestemt eller mer løst (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuguiden kan altså være noe man fast og slavisk følger gjennom hele intervjuet, eller inneholde noen tematiske områder som skal dekkes med forslag til spørsmål. Innen semi-strukturerte intervjuer eller delvis strukturerte intervjuer, inneholder guiden sistnevnte, med en oversikt over emnene og forslag til spørsmål til de ulike (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuguidene jeg benyttet ble laget på bakgrunn av prinsippene for semi-strukturert intervju. Gjennom det semi-strukturerte intervjuet hadde jeg åpne spørsmål, og underveis i intervjusituasjonen muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål i forhold til de aspektene ved svarene som var interessante for informantene å fortelle om, og interessante i forhold til oppgavens forskningsspørsmål. Årsaken til at denne typen intervju ble valgt i dette studiet, var at jeg ønsket å ha mulighet til å følge opp det informantene snakket om underveis i intervjuet, uten å være avhengig av å følge de konkrete spørsmålene på intervjuguiden. Dette ga også mulighet for at intervjuet ble mer som en samtale mellom meg og informantene, og ikke en situasjon bestående av spørsmål og svar.

I utformingen av intervjuguiden har det i hovedsak vært to tematiske områder som blir tatt opp, opplevd kompetansemobilisering og motivasjon. Det er blitt utformet to intervjuguiden,

en til mellomleder og en til medarbeiderne (se vedlegg 3 og 4). De to temaene, opplevd kompetansemobilisering og motivasjon, gjelder for begge de to intervjuguidene. Til leder hvordan det tilrettelegges for dette, og til medarbeiderne hvordan de opplever dette. Dermed kan forskjellene og likhetene mellom disse to svarene være interessante i analysen og drøftingen. Som følge av dette er de to intervjuguidene todelt, med unntak av noen spørsmål innledningsvis og avslutningsvis. Den første delen i intervjuguiden sikter på å undersøke mellomleders arbeid med å tilrettelegge for medarbeidernes kompetansemobilisering, og for medarbeiderne deres opplevelse av å få benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse i sitt daglige arbeid. Videre vil den andre delen sikte mot å kartlegge mellomleders vektlegging av motivasjon for medarbeiderne, og medarbeidernes opplevelse av å være motivert i arbeidet. Dette vil dermed kunne bidra til å besvare studiets forskningsspørsmål.

Intervjuguidene som var grunnlaget for intervjuene inneholdt både spørsmål om fakta, og spørsmål om informantenes meninger. Et kvalitativt forskningsintervju bør inneholde begge disse aspektene i spørsmålene (Kvale og Brinkmann, 2009). I følge Thagaard (2013), er en kombinasjon av spørsmål om konkrete hendelser og mer generelle spørsmål hensiktsmessig, fordi de gir muligheter for å forstå informantenes meninger i lys av deres personlige konkrete erfaringer (s. 104). Intervjuren bør ha god kjennskap til temaet for intervjuet, blant annet for å stille gode oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009). Av den grunn brukte jeg mye tid i forkant av intervjuene til å sette meg godt inn i det teoretiske grunnlaget for intervjuet, og benyttet også dette aktivt i prosessen med å lage en god intervjuguide, blant annet med kjennskap til viktige drivere for opplevd kompetansemobilisering. Utarbeidelsen av intervjuguiden ble gjort på bakgrunn av kjennskap til det teoretiske ståstedet, og bakgrunnsinformasjon om den aktuelle organisasjonen.

4.2.4 Datainnsamlingen: gjennomføring av intervju

Som uerfaren forsker arbeidet jeg mye med å bli kjent med mine intervjuguiden i forkant av intervjuene. Jeg testet også ut intervjuet på noen kjente i forkant av intervjuene for å få noe innblikk i hvor lang tid det ville ta å gå igjennom dem. Dette bidro til at jeg ble enda bedre kjent med intervjuguiden, og fikk reflektert rundt hvilke spørsmål som fungerte godt, og hvilke som måtte justeres på. I følge Thagaard (2013) er det viktigste med treningen å skape selvtillit i intervjusituasjonen. I forkant av intervjuene med medarbeiderne hadde jeg et møte med min kontaktperson for å få litt innføring i informantenes arbeidsoppgaver. Dette bidro til

at jeg enklere kunne «snakke samme språk» som de som ble intervjuet, som noe igjen kan bidra til å unngå misforståelser i intervjusituasjonen slik at vi ikke snakket forbi hverandre.

Datainnsamlingen foregikk ved at jeg først intervjuet mellomleder, og fikk innblikk i vektleggingen av kompetansemobilisering og motivasjon i seksjonen. Jeg var i etterkant fornøyd med å ha gjennomført dette intervjuet først, for det ga meg god innblikk i arbeidet i seksjonen, og jeg tror dette bidro til at jeg lettere kunne forstå og henge med i samtalen med medarbeiderne. Etter det første intervjuet valgte jeg å la det gå en uke før jeg hadde de resterende intervjuene, for å kunne ha noe tid til å revidere intervjuguiden basert på det jeg lærte gjennom gjennomføringen av det første intervjuet. Jo lenger jeg kom i intervjuprosessen jo mer forstod jeg hvor ulike hvert intervju kan være, og hvor vanskelig det kan være å forberede seg til intervjuene på en god måte. Dette gav seg særlig uttrykk gjennom at intervjuene som i utgangspunktet hadde samme intervjuguide varierte en del i lengde, ut fra varierende grad av utfyllende svar og refleksjoner hos informantene. Varigheten på intervjuene var fra 25 minutter til 50 minutter, fra jeg begynte å stille spørsmål til intervjuet var ferdig. I tillegg kom tiden i forkant av intervjuene til informasjon, og noe prat etter at lydopptakeren var slått av. Likevel ble jeg etter hvert som de ulike gradene av utfyllende svar oppstod blant informantene, mer og mer bevisst på hvordan jeg skulle stille de rette oppfølgingsspørsmålene der det var behov for det. Erfaringen fra de første intervjuene kom av den grunn godt til nytte under de senere intervjuene.

Alle de fem intervjuene ble holdt på et lite møterom i nærheten av kontorplassene til informantene. Innledningsvis i hvert intervju presenterte jeg meg selv, studiet jeg går på og mitt masterprosjekt. Den første perioden av intervjuet er avgjørende for intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Det kan dermed være viktig at informantene får en tydelig oppfatning av intervjueren i begynnelsen av intervjusituasjonen. «Betydningen av å etablere en god og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen kan ikke overvurderes» (Thagaard, 2013, s. 113). Dette forsøkte jeg å være særlig oppmerksom på i starten av intervjuene. Sammen med informantene gikk jeg gjennom noen av de mest sentrale punktene i informasjonsskrivet og informantene skrev under på samtykkeskjemaet. Dette var med på å skape en avslappet stemning. Underveis i intervjuet kom jeg med oppmuntrende utsagn, særlig når informantene snakket om noe særlig interessant. Dette kalles prober, og er en kort type respons som kan bidra til å oppmuntre informantene til å snakke mer om et tema, gjennom å vise interesse (Thagaard, 2013). Underveis i intervjuet foretok jeg kun små og korte notater av

hovedpunkter i det informantene fortalte, og fokuserte heller på å være tilstede i dialogen med informantene heller enn å forsøke å skrive ned større deler av det de fortalte. Ved bruk av en kombinasjon av notater og lydopptak kan forskeren være mer avslappet til skrivningen fordi man vet at det blir tatt opp (Thagaard, 2013). Det ble benyttet båndopptaker i alle intervjuene, så jeg var sikret å kunne transkribere alle intervjuene i etterkant, uten å være for avhengig av notatene som ble gjort underveis i intervjuene.

Underveis i intervjusituasjonene forsøkte jeg å holde meg til strukturen som var fastsatt på forhånd av intervjuguiden, og kom med oppfølgingsspørsmål vedrørende informantens svar. Det finnes en rekke ulike typer oppfølgingsspørsmål, og de bidrar til mer detaljert informasjon, for eksempel gjennom at informanten utdypere sine svar (Thagaard, 2013). Oppfølgingsspørsmål krever aktiv lytting fra intervjueren (Kvale og Brinkmann, 2009), samt god forkunnskap om intervjutemaet og innsikt i hva jeg som intervjuer faktisk ønsket svar på. Enkelte ganger oppstod det en situasjon hvor informanten allerede hadde svart på spørsmålet som skulle komme som del av sitt svar på et tidligere spørsmål. Da valgte jeg i de fleste situasjonene å be om utdypende svar på dette, og kom med oppfølgingsspørsmål. Dette viste seg svært nyttig i etterkant, da informantene på denne måten gikk dypere inn i noen av de sentrale aspektene, og jeg fikk klarere skildringer av deres opplevelser av det gitte temaet. Et par ganger valgte jeg også bevisst å stille spørsmålet, på tross av at informanten allerede hadde besvart det tidligere, gjerne for å få bekreftet informantens syn, eller at de dermed beskrev situasjonen med litt andre ord.

Avslutningsvis i alle intervjuene spurte jeg om informantene hadde noe mer å utdype innen de gitte temaene, for å være med på å avrunde intervjusituasjonen. Det helt avsluttende spørsmålet «*Er det noe mer du ønsker å tilføye?*» ga informantene mulighet til selv å ta opp eventuelle andre temaer de hadde tenkt på i løpet av intervjuet. Også her varierte det veldig hvor utdypende informantene svarte. Til sist takket jeg informantene for at de tok seg tid til å delta på intervjuet.

Kvaliteten på intervjuene var god, og jeg fikk i stor grad svar på det jeg på forhånd hadde forestilt meg. Informantenes utsagn stemte i stor grad overens med hverandre, men med ulike vinklinger og synspunkter. Likevel fikk jeg gode og varierte svar. Forholdet mellom svar fra mellomleder og medarbeiderne er også veldig interessant. Intervjusituasjonen lyktes i stor grad med å få informasjon fra informantene som var relevant for oppgavens forskningsspørsmål, og som blir nyttige i analysedelen. Etter at alle intervjuene var endt

opplevde jeg også at de siste intervjuene gav mer informasjon om det samme, kun beskrevet på andre måter. Dette kalles metningspunkt. «Når studier av flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene vi studerer, kan utvalget betraktes som tilstrekkelig stort» (Thagaard, 2013, s. 65). Dette opplevde jeg etter at de siste intervjuene var avsluttet.

Flere av informantene ga uttrykk for at deltakelsen på intervjuet satte i gang noen tankeprosesser vedrørende intervjuets tema. Intervjusituasjonen kan føre til en læreprosess ikke bare for den som intervjuer, men også for den som blir intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Dette kan ha vært tilfelle for enkelte av informantene som fikk reflektert rundt tilrettelegging av og faktorer som påvirker deres bruk av kompetanse i arbeidet.

4.2.5 Transkribering

I intervjusituasjonen ble det benyttet båndopptaker for å spille inn intervjuene. På bakgrunn av at det ble benyttet båndopptaker var det heller ikke behov for å gjøre like utfyllende notater underveis i intervjusituasjonen. For å kunne huske følelsesuttrykk og andre sentrale aspekter ved intervjuene valgte jeg å transkribere intervjuene så raskt som mulig etter at intervjuene var gjennomført. Dette bidro til at jeg lettere kunne sette opplevelsen rundt intervjuet ned på papir også, da jeg hadde det friskt i minne. Intervjusituasjonens sosiale atmosfære og den fysiske tilstedeværelsen blir værende i hukommelsen (Kvale og Brinkmann, 2009), som igjen bidro til en god hjelp i arbeidet med å transkribere.

Transkripsjonen oversetter fra talespråk til skrift, og krever en rekke beslutninger underveis, og en rekke aspekter ved intervjuet går tapt underveis (Kvale og Brinkmann, 2009). I arbeidet med å transkribere måtte jeg ta en del valg. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å transkribere hele intervjuet så ordrett som mulig, og det ble gjort med noen få unntak. Mine korte kommentarer underveis i informantenes beskrivelser, probene, som «*fint*», «*ja*» osv. ble ikke tatt med i transkriberingen. Det samme gjaldt for informantenes inngående beskrivelser av arbeidsoppgaver og ansvarsområder, da dette uansett ikke kunne benyttes i den ferdige oppgaven for å sikre at hvilken seksjon det gjaldt forblir anonym. Videre valgte jeg å utelukke eventuelle dialekter, og skrev alt som ble sagt direkte ned på bokmål. Der det ble brukt engelske ord og uttrykk i informantenes beskrivelser ble disse beholdt for å ikke risikere å miste noe av nyansene i informantenes opplevelser. Meningsinnholdet i det informantene beskrev var det viktigste, og hvordan de uttrykte seg er ikke av hovedbetydning. Korte

bemerkninger om informantenes endringer i humør ble også notert, som for eksempel latter, eller lettere irritasjon i forbindelse med temaene de fortalte om i samtalene.

Jeg benyttet meg ikke av noe transkriberingsprogram, men transkriberte intervjuene direkte fra lydklippene til et word-dokument, som jeg siden skrev ut for å lese gjennom og starte analyseringen.

Transkriberingen av intervjuene var en tidkrevende prosess, men bidro til gjengjeld til en god del refleksjon og mental bearbeidelse av de spørsmålene som ble stilt og svarene som ble gitt. I dette arbeidet begynte jeg å se sammenhenger mellom informantenes utsagn og hvordan jeg kunne benytte dette i arbeidet med å belyse oppgavens forskningsspørsmål og problemstillinger. Transkriberingsprosessen gjør intervjusamtalene mer strukturert, og dermed bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann, 2009). Dermed var avsatt tid til transkribering svært nyttig for det videre arbeidet for å bearbeide og analysere datamaterialet.

4.2.6 Bearbeiding av datamaterialet og analysetilnærming

Når alle dataene som var innsamlet gjennom intervjuene var transkribert, startet arbeidet med å analysere. Arbeidet med å analysere datamaterialet har vært en spennende prosess. Som nevnt startet allerede noen tankeprosesser vedrørende analysen allerede i transkripsjonsfasen. Videre derifra skrev jeg ut det transkriberte datamaterialet, så leste jeg gjennom alle de transkriberte materialene et par ganger for å skaffe meg et godt oversiktsbilde over hva jeg hadde å arbeide ut i fra.

Analysen foregikk som en tematisk analyse, hvor alle informantene hadde besvart spørsmål vedrørende de samme områdene. Dette er et grunnleggende premiss for en tematisert analyse (Thagaard, 2013). Første trinn i arbeidet med å bearbeide datamaterialet foregikk ved at jeg laget fargekoder, og markerte og kodet de ulike utsagnene fra informantene som kunne bidra til å kaste lys over forskningsspørsmålene og teorien i analysedelen. De tre hovedområdene av teori valgt til analysedelen som jeg skulle hente informasjon fra intervjuene var *«tilrettelegging for kompetansemobilisering»*, *«opplevd kompetansemobilisering»* og *«motivasjon»*. Disse tre hovedkategoriene fikk i arbeidet med å kategorisere hver sin farge, og fikk igjen ulike farger for å kategorisere underkapitlene innenfor disse. Dermed fikk sitater og utsagn som var relevante først en hovedfarge på venstre side av margin som indikerte hvilken hovedkategori de tilhørte, og en underfarge på høyre side, som indikerte hvilken

underkategori de tilhørte. Jeg markerte også ut de sitatene jeg etter hvert benyttet i analysen, for å sikre at jeg ikke benyttet meg av det samme sitatet flere ganger. Alt arbeidet med koding og analyse av data ble gjort manuelt, uten bruk av digitale verktøy. Dette lot seg gjøre fordi datamaterialet ikke var uoverkommelig stort, basert på 5 intervjuer på omkring 45 minutter, og fordi avsatt tid til analysering var god nok. Analysen er gjort på bakgrunn av en deduktiv tilnærming. I denne tilnærmingen gjøres analyser med utgangspunkt i teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013).

4.3 Undersøkelsens kvalitet

I forskning er det sentralt å vurdere dens kvalitet og gyldighet i forhold til de resultatene den presenterer. Det må vurderes hvorvidt undersøkelsen er troverdig og til å stole på. Dette delkapittelet tar for seg en argumentasjon vedrørende undersøkelsens troverdighet. I dette arbeidet skiller man gjerne mellom hvorvidt undersøkelsen er valid, og reliabel. I tillegg kan det også vurderes i hvilken grad undersøkelsens resultater kan overføres til andre situasjoner, på bakgrunn av de resultater som presenteres. Thagaard (2013) beskriver validitet og reliabilitet på følgende måte:

Validitet: «Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til» (s. 194).

Reliabilitet: «Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet» (s. 193)

Som resultat av de vurderinger og avgjørelser som er gjort underveis, og begrunnelsen for disse, håper jeg at åpenheten rundt de valgene som er gjort er med på å styrke og gjøre kvaliteten best mulig.

4.3.1 Validitet

Undersøkelsens troverdighet omhandler blant annet hvorvidt vi måler det vi ønsker å måle eller ikke, og gyldigheten av de tolkningene som er gjort. Validiteten besvarer blant annet spørsmålet vedrørende hvorvidt de tolkningene som er gjort representerer virkeligheten. For å styrke dette er alle intervjuene transkribert ordrett for å få en så nær og god representasjon av det som ble sagt som mulig. I analysedelen er det videre markert tydelig hva som er sitater fra

intervjuene, og hva som er tolkninger av disse. Stort sett er dette presentert ved at utsagnene til informantene blir presentert først og at tolkningen av dette i lys av teorien kommer etterpå.

Forskerens relasjon til miljøet som studeres er også av betydning. Når forskeren ikke kjenner til det miljøet som blir studert har man et annet utgangspunkt for forståelse enn når man kjenner miljøet godt (Thagaard, 2013). Som utenforstående til miljøet jeg studerte var jeg klar over at dette kunne begrense min innsikt i deres hverdag, og at dette kunne påvirke mine tolkninger. Av den grunn forsøkte jeg å sette meg så godt inn i deres arbeidssituasjon som mulig i forkant av intervjuene og tolkningen, gjennom møtet med min kontaktperson og lesing av organisasjonens interne dokumenter. Det kan også være en fordel å ha lite kjennskap til miljøet på forhånd, fordi man da er mer åpen for det som faktisk blir sagt, og kan unngå å være forutinntatt. Det at leseren er klar over at jeg som forsker er en utenforstående i miljøet gjør det mulig å vurdere tolkningene som er gjort på bakgrunn av dette. Det er ikke slik at en posisjon i miljøet fører til et bedre grunnlag for validitet (Thagaard, 2013).

Forarbeidet med intervjuguiden var noe jeg gjorde svært grundig, for i størst mulig grad å kunne sikre meg at jeg undersøkte det jeg ønsket, og sikre at det var samsvar mellom de teoretiske begrepene jeg ønsket å undersøke og de spørsmålene som ble stilt. En fordel i denne undersøkelsen var at informantene på forhånd var kjent med og benyttet begrepet kompetansemobilisering, og dermed bidro til at vi snakket om det samme. Et av spørsmålene gikk også på informantenes forståelse av kompetansemobiliseringsbegrepet, som sikret at jeg i etterkant kunne sjekke at vi hadde samme forståelse av det mest relevante begrepet.

4.3.2 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet omhandler dens pålitelighet, og hvorvidt den er utført på en måte som gjør at den kan stoles på. Gjennom gode redegjørelser for hva som er gjort, hvilke valg som er tatt, og åpenhet rundt dette, styrkes forskningens reliabilitet. Gjennom hele metodekapittelet har jeg forsøkt i størst mulig grad å være åpen omkring de valg og begrensninger som har oppstått underveis, for å søke å oppnå gjennomsiktighet gjennom en detaljert beskrivelse. Reliabilitet er et spørsmål om repliserbarhet, og det er diskutert hvorvidt dette er relevant innen kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). Det er vanskelig fordi de resultatene man får i stor grad er situasjonsbestemt, og spørsmål om gjentakelse blir lite relevant, fordi kunnskapen skapes i interaksjonen mellom intervjueren og informanten, og det er vanskelig å gjenskape samme interaksjonen på et annet tidspunkt. Likevel er transparens

viktig, fordi gjennom å redegjøre for hva som er gjort, kan lesere følge de slutningene som er gjort.

Det ble benyttet lydopptaker under intervjuene, som er med på å sikre at de presentasjonene av virkeligheten som blir gjort er mest mulig korrekte. Likevel kan bruk av lydopptaker muligens ha gjort at informantene ikke turte å fortelle hele sannheten. Likevel har jeg ingen grunn til å tro at dette er tilfelle, da informantene virket åpne og ærlige. På forhånd hadde informantene fått informasjon vedrørende intervjuets tema, slik at de på den måten kunne forberede seg til intervjuet i noen grad, men jeg ønsket ikke å gi de hele intervjuguiden.

4.3.3 Generalisering og overføring

Spørsmålet om statistisk generalisering og overføring er som nevnt vanskelig innen kvalitative intervjuer, fordi kunnskapen skapes i interaksjonen mellom informant og forsker. «Den kunnskap som er oppnådd i én situasjon, kan ikke automatisk overføres til – eller sammenlignes med – kunnskap i andre situasjoner» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 73). Likevel finnes det noen argumenter som kan styrke muligheten for overføring til andre lignende situasjoner. Som vi skal se i analysen svarer mange av informantene mye av det samme på spørsmålene, og dette styrker muligheten for at det også kan gjelde for andre, for eksempel innen den samme seksjonen. Gjennomgangen av dokumentene som er benyttet som sekundærkilder, som omhandler fokus på kompetansemobilisering i organisasjonen, og på hvilken måte leder tilrettelegger for dette og medarbeiderne opplever det er også med på å styrke muligheten for at andre i samme organisasjon også kan oppleve det på samme måte dersom de også handler på samme måte i tråd med organisasjonens overordnede mål.

5 Analyse av kompetansemobilisering og motivasjon i NAV

I dette kapitlet vil jeg presentere kompetansemobilisering og motivasjon som teorigrunnlaget har lagt noen antakelser for, men sett i lys av intervjuene med informantene og fra deres beskrivelser og perspektiver. Kapitlet innleder med et delkapittel om strategisk overordnet organisatorisk vektlegging av kompetansemobilisering, som tar for seg styrende dokumenters fokusering på dette. Hvorvidt organisasjonen har et overordnet strategisk fokus på kompetansemobilisering er av betydning for den videre drøftingen av mellomledernes tilrettelegging for kompetansemobilisering, som igjen kan være av betydning for medarbeidernes opplevelser av dette. Videre vil det andre delkapitlet ta for seg informantenes arbeidssituasjon, og deres syn på kompetanse. Dette danner grunnlaget for videre å kunne se på deres opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet, ved beskrivelser av deres arbeidshverdag. Deres syn på kompetanse er også av betydning for deres opplevelse av om de får benyttet den i jobben eller ikke. Delkapittel 5.3 vil omhandle tilrettelegging for viktige drivere for kompetansemobilisering, strukturert etter informantenes utsagn som passer inn under de ulike driverne, autonomi, rolledefinerings og mestringsorientert støtte. Videre vil delkapittel 5.4 ta for seg medarbeiderens opplevelse av å få benyttet sin kompetanse på en tilstrekkelig måte i arbeidet. Avslutningsvis i dette kapitlet vil delkapittel 5.5 ta for seg motivasjon.

5.1 Organisatorisk vektlegging av kompetansemobilisering

De strategisk styrende dokumentene i en organisasjon, er med på å bestemme hvordan arbeidet i organisasjonen skal gjennomføres. Det strategiske arbeidet med kompetanse er nedfelt i de styrende dokumentene, og hvordan det der er beskrevet at man skal arbeide med kompetansemobilisering, er av den grunn av betydning for den faktiske gjennomføringen av kompetansemobiliseringen. Hvordan mellomlederen tilrettelegger for kompetansemobilisering kan på denne måten sees opp mot hvordan det er beskrevet at det skal fokuseres på kompetansemobilisering i de styrende dokumentene.

I kompetansestrategien til NAV, som er et overordnet rammeverk, beskrives kompetanse i NAV for 2013-2020 (Kompetansestrategi for NAV). Under punktet for å være en løsningsorientert organisasjon er ambisjonene frem mot 2020 blant annet å «mobilisere og nyttiggjøre oss kompetanse på tvers av organisatoriske skiller» (Kompetansestrategi for NAV, s. 7). Det å nyttiggjøre seg kompetansen i organisasjonen gjennom mobilisering er altså satt som punkt i kompetansestrategien i NAV. Vi kan dermed se at organisasjonen ønsker fokus på dette, og hvordan mellomleder arbeider med dette punktet blir interessant i arbeidet med å sette strategien ut i praksis.

På bakgrunn av at den faktiske kompetansemobiliseringen er vanskelig å måle, mens den opplevde kompetansemobiliseringen blant medarbeiderne lar seg måle (Lai, 2013), er medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet undersøkt i denne oppgaven.

5.2 Informantenes arbeidssituasjon og syn på kompetanse

På hvilken måte informantene beskriver sine arbeidsdager og deres syn på kompetanse og kompetansemobilisering er av betydning for analysen av deres besvarelser fra intervjuene. Ut i fra deres svar kan vi vite hva de legger i begrepene. Arbeidssituasjonen vil bli gjennomgått først, før en analyse av svarene vedrørende begrepet kompetansemobilisering.

5.2.1 Informantenes arbeidsdager

Inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuene var at informantene beskriver sin arbeidssituasjon som god, med passe utfordrende arbeidsoppgaver, og tilstrekkelig grad av frihet i arbeidet. Informantene forklarer at de i stor grad har mulighet til å arbeide med arbeidsoppgaver som passer dem godt, og de er med på arbeidet med å fordele arbeidsoppgavene seg i mellom.

Noen av informantene beskriver også at arbeidsdagen deres består mye av møter og arbeid med ulike typer arbeidsoppgaver. Møtene de deltar på er både informasjonsmøter, hvor de sitter og tar i mot informasjon, og møter hvor de sitter sammen i fellesskap og arbeider med aktuelle arbeidsoppgaver eller workshops. Seksjonen driver med virksomhetsutvikling i

NAV, og seksjonen arbeider internt, og har kontakt med ledere innad i NAV og andre NAV-ansatte.

Svarene fra informantene bærer også preg av at de har en del ulike arbeidsoppgaver som de arbeider med. Gjennomføringen av aktuelle arbeidsoppgaver skjer både gjennom at de arbeider med arbeidsoppgaver alene, og sammen med andre. Svarene både fra mellomleder og medarbeiderne gir inntrykk av at de i stor grad arbeider sammen om en del arbeidsoppgaver, og at det å arbeide sammen gir en god følelse. På denne måten har de en nokså variert arbeidshverdag med ulike typer arbeidsoppgaver, og ulike typer møter de deltar på.

5.2.2 Syn på kompetansemobilisering

Begrepet kompetansemobilisering kan være litt utfordrende å beskrive med en klar definisjon, men omhandler i hvilken grad medarbeidernes kompetansepotensial blir utnyttet og mobilisert på en god måte, gjennom arbeid med ulike arbeidsoppgaver. Medarbeiderne og leder som ble utvalgt var alle kjent med begrepet kompetansemobilisering, og på bakgrunn av et ønske om å sikre at vi snakket om det samme, besvarte alle informantene et spørsmål vedrørende hva de legger i begrepet kompetansemobilisering. Besvarelsene omkring dette varierte i liten grad. På spørsmål om hva de legger i begrepet kompetansemobilisering svarer lederen:

«Få det beste ut av de som du har. Passe på at ikke noen går tørre som jeg kaller det. Hvis du hele tiden blir brukt til det samme om og om igjen, så blir det en rutine. Da tror jeg egentlig kvaliteten på det du gjør blir dårligere etter hvert også. Du må ha litt å strekke deg etter, litt variasjon, og det å mobilisere kompetansen er egentlig å tørre å utfordre den enkelte medarbeider, samtidig som den enkelte medarbeider må også ta litt initiativ selv tror jeg.» (Informant 1)

Sitatet viser at lederen er opptatt av at medarbeiderne skal ha arbeidsoppgaver de kan strekke seg etter, og forsøke å unngå at man arbeider med det samme hele tiden. Varierende arbeidsoppgaver er med på å sikre at medarbeiderne får benyttet ulike deler av sitt potensial. Gjennom utfordrende og varierte arbeidsoppgaver får medarbeiderne noe å strekke seg etter i arbeidet.

Det kan gjøres et skille mellom individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser for kompetansemobilisering (Lai, 2004). På samme spørsmål vedrørende hva de legger i begrepet kompetansemobilisering svarte en av medarbeiderne:

«På organisatorisk nivå så snakker vi jo litt om at vi kan få mobilisert kompetansen i stedet for for eksempel ny rekruttering, om vi har behov for... det er jo kjempeaktuelt her i direktoratet i forbindelse med at vi skal få ned konsulentbruken for eksempel, så prøver vi å se blant våre egne ansatte, om vi har noen som kan dekke de funksjonene og oppgavene.» (Informant 4)

Som vi kan se ligger medarbeiderens svar tettere opp mot organisatorisk kompetansemobilisering. Medarbeideren sin beskrivelse ligger også tettere opp mot det som er beskrevet i kompetansestrategien til NAV, om å mobilisere kompetansen på tvers av organisatoriske grenser. Lederens beskrivelse omhandler mer hvordan man kan tilrettelegge for medarbeidernes egen kompetansemobilisering, det å få utnyttet sitt potensial. Andre informanternes svar beskriver også begge disse variasjonene, og bruker beskrivelser både i forhold til den enkeltes potensial, og måter å forvalte de menneskelige ressursene. Vi ser altså at det er en forskjell mellom svarene, men at både vektleggingen av medarbeidernes kompetansepotensial og mobilisering på tvers av organisatoriske grenser er dekket.

5.3 Tilrettelegging for kompetansemobilisering

I arbeidet med å tilrettelegge for økt kompetansemobilisering er det som nevnt i følge Lai (2013) en rekke drivere for dette, som ble beskrevet i teorikapittelet. Blant disse finner vi autonomi, rolledefinerings og mestringsorientert støtte fra leder og kolleger. Sett i lys av disse vil oppgaven nå ta for seg en analyse av informantenes uttalelser vedrørende tilrettelegging som leder gjør, inndelt etter autonomi, rolledefinerings, og mestringsorientert støtte fra leder og kolleger. Vi skal nå se hvordan informantene beskriver tilrettelegging for de ulike driverne.

5.3.1 Autonomi

Medarbeidernes autonomi omhandler hvorvidt de opplever kontroll over eget arbeid, gjennom muligheter til selv å kunne regulere egen atferd, og valgfrihet innen visse rammer (Lai, 2013). Hvorvidt medarbeiderne selv opplever å få handle slik de ønsker er dermed med på å påvirke

deres følelse av selvbestemmelse, eller autonomi. Opplevelsen av å være selvbestemt er viktig både som en driver for kompetansemobilisering, og innen motivasjon. Leder beskriver hvordan de arbeider med å tilrettelegge for at medarbeiderne skal få benyttet sin kompetanse i arbeidet, gjennom å fordele arbeidsoppgaver internt i seksjonen:

«Eller så diskuterer vi jo (...) i de faste rammene hvem som skal ha hvilke oppgaver, og da er det jo litt opp til den enkelte å ta initiativ da, jeg er kanskje ikke den som pålegger noen å ta en oppgave hvis de ikke har bedt om» (Informant 1).

Her beskriver leder at i samhandling med sine medarbeidere avgjøres det hvem som skal ha hvilke typer arbeidsoppgaver, men at det fremdeles er gitt innen de faste rammene. Autonomien medarbeiderne får kan være innen gitte rammer som de skal handle innenfor, men at de på samme tid får noen muligheter til selvbestemmelse og påvirkning. For eksempel kan de selv ta initiativ til hvilke oppgaver de vil jobbe med. På spørsmål vedrørende medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i jobben svarer en medarbeider:

«Det som er i den stillingen jeg er i nå er såpass fri at jeg kan komme frem med de tingene som jeg mener er relevant, og da får jeg lov å luften de tingene som jeg synes er interessant og nyttige» (Informant 5)

Dette stemmer godt overens med beskrivelsen gitt av leder. Utsagnene fra de andre medarbeiderne støtter også dette. Stillingene til de ansatte er ganske frie, og dette vises også i et av de andre intervjuene med en medarbeider:

«(Leder) er villig til å si ja til det vi kommer med av forslag, det ja, det er det det dreier seg om» (Informant 3)

Medarbeiderne opplever altså at leder i stor grad er åpen for deres forslag, og at arbeidet og i hvilken grad man får gjort det man ønsker i stor grad avhenger av dem selv. Medarbeiderne beskriver at de opplever at de selv kan komme med forslag og være med på å velge oppgaver innen de faste rammene. Utsagn fra flere av informantene tyder også på det samme. Dette kan bidra til å styrke medarbeidernes opplevelse av autonomi. Videre beskriver en medarbeider strukturen i forholdet mellom leder og medarbeider:

«Nei, altså strukturen her er forholdsvis flat, det betyr at det ikke er et ordinært ansatt-leder-forhold sånn jeg oppfatter det, og det betyr jo nødvendigvis at det er mye

autonomi i, altså i det forholdet. Det er ingen hindringer i veien fra ledelsen min om å utføre jobben min, som jeg mener den bør utføres. Så ja, det tenker jeg at, ja det er en god tilrettelegging» (Informant 2)

Stor grad av frihet og ansvar for egne muligheter, innen de gitte rammene, samt en relativt flat struktur, virker som bidrar til høy autonomi for medarbeiderne i seksjonen. Både leder og medarbeiderne selv gir uttrykk for at det er på denne måten det fungerer i seksjonen. Ulike medarbeideres behov for autonomi kan variere, og det bør heller ikke være helt fravær av påvirkning fra andre, men autonomi innenfor gitte rammer (Lai, 2013). Dette vises tydelig i disse besvarelsene fra intervjuene.

Kontrollmekanismer, tilbakemeldinger og autonomi

I organisasjoner brukes ofte flere mekanismer for kontroll, rapportering og måling, og disse kan gå på bekostning av autonomien (Lai, 2013). Medarbeidere som til stadighet blir kontrollert, og må rapportere mye kan oppleve at deres autonomi blir lavere. I noen tilfeller forekommer likevel målinger, som for eksempel fortalt av denne medarbeideren i intervjusammenhengen:

«Ja, vi blir målt, vi er ganske ivrig på måling (...), vi har på seksjonsmøtet hver eneste uke. Så vi får fortløpende tilbakemelding på om vi har samla sett levert en god jobb. (...) så vi merker når vi har gjort en god jobb» (Informant 5)

En annen medarbeider forteller også om noe lignende på spørsmål om hva det innebærer å gjøre en god jobb i seksjonen:

«Det er nok veldig mye fokusert på prestasjons, at du skal levere til gitt tid (...))» (Informant 3)

På tross av at medarbeiderne beskrev tidligere om forhold som støtter autonomien, beskriver de også forhold som kan virke negativt inn. Det å bli målt, samt fokus på prestasjon kan virke negativt inn på autonomien. Likevel opplever jeg ikke at medarbeiderne opplever at disse målingene går på bekostning av deres autonomi i arbeidet, men heller ser det som en kollektiv tilbakemelding på hvorvidt de har gjort en god jobb eller ikke med den aktuelle oppgaven. Tilbakemeldingen går på hele arbeidsoppgavene, som gir medarbeiderne mulighet til å se hele oppgaven i en helhet. Som videre beskrevet av medarbeideren:

«Da ser vi mer sammenhengen i forhold til at hvis jeg har bidratt på et lite område, også ser vi at hele oppgaven er blitt løst og tatt i mot på en god måte, så vi får den tilbakemeldingen fra lederen vår (...)Vi kunne sikkert vært flinkere på å feire seirene våre, men vi prøver å både feire seirene og rette opp feilene våre, så det er vi ganske bevisst på å være flinke på å bli flinkere på» (Informant 5)

Svaret fra medarbeideren tyder på at de ser på tilbakemeldingene som informasjon, og på hvilken måte det de har bidratt med passer inn i hele oppgaven. Dette bringer oss videre inn på aspektet som omhandler hvorvidt tilbakemeldingene som kommer blir sett på som informasjon, eller som kontroll. Når man mottar positive tilbakemeldinger kan dette gi høyere indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985, refererer til Deci 1971). Tilbakemeldinger og belønninger kan oppleves enten som informasjon, eller kontroll (Deci og Ryan, 1985). På den måten er det hvorvidt den som mottar tilbakemeldingen eller belønningen som selv opplever det som enten informasjon vedrørende for eksempel oppgaven, eller opplever det som å bli kontrollert, og gjennom dette minke autonomien og den indre motivasjonen. Dette omhandler på hvilken måte vedkommende tolker tilbakemeldingene. Likevel er det interessant at det virker som om medarbeiderne tolker informasjon fra leder nettopp som informasjon, da det også kan bli tolket som kontroll. Som vi har sett er autonomi en viktig driver for kompetansemobilisering, og dette kan bli svekket dersom tilbakemeldingene og belønningene som blir gitt blir tolket som kontroll heller enn informasjon. Svarene fra medarbeiderne tyder på at de opplever stor grad av autonomi, og at de tilbakemeldingene som kommer blir tolket som informasjon i stedet for kontroll.

5.3.2 Rolledefinerings

Det å ha en klar, tydelig og definert rolle i arbeidet blir viktig for at medarbeiderne skal forstå sin rolle, for eksempel i forhold til mandat til å ta avgjørelser eller ikke. I følge Lai, er god rolleforståelse avgjørende for å gi medarbeiderne mulighet til å få mobilisert sitt kompetansepotensial på en god måte (2013). Videre deler hun også som nevnt rolledefinerings inn i rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering. I arbeidet vil det være viktig med en tydelig definert rolle som medarbeideren innehar, for at de skal kunne vite hva som forventes i arbeidet. I følge lederen i seksjonen har denne rollefordelingen skjedd litt underveis i arbeidet, og lederen svarer på et oppfølgingsspørsmål vedrørende fordeling av arbeidsoppgavene i seksjonen:

«Noen er på flere områder, noen er på et område, så den er liksom gått seg til etter hvert. Vi har funnet rollene» (Informant 1)

Det kan altså virke som om medarbeiderne har funnet sine roller i forhold til hverandre etter hvert som de har arbeidet sammen en periode, og funnet rollene i forhold til hverandre. I tillegg varierer det hvem som er hovedansvarlig for hver oppgave:

«Det er alltid en hovedansvarlig for hver oppgave, og i tillegg har vi lagt inn hvem det er som i tillegg skal levere og er i teamet» (Informant 1)

Rollene kan dermed endres fra ulike arbeidsoppgaver, hvor ulike medarbeidere har hovedansvaret for ulike arbeidsoppgaver. En medarbeider forklarer at vedkommende opplever sin rolle som fri, og gjennom dette får brukt sin kompetanse på en god måte, med folk og oppgaver rundt seg som gjør det mulig å utfordre seg selv. Selv om medarbeideren opplever rollen som fri, uttrykker vedkommende at rollen likevel er klar gjennom at de vet hva som forventes.

Et sentralt punkt i rollebeskrivelsen er at medarbeiderne må være kjent med forventningene til hva som skal gjøres, og hva som er godt arbeid (Lai, 2013). På spørsmål om medarbeiderne kjenner til hva som er en god jobb i denne seksjonen, mener alle at ja, de vet dette, men kommer dog med litt ulike svar på hva de mener er å gjøre en god jobb. Her presenteres et utdrag av svarene vedrørende medarbeidernes kjennskap til det å gjøre en god jobb:

«Ja, det vet jeg, fordi i denne seksjonen så er en god jobb veldig ofte å ha forståelse for oppdraget, og det er vanskelig. (...). Og jeg vet at det er veldig mange som er frustrert over at rollefordeling og avklaringer, at du jobber litt forgjeves noen ganger. Så jeg tror jeg vet at det å gjøre en god jobb i vår seksjon, på et direktoratsnivå, det er å ha god forståelse for rolle (...).» (Informant 2)

Informanten beskriver at det er mange parametre og mye politikk som er med og styrer, som noen ganger kan føre til frustrasjon. Noen trekker også frem at de vet hva det er å gjøre en god jobb på bakgrunn av at de blir målt, som vi var inne på tidligere. Dermed ser vi at det er noe ulike svar på hva det innebærer å gjøre en god jobb i seksjonen, noen trekker med en gang frem at det er fokus på prestasjon og målinger. I forhold til rollene tolker jeg det likevel som at de er kjent med hvilke type ansvar de har og forventninger som stilles til dem. Videre opplever jeg det som medarbeiderne er godt kjent med forventningene til hva som må gjøres i

seksjonen, og er godt kjent med rollebeskrivelsen, og forventingene til hva som må gjøres i seksjonen.

Rollebelastningen må være tilpasset hva man faktisk har en reell mulighet til å rekke innen den gitte arbeidstiden (Lai, 2013). Dersom medarbeiderne ikke opplever at de vet hvilke oppgaver som er de høyest prioriterte, kan dette føre til at de arbeider med oppgaver som kanskje ikke er de viktigste for organisasjonen som helhet, og som nevnt i teorien er dette viktig. På spørsmål om medarbeider sitter inne med noe jobbrelevant kompetanse vedkommende ikke fikk benyttet var svaret:

«Nei, på en måte fordi tiden ikke strekker til å sånn, men ikke på grunn av at jeg ikke får muligheten på andre måter» (Informant 4)

Tidspress kan virke negativt inn på autonomi, som vi så tidligere. De aktuelle rollene i seksjonen fordeles og medarbeiderne vet hva som forventes av dem i de ulike rollene. Dette er viktig for rolleklarheten i seksjonen. Sitatene tyder på at det er litt ulike fremgangsmåter når det gjelder hvordan de blir kjent med sine roller og hva som er forventet av dem. Gjennom måling kan det virke som noen av oppgavene blir høyere prioritert enn andre, men som igjen kan hjelpe medarbeiderne med å prioritere oppgavene. På den måten er driveren som omhandler rolledefinerings og rolleklarhet kjent for medarbeiderne i seksjonen, som igjen er viktig for deres opplevelse av kompetansemobilisering. Driveren tilrettelegges for i seksjonen gjennom at medarbeiderne kjenner til sine roller, og vet hva som forventes av dem. Likevel kan dette være med på å svekke autonomien, ved at de gjennom målinger føler at de blir kontrollert.

5.3.3 Mestringsorientert støtte fra leder og kolleger

Mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger, er som vi har sett også viktig for at medarbeiderne skal få mobilisert sin kompetanse på en hensiktsmessig måte. Dette omhandler på hvilken måte lederen og kollegene støtter hverandre i arbeidet.

Støttende ledelse

Det er lederen som arbeider med å tilrettelegge for at medarbeiderne skal få mobilisert sin kompetanse, for å kunne bidra til måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013). Leders atferd er avgjørende for om medarbeiderne får mobilisert sin kompetanse godt (Lai, 2013 s. 174,

refererer til Lai og Kapstad 2009 og Lai 2011). Som nevnt i teorikapittelet er det flere indikatorer på mestringsorientert ledelse. Blant et av kjennetegnene for mestringsorientert ledelse er at lederen gir utfordringer til medarbeiderne (Lai, 2013, s. 175). Utsagn fra intervjusituasjonene kan beskrive deres syn på dette nærmere:

«Det som er veldig gøy det er når du ser en medarbeider som plutselig leverer noe som de egentlig ikke hadde lyst til, men som ble 'pusha' litt også gikk det bra og de synes det ble bra selv» (Informant 1)

«(Leder) støtter meg hvert fall i de ideene jeg kommer med, (leder) utfordrer meg på oppgaver som jeg ikke har løst før, men som (leder) har tro på at jeg kan løse, (leder) viser at (leder) tror på meg i forhold til litt utfordrende oppgaver. Så det er motiverende til å strekke seg dit» (Informant 5)

Sitatene tyder på at leder gir medarbeiderne utfordringer i arbeidet og at gjennom tiltro og støtte oppleves det som motiverende å løse oppgavene. Utfordringer i arbeidet bidrar til at medarbeiderne har noe å strekke seg etter. Dette bidrar til at medarbeiderne får utfordringer i arbeidet, både gjennom utfordrende oppgaver, og det at leder har tro på at de kan klare å løse dem. At medarbeiderne opplever at lederen har tro på dem og utfordrer dem i valg av arbeidsoppgaver, bidrar til det som kan kalles en mestringsorientert ledelse. Leder tilrettelegger også for at medarbeiderne skal få mulighet til å utvikle sine kunnskaper og ferdigheter:

«Det er sjelden noen gang nesten, at jeg sier nei til noen som vil på et seminar eller en messe eller noe som er relevant kompetanse så får de delta og få påfyll ute, og litt dyrere ting hvor det koster litt penger, så er det ofte sånn at de får en forpliktelse på å komme tilbake og spre det de hadde med seg derifra ut til resten av seksjonen, altså presentere hovedpunktene i det de opplevde» (Informant 1)

«Vi spør om å delta på eksterne kurs hvis vi føler det er noe vi trenger noe kompetanseheving på» (Informant 4)

Sitatene over viser at leder er støttende for medarbeidernes muligheter til kompetanseutvikling gjennom blant annet eksterne kurs. Uttalelsene fra de andre medarbeiderne indikerer også at de får muligheter til faglig påfyll dersom de ønsker det, og at de av og til benytter seg av dette. Dette bidrar både til at medarbeiderne får faglig påfyll, og

holder seg informert om hva som skjer innen fagfeltet. Som vi ser er det altså samsvar mellom leder og medarbeideres utsagn. Medarbeiderne får selv se etter kurs og lignende, og får lov av leder å delta. Dette kan også være med å støtte autonomi. At medarbeiderne får dele det de har lært med de andre når de kommer tilbake kan også være nyttig.

Tilrettelegging for å få benyttet kompetansen er viktig. På spørsmål om hvordan leder tilrettelegger for at de skal få benyttet sin kompetanse svarer noen av medarbeiderene:

«Ja, de tradisjonelle medarbeidersamtalene, og lager utviklingsplaner og sånne ting. (...) (leder) er veldig åpen for å ta i mot ideer og spørsmål og problemstillinger hele tiden, så (leder) er på nett hele tiden. (Leder) har en åpen dør rett og slett» (Informant 5)

«(Leder) kjenner oss så godt etter hvert at (leder) vet hva vi er gode på og hvilke prosesser den enkelte kan ta, så jeg tror (leder) har god oversikt» (Informant 4)

«(Leder) er ganske god på å tilmåle riktige oppgaver, i forhold til egenskaper, jeg har veldig bra forhold til at vi diskuterer og blir enige, føler at jeg har god støtte» (Informant 2)

Utsagnene tyder på, som vi også har vært inne på tidligere, at leder kjenner sine medarbeideres kompetanse godt, og på denne måten kan bidra til å fordele arbeidsoppgavene på en hensiktsmessig måte. På den måten bidrar leder til å tilmåle riktige oppgaver til rett person, i forhold til kompetansen, og som vi har vært inne på er også medarbeiderne med på å fordele arbeidsoppgavene seg i mellom. Dette aspektet er også interessant i forhold til autonomien. Medarbeiderne opplever å få benyttet sin kompetanse gjennom at leder tilmåler oppgaver de er gode på, likevel er dette interessant i forhold til om medarbeiderne opplever at dette svekker autonomien, gjennom at leder fordeler arbeidsoppgaver blant medarbeiderne, og på den måten kan minke autonomien. Som vi så tidligere, og også som informant 2 nevner her, diskuterer de og blir enige om arbeidsoppgaver, sammen med leder, noe som igjen er en faktor som kan være med på å styrke medarbeidernes autonomi.

Et annet aspekt innen mestringsorientert ledelse er at lederen sørger for at medarbeideren får æren dersom vedkommende har gjort noe bra (Lai, 2013). På et utsagn fra en medarbeider kan det tyde på at dette ikke alltid støttes av leder:

«Jeg synes nok at (leder) er opptatt av å ta veldig mye fokus selv, (leder) kan nok overlate litt av fokus til oss andre. Kjøre fram oss andre litt» (Informant)

Utsagnet tyder på at medarbeideren kunne ønske at leder var litt flinkere til å gi dem æren for arbeidsoppgaver de hadde løst godt. Dette er et sentralt aspekt innen mestringsorientert ledelse, som igjen er et viktig punkt for opplevd kompetansemobilisering. På bakgrunn av at denne medarbeideren beskriver at leder kan være flinkere til å overlate litt av fokus til de andre, tyder det på at medarbeideren opplever at dette punktet ikke alltid støttes av leder, og dermed kan få uhensiktsmessige konsekvenser i forhold til opplevd kompetansemobilisering.

Tilbakemeldinger kan også være viktig innen mestringsorientert ledelse og som sett tidligere får de tilbakemeldinger. Dette skal vi også se nærmere på i analysen av aspekter innen motivasjon.

Som vi kan se stemmer informantenes uttalelser godt overens med det som i følge Lai (2013) kan karakteriseres som mestringsorientert ledelse, og som igjen er vist å kunne gi en rekke positive effekter for god kompetansemobilisering. Uttalelsene tyder på at leder kjenner sine medarbeidere godt, og tilrettelegger for at de både skal få utviklet sin kompetanse, men også brukt sin kompetanse gjennom relevante arbeidsoppgaver. Videre er det her også et punkt som i følge en medarbeider kunne vært forbedret noe. Likevel viser de andre punktene at medarbeiderne opplever god støtte fra lederen hva angår tilrettelegging for kompetanseutvikling, tilbakemeldinger og bruk av kompetanse.

Mestringsorientert støtte fra kolleger

Hva angår støtte fra kolleger kan man skille mellom motivasjonsklima og prestasjonsklima, hvor det i førstnevnte er fokus på mestring og å dele kompetanse samt samarbeid for å oppnå resultater, mens det i sistnevnte er fokus på sammenligning med andre (Lai, 2013).

«Vi har veldig god delingskultur i seksjonen da føler liksom at jeg alltid kan spørre noen hvis det er noe jeg ikke får til eller, jeg vil ha kvalitetssikra eller (...) vi har veldig god oversikt, så er det noe vi er litt usikre på så kan vi alltid få god hjelp og da blir resultatet så mye bedre» (Informant 4)

Som vi kan se beskriver medarbeideren at de har en god delingskultur i seksjonen. Gjennom et motivasjonsklima, heller enn ett prestasjonsklima, innad i seksjonen, vil dette kunne

fremme kompetansedeling, slik at medarbeiderne i større grad ønsker å bidra til at alle kan øke sin kompetanse. På denne måten kan medarbeiderne hjelpe og støtte hverandre i arbeid med oppgaver. Andre medarbeidere beskriver også at de har god oversikt over hverandres sterke sider. Et eksempel på denne typen miljø i seksjonen, forteller leder om, ved at medarbeidere etter at de har kommet hjem fra enkelte typer kurs og seminarer, deler det de har vært gjennom med de andre i seksjonen. Dette kan bidra til å stimulere til kunnskapsdeling, og er viktig i forhold til at medarbeiderne på denne måten deler sin kompetanse, i stedet for at de ønsker å beholde den for seg selv av konkurransehensyn.

Medarbeiderne forteller om at de i stor grad har kjennskap til hverandres styrker, som også tidligere nevnt, og på denne måten kan bruke hverandre aktivt i arbeidet. På den måten kan de spørre hverandre, og vet hvem de kan gå til, dersom de har spørsmål vedrørende ulike arbeidsoppgaver. Ved at medarbeiderne har god kjennskap til hverandres styrker, får de også benyttet mer av den tilgjengelige kompetansen.

5.3.4 Oppsummering

Som vi har sett er det i seksjonen god støtte for de viktige driverne for god og hensiktsmessig kompetansemobilisering. Leder tilrettelegger for driverne i stor grad, og gjennom å kjenne sine medarbeidere godt, bidrar dette til at det kan tilrettelegges på en god måte. Samarbeidet mellom dem virker også godt, slik at de sammen kan arbeide med driverne for kompetansemobilisering. Utsagn fra medarbeiderne tyder på at de i stor grad opplever at de har autonomi i arbeidet, de er kjent med sine roller og ansvarsområder, og de opplever mestringsorientert støtte fra nærmeste leder og de andre medarbeiderne. De innsamlede dataene fra intervjuene tyder på at seksjonen i stor grad har en god tilrettelegging for de viktige driverne for kompetansemobilisering.

5.4 Opplevelse av kompetansemobilisering

Leder kjenner medarbeiderne godt, og dette kan også være med på å bidra til økt kompetansemobilisering. Som vi har sett i teoridelen er medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet viktig for blant annet motivasjon, og i tillegg kan det, dersom man føler at man ikke får brukt sin kompetanse, få en rekke negative konsekvenser.

På bakgrunn av dette, som ble beskrevet i teorikapittelet, er medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse av betydning, av en rekke årsaker.

Det innsamlede datamaterialet tyder på at medarbeiderne i stor grad opplever at de får benyttet en stor del av sin kompetanse i arbeidet, og samtlige av medarbeiderne beskriver at de opplever i stor grad å få benyttet sin relevante kompetanse. På spørsmål om informantene får benyttet sin jobbrelevante kompetanse i arbeidet svarer en medarbeider:

«Ja, på en side, nei på en annen side. Altså, jeg kunne vel ha utviklet egenskaper og kompetanser personlig som kanskje ikke blir utviklet, samtidig som jeg får jo muligheten til å gjøre veldig mange ting i jobben» (Informant 3)

Sitatet viser at medarbeideren opplever å få benyttet sin kompetanse gjennom muligheter til å gjøre ulike oppgaver i jobben. På den andre siden ser vi også at medarbeideren er klar over, at det er muligheter for at enda flere sider ved kompetansen kunne vært utviklet. Sitatet kan tolkes som at vedkommende opplever å få benyttet den kompetansen vedkommende innehar, som er relevant, men kunne personlig utviklet andre egenskaper og kompetanser, som slik det er i dag, ikke blir utviklet. Andre utsagn tyder likevel på at vedkommende får benyttet sin kompetanse. Utsagnene fra medarbeiderne i intervjuene tyder på at de i stor grad opplever å få benyttet kompetansen sin, blant annet på bakgrunn av at de har stor grad av autonomi, og på den måten får benyttet kompetansen gjennom at de kan tilpasse arbeidsoppgaver som passer til deres kompetanse.

Videre forteller samtlige av medarbeiderne at de føler seg kompetente til å gjennomføre de arbeidsoppgavene som stillingen deres krever, og leder beskriver det samme om medarbeiderne. Som vi har sett i teoridelen er det å føle seg kompetent av stor betydning for mestringstroen, og også faktisk mestring. Gjennom at medarbeiderne føler seg kompetent til å løse sine arbeidsoppgaver, kan dette også bidra til å styrke deres indre motivasjon. Dog kan situasjonen til informantene i seksjonen være noe spesiell:

«Jeg tenker at som seniorrådgiver i direktoratet, så er det viktig, altså jeg kaller det studiekompetanse, jeg må til enhver tid sørge for å skaffe meg kompetanse på det jeg trenger å ha kompetanse på for å gjøre en god jobb, det er en del av jobben min» (Informant 2)

Sitatet tyder på at medarbeideren arbeider kontinuerlig med å skaffe seg eventuell manglende kompetanse som er nødvendig for å løse de aktuelle arbeidsoppgavene. Gjennom arbeid med varierende arbeidsoppgaver, og stor grad av autonomi innen gitte rammer, tyder utsagnene fra informantene på at de i stor grad opplever å få benyttet mye av sin kompetanse i arbeidet.

Som vi har sett i dette delkapittelet uttrykker medarbeiderne at de i stor grad opplever å få benyttet sin kompetanse i arbeidet. Utsagnene fra alle medarbeiderne tyder på at de opplever seg som kompetent i forhold til sine arbeidsoppgaver, at de får utfordringer, og får benyttet store deler av sin kompetanse i jobben.

5.5 Motivasjon

5.5.1 Selvbestemmelsesteorien

Det er som nevnt innen selvbestemmelsesteorien visse sentrale faktorer som må være tilstede for indre motivasjon. Behovet for kompetanse og autonomi, er viktig dersom medarbeiderne skal oppleve å være indre motiverte. På bakgrunn av at støtte for autonomi ble inngående gjennomgått i delkapittelet for kompetansemobilisering, og er en viktig driver også der, vil det ikke bli gjennomgått dyptgående her også. Det å oppleve seg som kompetent er viktig både for opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon.

Som vi så i teorikapittelet er det å oppleve seg som kompetent i arbeidet viktig for den indre motivasjonen. Gjennom å oppleve å få mobilisert sin kompetanse opplever man også at man er kompetent i arbeidet. Medarbeiderne og lederen uttrykker i stor grad at de opplever at de er kompetente til å løse de arbeidsoppgavene som stillingen krever. Kapittelet om opplevd kompetansemobilisering dekker derfor i stor grad hvorvidt medarbeiderne opplever seg som kompetente i arbeidet.

Som vi har sett basert på de tidligere delkapitlene i analysen, virker det som det er stor støtte for de viktige komponentene for indre motivasjon i følge selvbestemmelsesteorien.

Medarbeiderne har i stor grad autonomi i arbeidet med sine arbeidsoppgaver, og mellomleder bidrar til å støtte medarbeidernes opplevelse av autonomi. Videre har vi også sett at medarbeiderne i stor grad opplever seg som kompetente i arbeidet, og samtlige av informantene beskriver at de opplever seg som kompetente for å løse de arbeidsoppgavene

deres stilling krever. På bakgrunn av at det i utgangspunktet synes å være god støtte for indre motivasjon, vil vi nå se på noen av medarbeidernes uttalelser som omhandler motivasjon.

Gjennomgående i fra intervjuene med alle medarbeiderne er at de i stor grad beskriver seg selv som indre motiverte. Det virker som de liker jobben sin, og er motivert for å løse de arbeidsoppgavene som kommer. På spørsmål om hva jobben betyr for dem i forhold til andre ting i livet svarer noen medarbeidere:

«Det betyr mye det, ja det betyr, jeg er en kreativ person, finne løsninger, så for meg betyr det veldig mye, hvis jeg ikke hadde hatt mulighet til det i en jobb, så syns jeg det hadde det vært veldig lite tilfredsstillende» (Informant 3)

«(...) jeg leser aviser som er relevant for jobben så blir jeg veldig interessert i å lese det og ser jeg en bok som er relevant for jobben, så leser jeg det i fritiden» (Informant 5)

Informantene beskriver seg som veldig motiverte for jobben. Informant 3 beskriver her at jobben betyr veldig mye, fordi gjennom jobben er det muligheter for å finne løsninger.

Informant 5 beskriver at også på fritiden er området det arbeides med interessant, og dersom aviser eller bøker skriver om jobbrelevante ting, så bruker vedkommende gjerne fritiden sin på å lese dette.

På spørsmål om hvilke faktorer som er med på å påvirke motivasjonen beskriver de følgende:

«Det er vel å få støtte fra kollegaer, leder, få gjennomslag for ideer (...)» (Informant 3)

«(...) det er tre faktorer tror jeg, det er oppgavene, jeg må føle er interessante, og hvis de er interessante så betyr det at jeg føler at jeg har noe å bidra med (...), så er det hvem jeg samarbeider med, (...), også det tredje at det må bety noe for noen. Og hvis de tre faktorene er der så blir jeg veldig motivert» (Informant 5)

Sitatene viser at støtte fra kollegaer, interessante oppgaver, medarbeiderne, og at det de gjør betyr noe for noen er av betydning for deres motivasjon.

Medarbeiderne beskriver også ganske gjennomgående at jobben betyr mye for dem. Noen informanter trekker også frem at det å få benyttet sin kompetanse i jobben er av betydning for

deres motivasjon. Gjennomgående kan vi dermed se at medarbeiderne i stor grad beskriver seg selv som indre motiverte for jobben, og er interesserte i jobbens fagområde i seg selv, så mye at enkelte er villige til å benytte fritiden på å lese seg opp på det.

5.5.2 Oppgaver som ikke blir brukt

Et sentralt og spennende aspekt som kom frem under intervjuene, i forhold til tematikken motivasjon, og som var relativt gjennomgående blant de fleste informantene, var et forhold som var med på å påvirke deres motivasjon. I enkelte tilfeller opplevde medarbeiderne at arbeidsoppgaver de hadde arbeidet med over lengre tid, og i utgangspunktet var veldig fornøyde med, endte opp med ikke å bli benyttet. Det kunne være ulike grunner til at dette skjedde, men at slike opplevelser tærte på motivasjonen. Som en av medarbeiderne uttrykker det:

«Du kan oppleve at ting du har jobba med veldig lenge bare kanskje havner i en skuff (...) også kommer det liksom ingen vei» (Informant 3)

«Det er mange som føler det at man jobber litt forgjeves (...)» (Informant 2)

Som vi kan se i sitatene opplever medarbeiderne at noe av arbeidet ble litt forgjeves, og at ting de har jobbet med lenge ikke blir benyttet. Lederen beskriver dette som et eksempel på når medarbeiderne oppleves som lite motiverte:

«Når de produserer for skrivebordet, når det er ting vi jobber med og vi mener har en god kvalitet blir stoppa i byråkratiet, det dreper motivasjonen. Når vi mener at nå har vi noe bra som egentlig bør tas i bruk, og ikke får det fram» (Informant 1)

Som vi kan se i sitatet, og som også går igjen hos flere andre informanter, virker dette som en demotiverende faktor for medarbeiderne. Arbeidet med oppgaver som ikke blir benyttet uttrykkes av informantene som en demotiverende faktor. Dette kan muligens være på bakgrunn av at det kan være en faktor som hindrer deres autonomi i arbeidet.

6 Kompetansemobilisering og motivasjon i NAV

Analysen viser at seksjonen i stor grad tilrettelegger for viktige drivere for opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Gjennom, bevisst eller ubevisst, å legge til rette for blant annet autonomi og å oppleve å få benyttet sin kompetanse, opplever medarbeiderne at de i stor grad får benyttet sin kompetanse, og er indre motiverte for arbeidet. Det er i stor grad samsvar mellom leders uttalelser om hvordan leder tilrettelegger for autonomi og de andre driverne for kompetansemobilisering, og medarbeidernes opplevelser av dette. Videre er rollene klart definerte, og det er i stor grad mestringsorientert støtte både fra lederen og kollegene i mellom. Det er også som vi har sett stor grad av samsvar mellom medarbeidernes og leders uttalelser både vedrørende at de opplever å få brukt kompetansen sin i jobben, og deres motivasjon.

Viktige drivere for opplevd kompetansemobilisering og viktige faktorer innen indre motivasjon er nært koblet til hverandre, og blant annet autonomi er med på å styrke begge disse. Samtidig er også opplevelsen av å være kompetent, viktig for den indre motivasjonen, og opplevelsen av å benytte sin kompetanse gjennom opplevd kompetansemobilisering kan styrke den indre motivasjonen. Vi ser dermed at det i stor grad er samsvar mellom viktige drivere for kompetansemobilisering, og viktige faktorer for indre motivasjon. Videre vil dette kapittelet ta for seg en diskusjon av resultatene fra analysen, sett opp mot det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på, og opp mot forskningsspørsmålene i oppgaven. Kapittelet vil forsøke å sammenfatte resultatene fra undersøkelsen.

6.1 Vektlegging av kompetansemobilisering og opplevelse av dette

Tilbake til forskningsspørsmålene som ligger til grunn for oppgaven ser vi først på spørsmålet som lyder: *Har virksomheten et uttalt fokus på kompetansemobilisering og oppleves dette i så fall av de ansatte?* I kompetansestrategien til organisasjonen er kompetansemobilisering nevnt. Organisasjonen ønsker å mobilisere den kompetansen som er tilgjengelig. På hvilken måte medarbeiderne dermed opplever å få mobilisert sin kompetanse kan være en måte å se hvorvidt organisasjonen lykkes i dette arbeidet. Dette bygger også på at Lai (2013, s. 154)

uttaler at den faktiske, objektive kompetansemobiliseringen er veldig vanskelig å måle, mens medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse lar seg måle. Uttalelsene tyder på at kompetansen blir mobilisert særlig innad i seksjonen, men også i noen tilfeller på tvers av organisatoriske skiller. Den faktiske kompetansemobiliseringen, for eksempel på tvers av organisatoriske skiller, som å dekke ulike andre oppgaver gjennom mobilisering av kompetanse blir viktig, men medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse er viktig for deres motivasjon, og dermed deres arbeidsinnsats. Gjennom økt mobilisering av den interne kompetansen i organisasjonen kan dette bidra til å nå organisasjonens overordnede mål. På hvilken måte lederen tilrettelegger for kompetansemobilisering, for at medarbeiderne skal få benyttet sin kompetanse blir drøftet i neste avsnitt. Analysen tyder på at medarbeiderne i stor grad opplever å få benyttet sin kompetanse i arbeidet og at de føler seg kompetente til å gjennomføre de arbeidsoppgavene som deres stilling krever. På den måten kan vi si at den aktuelle seksjonen lykkes med arbeidet med mobilisering av kompetansen, som er gitt i kompetansestrategien for hele organisasjonen. Likevel har vi sett at kompetansestrategien vektlegger mobilisering på tvers av organisatoriske grenser, mens oppgaven har studert medarbeidernes egen opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse. Videre så vi i teoridelen av det finnes en rekke negative konsekvenser dersom medarbeiderne ikke opplever at de får benyttet sin kompetanse i arbeidet. Blant annet ved at medarbeidere ikke får benyttet sin relevante kompetanse kan dette gi negative konsekvenser, og de kan oppleve et misforhold mellom sitt eget kompetansepotensial og deres muligheter til å få benyttet dette potensialet, som kan virke demotiverende (Lai, 2013). Videre kan dette resultere i redusert indre motivasjon, da det er en tett sammenheng mellom indre motivasjon og kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 155, refererer til Lai 2011, og Lai og Skiba 2013). Det er få eller ingen indikasjoner i analysen som tyder på at medarbeiderne opplever noen av disse, og tilsvarende en rekke indikasjoner på at de opplever å få benyttet kompetansen. På denne måten kan det se ut som at seksjonen lykkes med å tilrettelegge slik at medarbeiderne opplever å få mobilisert sin kompetanse, og på den måten unngår de negative konsekvensene beskrevet i Lai (2013, s. 154-155).

6.2 Tilrettelegging for kompetansemobilisering

Det andre forskningsspørsmålet lyder: *På hvilken måte tilrettelegges det for kompetansemobilisering?* Det er et lederansvar å tilrettelegge for driverne for

kompetansemobilisering (Lai, 2013). Kjennskap til medarbeidernes kompetanse kan være viktig for å kunne tilrettelegge for driverne på en god måte, blant annet med tanke på hvor mye autonomi ulike medarbeidere behøver. Lederen i seksjonen arbeider hele tiden med å opparbeide seg kjennskap til sine medarbeideres kompetanser, og både leder selv og medarbeiderne uttrykker at leder har god kjennskap til deres kompetanser, og kjenner sine medarbeidere godt.

Vi har sett gjennom analysen at det er godt tilrettelagt for de viktige driverne for kompetansemobilisering i den aktuelle seksjonen. De viktige driverne er blant annet autonomi, rolledefinering, mestringstro og mestringsorientert støtte fra leder og medarbeidere (Lai, 2013). Gjennom stor grad av autonomi, innen gitte rammer, godt definerte roller, og mestringsorientert støtte fra lederen og medarbeiderne, ligger forholdene til rette for at medarbeiderne skal kunne få mobilisert sin kompetanse på en god måte.

Autonomi er av betydning både for opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Gjennom at medarbeiderne får mulighet til å komme med forslag til hvordan de skal løse oppgavene selv, og på den måten får mulighet til å trekke på egne styrker, kan dette bidra til å styrke deres autonomi. Gjennom en viss grad av autonomi, kan man bli motivert på bakgrunn av at man opplever å få tillitt fra andre (Lai, 2013). Dette var, som vi har sett i analysen, noe medarbeiderne trakk frem. De opplevde tillitt fra lederen ved at leder utfordret dem i arbeidsoppgavene, og stor grad av autonomi i arbeidet med arbeidsoppgavene. Likevel omhandler autonomi valgfrihet innen relevante rammer (Lai, 2013), autonomi vil med andre ord ikke si det samme som fullstendig frihet til å velge. Nettopp dette med å ha autonomi innen gitte rammer er viktig, det skal ikke være full frihet, men medarbeiderne skal kunne ha «et tilstrekkelig handlingsrom i interaksjonen med andre» (Lai, 2013, s. 168, refererer til Ryan, 1993). Medarbeiderne har rammer de må holde seg innenfor, og blir på noen områder målt. Målemekanismer kan undergrave opplevelsen av autonomi (Lai, 2013), og medarbeidernes mobilisering av kompetansen kan dermed bli svekket. Likevel tyder analysen på at de opplever å ha tilstrekkelig autonomi og handlingsrom i arbeidet.

Klart definerte roller bidrar også til at medarbeiderne kan få mobilisert sin kompetanse. Rolleforståelse er en forutsetning for å være profesjonell (Lai, 2013). Definerte roller innebærer at medarbeideren er kjent med de forventningene og ansvarsområder vedkommende har i arbeidet, og på denne måten kan oppfylle disse. Analysen tyder på at medarbeiderne i stor grad opplever å være kjent med hvilke arbeidsoppgaver de har, og hvilke

ansvarsområder de har. Arbeidsoppgavene i seksjonen fordeles ved at det er medarbeidere som har hovedansvaret for arbeidsoppgavene, og andre som hjelper til ved hver oppgave. På bakgrunn av at rolleforståelse er en forutsetning for å kunne være profesjonell, er det viktig at medarbeiderne er kjent med sine roller, noe det virker som de er. Gjennom at medarbeiderne er kjent med sine ansvarsområder og hva som er forventet av dem, altså rolledefineringen, kan dette bidra til å øke kompetansemobiliseringen.

Driveren for kompetansemobilisering som omhandler mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kollegene er også viktig for medarbeidernes kompetansemobilisering. Mestringsorientert ledelse og støtte fra kolleger kan karakteriseres på en rekke måter, og omhandler støtte som bidrar til å styrke medarbeiderens opplevelse av å få støtte og utfordringer fra lederen. Det kan her skilles mellom prestasjonsledelse og mestringsorientert ledelse, hvor mestring omhandler å yte best mulig ut fra forutsetningene, mens prestasjon omhandler å demonstrere egen kompetanse (Lai, 2013). På bakgrunn av dette og svarene i analysen kan det tyde på at kulturen i seksjonen bygger på en mestringsorientert ledelse, og medarbeiderne opplever støtte, tillitt og det å få utfordringer fra sin leder. Mestringsorientert støtte fra kollegene omhandler hvorvidt kulturen oppmuntrer til deling av kompetanse og samarbeid, eller det er fokus på sammenligning (Lai, 2013, s. 177). Resultatene fra analysen tyder på at medarbeiderne i stor grad deler sin kompetanse, og arbeider en del sammen i team. Medarbeiderne er også godt kjent med hverandres styrker, de uttrykker at de kjenner hverandres ulike kompetanser godt, og på denne måten kan bruke hverandre på en god måte i arbeidet. Medarbeiderne benytter dette i ulike situasjoner hvor de for eksempel trenger hjelp og støtte fra andre i arbeidet med en oppgave. På den måten kan medarbeiderne bruke hverandre dersom de står fast ved en gitt oppgave.

Analysen og drøftingen viser at det i stor grad er støtte for de viktige driverne for kompetansemobilisering i den valgte seksjonen. Kompetansemobilisering er viktig for å oppnå måloppnåelse og verdiskapning, og det er et lederansvar å legge til rette for at medarbeiderne skal få mobilisert sin kompetanse (Lai, 2013, s. 174). Gjennom tilstrekkelig grad av autonomi, klart definerte roller, og mestringsorientert ledelse og støtte fra kolleger, virker det som medarbeiderne i stor grad opplever å få mobilisert og benyttet sin kompetanse på en god måte.

6.3 Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon

Viktige drivere for kompetansemobilisering, er tett koblet til viktige faktorer for indre motivasjon i følge selvbestemmelsesteorien. Blant annet er høy opplevelse av autonomi, viktig for begge disse. Det tredje og siste forskningsspørsmålet er som følger: *Er det noen sammenheng mellom graden av kompetansemobilisering de ansatte opplever og deres motivasjon?* I følge det vi har sett i analysen og teoridelen, kan det virke som det er en tett kobling mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon, på bakgrunn av at det er de samme viktige faktorene som er av betydning for de begge. Analysen viser at medarbeiderne i stor grad opplever seg som motiverte for arbeidet, og at de også opplever å få benyttet sin kompetanse på en god måte, gjennom varierte arbeidsoppgaver. Indre motivasjon er bedre som kilde til gode prestasjoner og effektivitet for oppgaver hvor «kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet» enn ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 57, refererer til Gagné og Deci, 2005). Indre motivasjon er en viktig kilde til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012). På bakgrunn av at indre motivasjon har en rekke positive effekter for arbeidet, blir det hensiktsmessig for en organisasjon med medarbeidere som er indre motiverte for arbeidet. På bakgrunn av at viktige faktorer for indre motivasjon og kompetansemobilisering, i stor grad henger sammen, virker det som det vil være en fordel å ha fokus på begge disse punktene i arbeidet med de menneskelige ressursene i en organisasjon.

Muligheter for å arbeide med utfordrende arbeidsoppgaver er også av betydning for motivasjonen, og studier viser at mennesker foretrekker å arbeide med utfordrende oppgaver, dersom de får mulighet til å velge (Deci og Ryan, 1985, refererer til Shapira, 1976). Variasjon i arbeidsoppgavene vil dermed kunne være nyttig både for økt kompetansemobilisering og motivasjon. Analysen viser at medarbeiderne opplever å arbeide med varierte arbeidsoppgaver, og at de får utfordrende oppgaver så de har noe å strekke seg etter, gjennom at leder utfordrer dem til å ta nye arbeidsoppgaver.

Likevel finner vi faktorer som på tross av at arbeidet er preget av høy opplevd kompetansemobilisering, minker den indre motivasjonen. Ved at arbeidsoppgaver som er lagt mye tid og arbeid i, og som medarbeiderne i utgangspunktet er fornøyde med, ikke blir benyttet uttrykker medarbeiderne at dette er en utfordring for deres motivasjon. Dette kan være fordi at gjennom at resultatene av arbeidsoppgavene ikke blir benyttet, hindrer noe av

medarbeidernes følelse av autonomi, og på den måten svekker den indre motivasjonen. Likevel kan det å løse arbeidsoppgaver som ikke alltid ender opp med å bli benyttet til noe være en viktig del av arbeidet, på bakgrunn av at det er nødvendig i visse typer arbeid å jobbe seg gjennom flere ulike typer løsninger før man finner den rette, blant annet i kreativt arbeid og innovasjonsarbeid. En annen løsning på denne utfordringen kan være å sikre bedre kommunikasjon i ledelsen, for å sikre at arbeidsoppgavene skal bli brukt til noe, før arbeidet setter i gang.

6.4 Oppsummering

Gjennom stor grad av autonomi innen gitte rammer, klare roller og mestringsorientert støtte fra lederen og medarbeiderne, tyder studiet på at dette styrker medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse i jobben. Utsagnene fra medarbeiderne tyder på at de i stor grad opplever å få brukt sin kompetanse, gjennom varierte arbeidsoppgaver, og at de selv kan være med å forme ulike arbeidsoppgaver, og benytte sin kompetanse på en god måte i arbeidet. Medarbeiderne uttrykker å være indre motiverte for arbeidet og stor grad av autonomi, og opplevelsen av å være kompetent i jobben, kan være av betydning for dette. Som vi har sett er opplevd kompetansemobilisering assosiert med en rekke positive utfall både for medarbeideren selv, og organisasjonen som helhet, og dermed viktig å være klar over i arbeidet med kompetanse i organisasjoner. Videre har vi også sett at lav opplevd kompetansemobilisering kan føre med seg en rekke negative konsekvenser, både for medarbeideren og organisasjonen, også utover rent tap av kompetanse som kunne vært utnyttet bedre. Analysen og drøftingen tyder på at seksjonen i stor grad lykkes med å mobilisere den tilgjengelige kompetansen, og at viktige drivere for kompetansemobilisering i stor grad er tilfredsstilt. Videre har vi sett at det kan være en tett kobling mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, da enkelte av driverne som er viktige for de to samsvarer i stor grad. Gjennom arbeid med å tilrettelegge for disse tyder studiet på at seksjonen i stor grad lykkes både med tanke på medarbeidernes indre motivasjon og opplevde kompetansemobilisering.

7 Avslutning

Arbeidet med de menneskelige ressursene i en organisasjon er, som vi har sett, avgjørende for organisasjonen i arbeidet mot å nå de overordnede målene. Høy grad av opplevd kompetansemobilisering og indre motiverte ansatte, vil kunne være viktige bidrag i arbeidet mot de overordnede målene. Medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse er av betydning både for dem selv, og organisasjonen som helhet, og avhenger av sentrale drivere, hvor en av dem er autonomi. Gjennom arbeidet med å tilrettelegge for driverne for kompetansemobilisering kan medarbeidernes opplevde kompetansemobilisering øke. Autonomi er en sentral faktor for indre motivasjon og det samme er også opplevelsen av å være kompetent. Dersom medarbeidere opplever å få benyttet sin kompetanse i arbeidet, gjennom økt kompetansemobilisering, kan dette være med på å styrke den indre motivasjonen. Det er dermed en del sammenfallende fokuspunkter både i arbeidet med økt kompetansemobilisering og økt indre motivasjon.

Studiet har sett på kompetansemobilisering og motivasjon hos en seksjon i arbeid- og velferdsdirektoratet, og baserer seg på data innhentet fra et kvalitativt forskningsintervju. På bakgrunn av de tre formulerte forskningsspørsmålene, har oppgaven forsøkt å ta for seg en gjennomgang av teoretisk rammeverk som er relevant i besvarelsen av disse, og analysert og drøftet resultatene fra datainnsamlingen basert på teorien og forskningsspørsmålene.

7.1 Hovedfunn

Basert på de tre forskningsspørsmålene har det kommet frem en rekke interessante hovedfunn. Organisasjonen har et uttalt fokus på å vektlegge kompetansemobilisering, på tvers av organisatoriske grenser. Hvorvidt medarbeiderne opplever organisasjonens arbeid med kompetansemobilisering er interessant. På bakgrunn av studiet har vi sett at det er god tilrettelegging for de viktige driverne for kompetansemobilisering i den valgte seksjonen. Lederen legger til rette for at medarbeiderne skal få stor grad av autonomi, det er klart definerte roller, og stor grad av mestringsorientert støtte fra leder og kollegene i mellom. På bakgrunn av at det er god tilrettelegging for driverne, er det naturlig å tro at medarbeiderne også opplever at de får benyttet sin kompetanse i arbeidet. Dette har vist seg å stemme, og medarbeidernes uttalelser tyder på at de i stor grad opplever å få brukt sin kompetanse gjennom varierende arbeidsoppgaver og stor grad av autonomi.

På bakgrunn av at medarbeiderne i stor grad opplevde seg som kompetente i jobben, og fikk benyttet mye av sin kompetanse, og stor grad av autonomi, ligger forholdene godt til rette for indre motivasjon. Uttalelsene fra medarbeiderne tyder på at de er indre motiverte for arbeidet, og trives i jobben. Til tross for enkelte faktorer som kan synes å minke autonomien for medarbeiderne, tyder deres utsagn på at de likevel opplever at de har tilstrekkelig grad av autonomi for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver på en god måte.

Et aspekt vedrørende motivasjon som utsagn fra informantene tydet på var at i de tilfellene hvor arbeid de hadde gjort, og brukt tid på og var fornøyd med, ikke ble benyttet, var dette en demotiverende faktor. Dette kan sees i sammenheng med at medarbeiderne gjennom at deres arbeid ikke alltid blir benyttet opplever at noe av deres autonomi i arbeidet blir svekket.

7.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Gjennom arbeidet med studiet har det kommet frem flere interessante aspekter. På grunn av oppgavens omfang, har det ikke vært mulig å hatt noe forskning ut over de kvalitative undersøkelsene som er gjort. Videre kunne det vært interessant å gjøre et oppfølgingsstudie, basert på dette studiet, som for eksempel en kvantitativ undersøkelse som kunne basert seg på et større utvalg, og dermed kunne gjort resultatene mer generaliserbare. Studiet er kun gjort innen en seksjon, og det er av den grunn vanskelig å vite om dette gjelder for hele organisasjonen, og andre lignende organisasjoner, eller om det kun gjelder denne ene seksjonen. Et kvantitativt studie om problemstillingene kunne av den grunn vært interessant.

Videre har det kommet frem et interessant aspekt vedrørende arbeidsoppgaver som ikke blir brukt. I kreativt arbeid og innovasjonsprosjekter kan slikt være nødvendig, for å komme frem til en optimal løsning. Likevel er det utfordrende dersom det tærer på medarbeidernes motivasjon i arbeidet. Et studie som omhandler denne typen arbeidsoppgaver og effekter på motivasjonen som følge av dette hadde vært svært interessant.

7.3 Avsluttende refleksjoner

Det å benytte den tilgjengelige kompetansen en organisasjon har gjennom sine menneskelige ressurser på en mest mulig hensiktsmessig måte, blir av betydning for en organisasjon i arbeidet med å nå de overordnede målene. Gjennom fokus på kompetansemobilisering og fokus på medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse i arbeidet, vil dette som

vi har sett kunne gi en rekke positive effekter for medarbeideren selv, og organisasjonen som helhet. De viktige driverne for kompetansemobilisering beskrevet i Lai (2013) kan sees i sammenheng med viktige faktorer for indre motivasjon som er beskrevet i selvbestemmelsesteorien. Både opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon kan dermed sees i sammenheng i arbeidet med strategisk kompetanse i en organisasjon. På denne måten vil fokus på disse to elementene kunne ha betydning for organisasjonen som helhet, og medarbeiderne selv. I seksjonen som er studert er det lagt godt til rette for viktige drivere for kompetansemobilisering, medarbeiderne er indre motiverte for jobben, og de opplever å være kompetente i jobben de skal gjøre og får benyttet sin kompetanse gjennom varierte arbeidsoppgaver.

Litteraturliste

Deci, Edward L., og Ryan, Richard M., (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press

Deci, Edward L., og Ryan, Richard M. (2014). *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*. I Gagné, Marylène (red). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*. (Kapittel 2, s. 13-32). New York: Oxford University Press

Dysvik, A., og Kuvaas, B. (2014). *Self-Determination Theory and Workplace Training and Development*. I Gagné, Marylène (red). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*. (Kapittel 13, s. 218-228). New York: Oxford University Press

Filstad, C., (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget

Fivelsdal, E., Bakka, J.F., og Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. (4. utg). Oslo: Cappelen Forlag

Gangé, Marylène og Deci, Edward L. (2014). *The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management*. I Gagné, Marylène (red). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*. (Kapittel 1, s. 1-9). New York: Oxford University Press

Grønhaug, K. og Nordhaug, O. (1998). *Kompetanse og strategiutvikling*. I Nordhaug, O. (red.). *Strategisk personalledelse, utvalgte emner*. (Kapittel 3, s. 37-52). Tano Aschehoug.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B. (2005). *Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. I Knudsen, K., og Ryen, A. (red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (Kapittel 2, side 29-51). Oslo: Cappelen akademisk forlag

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Hentet (16. mai 2015) fra: <http://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

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

Lillemyr, O.F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse. Hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforlaget

Nordhaug, O. (2002)a. *Den ustyrbare kompetansen?* Hentet (17. september 2014) fra: <http://www.magma.no/den-ustyrbare-kompetansen>

Nordhaug, O. (2002)b. *Ledelse av menneskelige ressurser, Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. (3. utg.). Universitetsforlaget

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Internettkilder:

NAV a. (publisert 2013, 06. juni). *Om NAV*. Hentet 15. mai 2015, fra NAV <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/organisering+av+NAV>

NAV b. (publisert 2013, 16. august). *Organisering av NAV*. Hentet 15. mai 2015, fra NAV <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Nynorsk/Organisering+av+NAV.355308.cms>

Regjeringen. (ukjent dato). *Arbeids og velferdsetaten (NAV)*. Hentet 16. februar 2015, fra Regjeringen. https://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/org/etatstyring/underliggende-etater/arbeids_og_velferdsetaten/id1511/

Interne dokumenter, NAV

NAV. (ukjent dato). *Kompetansestrategi for NAV 2013-2020*. Hentet 15. mai 2015 fra NAV https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/_attachment/328727?_download=true&_ts=13b18c7d298

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv (3 sider)

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD (3 sider)

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere (3 sider)

Vedlegg 4: Intervjuguide mellomleder (3 sider)

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *”Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon”*

Bakgrunn og formål

Motivasjon, og det å benytte den tilgjengelige kompetansen i en organisasjon, er av betydning for å nå organisasjonens overordnede mål. I hvilken grad ansatte opplever å få mobilisert sin kompetanse, er av betydning for deres motivasjon. Formålet med studiet er å få et innblikk i en organisasjons vektlegging av kompetansemobilisering, og de ansattes opplevelse av dette, samt kompetansemobilisering og motivasjon sett i sammenheng. Oppgavens hovedproblemstillinger vil være: *Har virksomheten et uttalt fokus på kompetansemobilisering og oppleves dette i så fall av de ansatte? Og er det noen sammenheng mellom graden av kompetansemobilisering de ansatte opplever og deres motivasjon?*

Prosjektet er et mastergradsstudie, ved det utdanningsvitenskapelige fakultet, institutt for pedagogikk, ved UiO. Veileder på oppgaven er Leif Christian Lahn.

De er blitt forespurt om å delta fordi jeg ønsker å studere ovenfor nevnte problemstillinger, og jeg har valgt ut deres organisasjon for mitt studie da denne arbeidsplassen er relevant i forhold til vektlegging av kompetansemobilisering.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ser for meg å gjennomføre et intervju med 4-6 personer i deres organisasjon, med noe ulike stillinger. Intervjuene vil vare i underkant av 45 minutter, og vil bli tatt opp på båndopptaker, samt notering underveis. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle organisasjonens vektlegging av kompetansemobilisering, ansattes opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse, og motivasjon.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være min veileder, og meg som har tilgang til personopplysninger. Ditt navn vil bli lagret adskilt fra innhentede data (lydbåndopptak, notater og transkribert materiale) for å ivareta konfidensialitet. Det vil ikke kunne være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes og masteroppgaven leveres innen 01.06.15. Deretter vil alt identifiserbart materiell og alle lydopptak bli slettet, etter gjennomført sensur på oppgaven som vil ligge senest midten av august 2015.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på mail, eller telefon. Samtykkeerklæringen leveres ferdig utfylt til meg når vi møtes. Ta gjerne kontakt med meg eller min veileder dersom du skulle ha ytterligere spørsmål vedrørende prosjektet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Tonje Mjøvik

Adresse: [REDACTED]

[REDACTED]

Telefon: [REDACTED]

Mail: [REDACTED]

Veileder:

Professor Leif Christian Lahn

Institutt for pedagogikk

Telefon: 22857076 / 99557448

Mail: l.c.lahn@iped.uio.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien «opplevd kompetansemobilisering og motivasjon», og er villig til å delta

.....

Sted, dato

.....

Navn blokkbokstaver

.....

Signatur av prosjektdeltaker

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Leif Christian Lahn
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 23.02.2015

Vår ref: 42152 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|-----------------------------|---|
| 42152 | <i>Opplevd kompetansemobilisering og motivasjon</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Leif Christian Lahn</i> |
| <i>Student</i> | <i>Tonje Mjøvik</i> |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.08.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Kopi: Tonje Mjøvik tonjemjo@student.uv.uio.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 42152

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Universitetet i Oslo sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 15.08.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere

Innledning: Kort informasjon om studiet mitt og mitt masterprosjekt, gjennomgang av informasjonsskriv og skrive under på samtykke. Vil også informere om at intervjuet vil bli tatt opp på bånd, og takke for at de vil delta på intervjuet.

Bakgrunnsinformasjon

Jeg vil først spørre litt om bakgrunnsinformasjon, som er relevant i forhold til arbeidet vedkommende gjør:

1. Hvor lang utdanning har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i den stillingen du har nå?
3. Hva innebærer din stilling?
 - a. Hvilke oppgaver har du?
4. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?

DEL 1: kompetansemobilisering

Jeg er i studiet mitt opptatt av kompetansemobilisering, og særlig i hvilken grad de ansatte opplever dette.

5. Er du kjent med begrepet kompetansemobilisering, og hva legger du eventuelt i begrepet?
 - a. Hvilke fordeler mener du det har å vektlegge kompetansemobilisering?
6. Mener du du får benyttet all din jobbrelevante kompetanse på en tilstrekkelig måte?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Hvilke deler av din jobbrelevante kompetanse får du eventuelt ikke brukt?
 - c. Hvordan kunne man tilrettelagt for at du skulle fått benyttet denne kompetansen?
7. Mener du at organisasjonen får benyttet din kompetanse på en best mulig måte?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
8. På hvilken måte føler du deg kompetent til å gjennomføre de arbeidsoppgavene din stilling krever?
 - a. Hvilke oppgaver føler du deg kompetent til å utføre?
 - b. Hvilke oppgaver føler du at du mangler kompetanse til å utføre?

- c. Hva gjør du dersom du ikke har den nødvendige kompetansen til å gjøre noen av dine arbeidsoppgaver?
9. Hvordan benyttes din kompetanse? Når benyttes den og når kunne den vært benyttet bedre?
- a. Får du utfordringer i jobben som gjør at du får benyttet forskjellige deler av din kompetanse?
10. Opplever du at din nærmeste leder tilrettelegger for at du skal få brukt din kompetanse i ditt daglige arbeid?
- a. Hvis ja: på hvilken måte?
 - b. Hvis nei: på hvilken måte skulle du ønske han/hun gjorde det?
11. Hvordan synes du de andre medarbeiderne dine får benyttet sin kompetanse?
- a. Hvorfor tror du det?

DEL 2: motivasjon

Videre er jeg opptatt av motivasjon, og i hvilken grad de ansatte er motivert for sitt arbeid, samt hva som gjør at de er motivert.

12. Hva betyr jobben for deg i forhold til andre ting i livet, slik som familie, venner, hobbyer osv?
13. Hvilke faktorer mener du er med på å påvirke din motivasjon i arbeidet?
14. Vet du hva det innebærer å gjøre en god jobb i denne seksjonen?
- a. Opplever du at det er noen form for belønning for å gjøre en god jobb?
15. Er du motivert for arbeidet ditt?
- a. Hva er det som gjør at du er motivert/ikke er motivert?
 - b. Kan du komme med noen eksempler på når du opplevde at du var sterkt motivert for å gjøre en innsats?
 - c. Kan du komme med noen eksempler på når du opplevde at du var lite motivert for å gjøre en innsats?
 - d. Hvis du tenker litt fritt i forhold til jobben din, hvilke oppgaver ville vært motiverende å ha?
 - e. Har din motivasjon noe betydning for hvor mye du jobber? Har motivasjonen din noe å si for hvor godt du jobber?
16. Hva er sammenhengen mellom din motivasjon og muligheter for å få brukt din kompetanse i jobben?

- a. Det at du får brukt din kompetanse, hvordan gir det utslag i motivasjonen?
17. Hva gjør din nærmeste leder for å motivere deg i ditt arbeid?
- a. Hva burde/kunne vært gjort av nærmeste leder for å øke motivasjonen din?
18. Hvordan opplever du motivasjonen blant dine medarbeidere?
- a. Hvordan motiveres andre?
 - b. Hva får deg til å tro dette?

Tilleggsinformasjon

Til sist i dette intervjuet vil det bli noen små oppsummeringsspmål. (Hensikt: å avslutte/avrunde intervjuet).

19. Er det andre forhold du mener er viktige for din opplevelse av å være kompetent i jobben enn de vi har snakket om til nå? Hvilke?
20. Er det andre forhold du mener er viktige for din arbeidsmotivasjon enn de vi har snakket om til nå? Hvilke?
21. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Til slutt: takk for deltakelsen på intervjuet!

Vedlegg 4: Intervjuguide mellomleder

Kort informasjon om studiet mitt og mitt masterprosjekt, og å gå gjennom informasjonsskriv og skrive under på samtykke. Vil også informere om at intervjuet vil bli tatt opp på bånd, og takke for at de vil delta på intervjuet.

Bakgrunnsinformasjon

Jeg vil først spørre deg om litt bakgrunnsinformasjon, som er relevant i forhold til det arbeidet du gjør:

1. Hvor lang utdanning har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i den stillingen du har nå?
3. Hva innebærer din stilling?
 - a. Hvilke arbeidsoppgaver har du?
4. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?
5. Hvilke arbeidsoppgaver har dere i seksjonen?
 - a. Hvordan fordeler dere arbeidet med oppgavene?

DEL 1: kompetansemobilisering

Jeg er i studiet mitt opptatt av kompetansemobilisering, og særlig i hvilken grad de ansatte opplever dette, og du som leder vektlegger og tilrettelegger for det.

6. Hva legger du i begrepet kompetansemobilisering?
 - a. Hvilke forskjeller mener du det er mellom kompetansemobilisering og kompetanseutvikling?
 - b. Hvilke fordeler mener du det har å vektlegge kompetansemobilisering?
7. Mener du dine medarbeidere får benyttet all sin jobbrelevante kompetanse på en tilstrekkelig måte?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
8. Mener du at organisasjonen får benyttet dine medarbeideres kompetanse på en best mulig måte?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?

9. På hvilken måte føler du dine medarbeidere er kompetent til å gjennomføre de arbeidsoppgavene deres stilling krever?
 - a. Hvilke typer arbeidsoppgaver er de eventuelt kompetente eller ikke kompetente til å gjennomføre?
 - b. Hva gjør de dersom de ikke har den nødvendige kompetansen til å gjøre noen av sine arbeidsoppgaver?
10. Har du noen oversikt over dine medarbeideres kompetanse?
 - a. Mener du det er viktig å ha oversikt over dine medarbeideres ulike kompetanser?
 - b. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - c. Hvis ja: På hvilken måte arbeider du for å opparbeide deg denne kunnskapen?
11. Hvordan tilrettelegger du som leder for at dine medarbeidere skal få benyttet sin kompetanse på en best mulig måte?
 - a. Utdypende spørsmål her: på hvilken måte gjør du dette?
 - b. Kan du komme med eksempler?
 - c. Hvordan tror du medarbeiderne dine opplever dette?

DEL 2: motivasjon

Videre er jeg opptatt av motivasjon, og hvordan du som leder arbeider med å motivere dine medarbeidere.

12. Hva innebærer det å gjøre en god jobb i denne seksjonen?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: hva er målene? Skape noe/dele kunnskap/å være kreative?
 - b. Hva skiller arbeid med god kvalitet fra arbeid med dårlig kvalitet?
 - c. Hvordan vurderes arbeidet medarbeiderne gjør?
 - d. Er det noen form for belønning i forhold til måloppnåelse?
13. Hvilke faktorer mener du er med på å påvirke dine medarbeideres motivasjon i arbeidet?
14. Opplever du dine medarbeidere som motiverte for arbeidet sitt?
 - a. Hva er det som gjør at de er motivert/ikke motivert?
 - i. Hva får deg til å tro dette?

- b. Kan du komme med noen eksempler på når du opplever dine medarbeidere som særlig motivert?
 - c. Kan du komme med noen eksempler på når du opplever dine medarbeidere som lite motivert?
15. Hvordan arbeider du med å motivere dine medarbeidere?
- a. Avhengig av svar på hva som er målene øverst:
 - i. Hvordan arbeider du med å motivere de for arbeidet?
 - ii. Hvordan arbeider du med å motivere de for kunnskapsdeling?
 - iii. Hvordan arbeider du med å motivere de for å lære noe nytt?
16. Det at de ansatte får brukt sin kompetanse, hvordan gir det utslag i motivasjon?
17. I hvor stor grad opplever du at de ikke får brukt sin kompetanse?
- a. Hvordan takler dere i så fall dette? (overkvalifisering?)
18. Har du opplevd ansatte som føler de ikke får brukt sin kompetanse, og hvordan påvirket dette deres motivasjon?
- a. Opplever du noen forskjell på de som føler at de får brukt sin kompetanse og de som ikke gjør det?

Tilleggsinformasjon

Til sist i dette intervjuet vil det bli noen så oppsummeringsspørsmål. (Hensikt: å avslutte/avrunde intervjuet).

- 19. Er det andre forhold du mener er viktige for dine medarbeideres opplevelse av å være kompetent i jobben enn de vi har snakket om til nå? Hvilke?
- 20. Er det andre forhold du mener er viktige for dine medarbeideres arbeidsmotivasjon enn de vi har snakket om til nå? Hvilke?
- 21. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Til slutt: takke for deltakelse på intervjuet.