

Ser du mitt potensial?

*En empirisk studie av hvordan kompetansemobilisering
foregår i en kunnskapsorganisasjon*

Mari Sørum Stana



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2015

Vi må legge til rette for at hver enkelt skal kunne bruke sine
evner best mulig

- Kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen
(Kunnskapsdepartementet, 2014a)

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

Tittel:

Ser du mitt potensial?

En empirisk studie av hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon.

Av:

Mari Sørum Stana

Eksamen:

Masteroppgave i pedagogikk.

Studieretning kunnskap, utdanning og læring.

Spesialisering innen læring, teknologi og arbeid.

Semester:

Vår 2015

Stikkord:

Kompetansemobilisering, latent kompetanse, kunnskapsorganisasjoner, kunnskapsarbeider

© Mari Sørum Stana

2015

Ser du mitt potensial? - En empirisk studie av hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon.

Mari Sørum Stana

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Samfunnet er i stadig utvikling, og omtales ofte som et kunnskapsamfunn. Mange organisasjoner er i dag det som kalles kunnskapsorganisasjoner, der kunnskapsarbeideren er sentral. Kunnskap regnes som et av flere elementer i kompetansebegrepet. Mange av dagens arbeidsplasser driver mye med kompetanseutvikling, men det er færre som arbeider spesifikt med kompetansemobilisering (Lai, 2013). Kompetansemobilisering handler om hvordan man best mulig kan forvalte kompetansepotensialet en organisasjon besitter, slik at medarbeidere kan benytte sitt kompetansepotensial på best mulig måte. I denne masteroppgaven har jeg sett nærmere på hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon. Jeg benytter meg i stor grad av teori fra Linda Lai (2013) om kompetansemobilisering, og Odd Nordhaug (2004) om latent kompetanse. I tillegg støtter jeg meg på teori fra blant annet Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009), Alvesson (2004) og Hislop (2013) om kunnskapsorganisasjoner. På bakgrunn av dette, er følgende problemstilling formulert:

Hvordan foregår kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon?

For å finne svar på dette, har jeg utformet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon kompetansemobilisering?*
- *Hvordan legges det til rette for kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon?*

For å finne svar på min problemstilling, har jeg foretatt en kvalitativ casestudie av én avdeling i en kunnskapsorganisasjon. På bakgrunn av ønske om anonymitet, omtales virksomheten som Kompetanse AS. Utvalget i studien består av seks personer; fire medarbeidere, en nylig avgått avdelingsleder, og den nye avdelingslederen. Disse ble plukket ut på bakgrunn av strategiske og teoretiske vurderinger. Sammen med virksomhetens strategidokument, er det semistrukturerte intervjuer av disse seks personene som ligger til grunn for analysen.

Mine funn viser at Kompetanse AS ikke har en strategisk kompetanseplan, slik Lai (2013) og Nordhaug (2004) anbefaler. De har heller ikke lagt eksplisitt vekt på kompetansemobilisering i sitt arbeid med kompetanse. Likevel kommer det fram at det er flere

kompetansemobiliserende faktorer som er på plass i avdelingen. Medarbeiderne og avdelingslederne ser ut til å ha en relativt lik oppfatning av hvordan dette arbeidet har foregått. Avdelingsledernes svar om hvordan de har lagt til rette for kompetansemobiliserende faktorer, og hvordan medarbeiderne har opplevd det samme, stemmer i stor grad overens.

Medarbeiderne ønsker høy grad av autonomi, noe de også opplever at de blir gitt fra avdelingsleder. Både medarbeiderne og avdelingslederne opplever at det er et godt mestringssklima på arbeidsplassen, og at de har et godt arbeidsmiljø. De opplever imidlertid at rollene i avdelingen er noe utydelig definert. I tillegg til høy grad av autonomi, gjør dette at det tidvis blir et høyt arbeidspress, noe som igjen går ut over arbeidsmiljøet. Blant medarbeiderne er det noen små ulikheter i hvor stor grad av autonomi de ønsker. Utvalget i denne undersøkelsen er som nevnt lite. Ut i fra svarene fra de som er intervjuet, virker det imidlertid som at det er en sammenheng mellom graden av autonomi og mestringstro. Medarbeiderne som påpeker at de ønsker en middels grad av autonomi, ser også ut til å ha noe mindre tillit til egen kompetanse.

Det er usikkert hvorvidt det faktisk at Kompetanse AS er en kunnskapsorganisasjon, som ønsker en løs struktur, spiller inn på hvordan de driver strategisk kompetansearbeid. På bakgrunn av teorier som belyser kunnskapsorganisasjoner, kan det virke som det er noen utfordringer ved å innføre slike strategier i denne type organisasjoner. Noen kan oppfatte strategiene som for strukturelt orienterte, og at de utfordrer den adhokratiske organisasjonsformen som er ønsket. Det kan imidlertid være fordelaktig å ha strategier for hvordan man skal arbeide med kompetanse i kunnskapsorganisasjoner, da det i disse er særlig viktig å forvalte kunnskapen og kompetansen medarbeiderne besitter på en god måte.

Mine funn viser at den nye avdelingslederen i Kompetanse AS ønsker å bli kjent med sine medarbeidere, slik at hun kan lede dem på en best mulig måte. Hennes tanker og ønsker om hvordan hun kan legge til rette for kompetansemobilisering, stemmer på mange punkter overens med Lai (2013) sin teori. På bakgrunn av hennes svar, ser det ut til at det i tiden framover vil bli lagt enda bedre til rette for faktorer som er viktige for at medarbeiderne i denne avdelingen i Kompetanse AS skal oppleve en høy grad av kompetansemobilisering. Mine funn viser også at det kan være behov for en videreutvikling av kompetansestrategier, som i større grad tar hensyn til kunnskapsorganisasjoners særegenheter.

Forord

To lærerike år på Blindern er over. Tanken jeg fikk i løpet av lærerutdanningen om å ta en mastergrad i pedagogikk har blitt til virkelighet. Jeg kan nok en gang kalle meg ferdigutdannet. Men når blir man egentlig ferdig utdannet? Utdannelsen er over, jeg har lært mye, men det er fortsatt en hel del igjen å lære. Jeg er klar for å komme ut i arbeidslivet og bruke det jeg har lært, samtidig som jeg gleder meg til lære nye ting.

Det siste semesteret med skriving av masteroppgave har vært spennende, lærerikt og utfordrende. Prosessen kan sammenlignes med en lang og vindfull sykkeltur. I det ene øyeblikket har du god driv, og du kommer deg framover uten å bruke nevneverdig mye krefter. I neste øyeblikk runder du en sving, og motvinden slår imot. Du jobber på så hardt du kan, men føler ikke at du kommer deg fra flekken. Det har vært mye motvind, men det har heldigvis vært gode perioder med medvind også.

Det er mange som fortjener en takk, for hjelp, støtte og veiledning. Først og fremst vil jeg takke min veileder Terje Grønning. Takk for presise og nyttige tilbakemeldinger. Og takk for alle gode råd på veien. Tusen takk til casevirksomheten min som ga meg mulighet til å se nærmere på hvordan en kunnskapsorganisasjon jobber med kompetansemobilisering. Takk til min kontaktperson som la til rette for samarbeidet. I tillegg vil jeg takke alle informantene som stilte opp og delte av sine opplevelser og tanker.

En stor takk går til familie og venner for all hjelp og støtte det siste halvåret. Takk til Mamma og Johanne for at dere villig stilte opp som prøveinformanter. Takk til Pappa for ditt engasjement! Takk for alle tilbakemeldinger og samtaler, der du har kommet med gode faglige råd og positive innspill. Og tusen takk til Silje Maria for alle oppmuntrende samtaler og turer, som har minnet meg på at livet handler om mer enn å skrive masteroppgave.

Til slutt vil jeg takke gjengen på lesesalen. Takk for lange pauser, gode samtaler, klemmer, high fives og mye latter. Å skrive master med dere rundt meg har gjort det hele mye morsommere.

Mari Sørum Stana
Oslo, mai 2015

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Kunnskap og kompetanse i dagens arbeidsliv	1
1.2	Problemstilling	3
1.3	Avhandlingens oppbygging	4
1.4	Om casevirksomheten	4
2	Kunnskapsorganisasjoner og kompetansemobilisering	6
2.1	Kunnskaps- og kompetansebegrepet	6
2.2	Kunnskapsorganisasjoner	8
2.3	Latent kompetanse og kompetansemobilisering	12
2.3.1	Strategisk kompetanseledelse	12
2.3.2	Effekter av kompetansemobilisering	16
2.3.3	Latent kompetanse	17
2.3.4	Fem drivere for kompetansemobilisering	18
2.4	Oppsummering	23
3	Metode – mine valg sett i fugleperspektiv	25
3.1	Valg av metode	25
3.2	En kvalitativ casestudie	26
3.3	Forskningsdesign	27
3.3.1	Utvalg	27
3.3.2	Dokumentanalyse	28
3.3.3	Det kvalitative forskningsintervju	28
3.3.4	Utforming av intervjuguide	29
3.3.5	Gjennomføring av intervju	31
3.4	Metodiske refleksjoner	33
3.4.1	Oppgavens kvalitet og troverdighet	33
3.4.2	Databehandling og analysestrategi	34
3.5	Presentasjon av informanter	36
4	Hvordan oppleves kompetansemobilisering?	37
4.1	Frie tøyler – en tillitserklæring	38
4.2	Mestringsklima	41
4.3	Latent kompetanse	44
4.4	Oppsummering	45
5	Hvordan legges det til rette for kompetansemobilisering?	47
5.1	Kunnskapsorganisasjon og autonomi	48
5.2	Rolledefinering	50
5.3	Mestringsklima	52
5.4	”Jøss, har du kompetanse på det området?”	55
5.5	Oppsummering	56
6	Kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon	57
6.1	Medarbeidernes opplevelse og avdelingsleders tilrettelegging for kompetansemobilisering	58
6.2	Sammenhenger mellom driverne for kompetansemobilisering	61
6.3	Kompetansestrategi i en kunnskapsorganisasjon	63

7 Avslutning.....	66
7.1 Hovedfunn	66
7.2 Begrensninger ved undersøkelsen og forslag til videre forskning	68
7.3 Avsluttende refleksjoner	70
Litteraturliste.....	71
Vedlegg	75
Tabell 2.0 Sammenligning av byråkrati og adhokrati	10
Figur 2.1 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess.....	14
Figur 2.2 Kompetansestrategi	15
Figur 2.3 Effekter av høy kompetansemobilisering	17
Figur 2.4 Latensproblemet	18
Figur 6.1 Sammenhenger mellom faktorer for kompetansemobilisering	61

1 Innledning

1.1 Kunnskap og kompetanse i dagens arbeidsliv

Dagens samfunn karakteriseres av mange som et kunnskapssamfunn (Drucker, 1993; Knorr Cetina, 2007; Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Kunnskap har utviklet seg til å bli den mest lønnsomme ressursen i samfunnet, og har i økende grad tatt over rollen til kapital, manuelt arbeid og naturressurser som samfunnets fremste ressurs (Drucker, 1993, s. 8). I følge Kunnskapsdepartementet (2013, s. 67) er Norge et kunnskapssamfunn som stiller større krav til kompetanse enn noen gang før, og kravene er i stadig endring. Samfunnet og arbeidslivet er mer mangfoldig enn før, og arbeidsmarkedet preges av internasjonal konkurranse og samarbeid. Som en følge av kunnskapens sentrale plass i samfunnet, har organisasjoner og jobber gjennomgått en transformasjon. Dette har i hovedsak handlet om en dreining mot kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive bedrifter (Hislop, 2013). Dette har tvunget fram nye måter å organisere og lede organisasjoner på (Newell et al., 2009), og det stiller store krav til hvordan man kan forvalte kunnskapen og kompetansen en organisasjon besitter (Nordhaug, 2004).

I kunnskapssamfunnet er organisasjoners og medarbeideres kunnskap og kompetanse helt sentral. Kunnskap og kompetanse er deres viktigste ressurs, og god forvaltning av denne er avgjørende for at medarbeidere kan yte sitt beste, slik at organisasjoner kan øke sin verdiskaping og måloppnåelse. Samfunnets raske endring fører til at kunder og brukere stadig presenterer nye krav til kvalitet, tempo eller variasjon i produkter og tjenester som skal leveres. Dette fører igjen til en tøffere konkurranse mellom tilbydere (Lai, 2013). Av denne grunn mener Lai (2013) at det blir stadig viktigere for organisasjoner å satse langsiktig og systematisk på kompetanse. Hun mener imidlertid at det i mange organisasjoner har vært en overfokusering på utvikling og anskaffelse av kompetanse, og en underfokusering på å få brukt kompetansen medarbeidere allerede stiller til rådighet fullt ut. Nordhaug stiller seg følgende spørsmål:

(...) Hvor mye av den kompetansen som finnes, er kjent for individet selv, for vedkommendes medarbeidere og leder, og eventuelt for alle disse kategorier?

Spørsmålet er meget viktig fordi vi må kunne anta at det finnes enorme mengder skjulte ressurser i arbeidslivet i form av kunnskaper, ferdigheter og evner som ikke tas i bruk. (Nordhaug, 2004, s. 29)

Hvordan man kan få tak i disse skjulte ressursene, og mobilisere medarbeideres kompetanse er hovedtema for denne avhandlingen. I det følgende viser jeg at dette er et aktuelt tema i arbeidslivet, og at det er noe både regjeringen, og kommuner i Norge, har på dagsorden.

Regjeringen har satt i gang et arbeid som heter Nasjonal satsing på økt kompetanse. Norge er med i et prosjekt drevet av OECD, kalt Skills Strategy. Skills Strategy skal bistå OECDs medlemsland til å utvikle kompetansepoltiske strategier for å stå bedre rustet til å møte en usikker økonomisk utvikling. I Norge var målet å få en strategisk vurdering av den nasjonale kompetansepoltikken og den samlede forvaltningen av befolkningens kompetanse. To av problemstillingene viser tydelig at det er fokus på kompetanse, og spesielt på kompetansemobilisering. Den ene var om det i Norge blir utviklet nok og riktig kompetanse, mens den andre var om den tilgjengelige kompetansen som finnes blir brukt godt nok (Kunnskapsdepartementet, 2014b). Rapporten ble publisert i februar 2014 og peker på positive sider ved kompetansearbeidet i Norge, men også hvilke utfordringer landet står overfor. Blant annet kommer det fram at medarbeideres arbeid og deres kompetanse ikke stemmer overens i så stor grad som en skulle ønske. Det kommer fram at 20 % av norske arbeidstakere føler seg overkvalifisert for jobben de har, mens 15 % føler at de er underkvalifisert (OECD, 2014). Hadde kompetansemobilisering vært en del av arbeidsplassenes kompetansestrategi, kunne kompetansen sannsynligvis vært anvendt bedre, og medarbeiderne ville opplevd at deres kompetanse stemte bedre overens med deres arbeidsoppgaver.

Undersøkelsen som er gjort i forbindelse med Skills Strategy har et bredere perspektiv på kompetansemobilisering enn det for eksempel Lai (2013) har. Det er fokus på hvordan en bedre kan benytte seg av og mobilisere flest mulig arbeidstakere, samtidig som det er fokus på hvordan medarbeidere opplever å få brukt kompetansen sin i jobb. Jeg synes det er viktig å få fram at kompetansemobilisering er viktig i dagens kunnskapssamfunn, og at det er noe det blir satt ekstra fokus på. Norge er et land rikt på kompetanse, og for både befolkningen og arbeidslivet er det viktig at kompetansen blir anvendt på best mulig måte. Dette er noe kommunene i Norge også legger vekt på.

Kommunesektorens organisasjon har utviklet en modell for strategisk kompetanseplanlegging (Kommunesektorens organisasjon, 2012). Den bygger i stor grad på Lai (2004; 2013) sine teorier om dette. Flere kommuner i Norge bruker denne eller lignende modeller i sine kompetansestrategier. En av disse er Bærum kommune. I deres kompetansestrategi for 2013-2016 står det følgende:

”Kompetansearbeid handler ikke bare om utvikling av ny kompetanse. Det handler vel så mye om mobilisering av kompetanse – det vil si å ta i bruk det potensialet som bor i hver enkelt medarbeider. Medarbeidere som får brukt kompetansen sin er mer motiverte, mer lojale til organisasjonen og har i mindre grad planer om å slutte”. (Bærum Kommune, 2013)

Disse eksemplene viser at det blir lagt stor vekt på kompetansemobilisering i flere sektorer i det norske kunnskapssamfunnet. På bakgrunn av at kunnskap har blitt den mest sentrale ressursen i samfunnet, har organisasjoner utviklet seg til å bli kunnskapsorganisasjoner, der kunnskapsarbeideren er deres fremste fortrinn. I slike organisasjoner er det særlig viktig å forvalte kunnskapen og kompetansen på en god måte. Hensikten med denne avhandlingen er å rette søkelys på hvordan man kan ta i bruk skjult kompetanse, og hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon.

1.2 Problemstilling

På grunn av min interesse for kunnskapsorganisasjoner, og et spesielt engasjement for at folk skal oppleve at de får brukt kompetansen sin på best mulig måte, har jeg valgt kunnskapsorganisasjoner og kompetansemobilisering som tema for min masteroppgave. På bakgrunn av dette, og den ovenstående aktualiseringen av tema, har jeg utarbeidet en problemstilling som lyder som følger:

Hvordan foregår kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon?

Videre har jeg formulert to forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon kompetansemobilisering?*
- *Hvordan legges det til rette for kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon?*

Disse spørsmålene vil jeg forsøke å gi svar på gjennom en casestudie om kompetansemobilisering, gjennomført i en kunnskapsorganisasjon.

1.3 Avhandlingens oppbygging

De ovenstående delkapitlene har redegjort for en aktualisering og presentasjon av problemstillingen. I innledningens siste delkapittel kommer en presentasjon av casevirksomheten som er benyttet i denne studien. Dette er ment for å gi leseren et inntrykk av hva og hvem det er som studeres, slik at dette kan ligge som et bakteppe i de videre kapitlene. I kapittel 2 blir det gitt en presentasjon av teoriene som er utgangspunktet for avhandlingen. Lai (2013) sin teori om kompetansemobilisering danner i stor grad teorigrunnlaget for denne oppgaven. I teorikapittelet blir også kunnskapsorganisasjoner, og hva som kjennetegner disse beskrevet. I det påfølgende kapittelet har jeg forsøkt å se mine metodiske valg i et fugleperspektiv, og jeg beskriver de valg jeg har gjort underveis i studien. Jeg forsøker også å vise kvaliteten og troverdigheten til min avhandling, det vil si at den er utført på en forskningsmessig forsvarlig måte. Dette gjør jeg gjennom å tydeliggjøre mine valg og begrunnelser for disse. Videre følger det to analysekapitler. Det første handler om hvordan medarbeiderne opplever kompetansemobilisering, mens det andre beskriver hvordan avdelingsleder har lagt til rette for det samme. Det påfølgende kapittelet har til hensikt å drøfte hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon. Til slutt i avhandlingen presenterer jeg mine hovedfunn. Jeg peker også på begrensninger ved avhandlingen, samt kommer med forslag til videre forskning.

1.4 Om casevirksomheten

Virksomheten jeg har benyttet som case i denne studien, ønsker å være anonyme. Dette ønsket velger jeg naturligvis å overholde. Jeg vil likevel presentere virksomheten med noen ord, slik at det er mulig å få en viss forståelse av rammene studien har foregått i. I avhandlingen har jeg valgt å gi virksomheten navnet Kompetanse AS.

Kompetanse AS ble opprettet for kun få år siden, med bakgrunn i at regjeringen så et behov for større fokus, og mer arbeid, på fagfeltet de jobber innenfor. Kompetanse AS ble opprettet gjennom en sammenslåing av tre forskjellige virksomheter, og har fra opprettelsen vært underlagt et av regjeringens departement. I dag har Kompetanse AS om lag 80 ansatte, fordelt på kontorer i to byer i Norge. Virksomheten er inndelt i sju avdelinger, og de fleste avdelingene har ansatte ved begge kontorene. I min studie har jeg intervjuet seks medarbeidere i én avdeling, og sammen med virksomhetsstrategien, er det dette som ligger til grunn for mine analyser. Avdelingen jeg intervjuet ansatte i skiftet avdelingsleder kun få uker før jeg startet mine intervjuer. Jeg valgte derfor å intervjuer både den nye, men også den tidligere, avdelingslederen for å få et best mulig bilde av hvordan kompetansomobilisering har foregått, og foregår, i avdelingen. Den nye avdelingslederen ble rekruttert internt fra avdelingen. I denne avhandlingens sammenheng, er det viktig å få med at Kompetanse AS er en kunnskapsorganisasjon.

2 Kunnskapsorganisasjoner og kompetansemobilisering

I denne oppgaven støtter jeg meg i hovedsak til Linda Lai (2013) sin teori om kompetansemobilisering. Dette temaet utfylles med litteratur av Odd Nordhaug (2004) om latent kompetanse. Begrepene kunnskap og kompetanse står sentralt i denne oppgaven. Innledningsvis trekker jeg derfor fram ulike forståelser og definisjoner av disse begrepene. Videre blir kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeideren beskrevet, med utgangspunkt i teorier fra blant annet Mintzberg (1983), Alvesson (2004), Hislop (2013) og Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009). Disse er med på å sette rammen for hva slags type organisasjon jeg i den videre analysen og drøftingen skal se på kompetansemobilisering i. Her går jeg inn på hvilken organisasjonsstruktur som kjennetegner kunnskapsorganisasjoner, og hvilke kjennetegn det kan sies at kunnskapsarbeideren har. Jeg fortsetter med en beskrivelse av hva kompetansemobilisering er, og setter dette i sammenheng med perspektiver på strategisk kompetanseledelse. Deretter beskriver jeg det Nordhaug (2004) kaller latensproblemet; utfordringer i henhold til hvordan man kan få utnyttet kompetanse, som ligger latent hos medarbeidere. Videre følger en oversikt over hvilke effekter høy grad av kompetansemobilisering kan ha på en organisasjon og dens ansatte, før jeg presenterer fem faktorer Lai (2013) mener er viktige for å oppnå kompetansemobilisering.

2.1 Kunnskaps- og kompetansebegrepet

Kunnskap er et gammelt begrep som opp igjennom årene har fått mange ulike definisjoner. Filosofer har i mange år hatt ulike oppfatninger om hvordan kunnskap kan identifiseres, utvikles, ledes, lagres og deles. Aristoteles mente at kunnskap kunne kategoriseres som *tekne*, *episteme* og *fronesis*. Tekne regnet han som en håndverksmessig, oppgaveorientert og praktisk kunnskap, episteme var den sanne kunnskapen, mens fronesis var en praktisk visdom som var utviklet gjennom erfaring (Irgens & Wennes, 2011, s. 17). Den dag i dag finnes det fortsatt mange ulike oppfatninger om begrepet kunnskap. Innenfor feltet kunnskapsarbeid er det to perspektiver som i hovedsak blir benyttet. Dette er det strukturelle perspektivet og det prosessuelle perspektivet. Det strukturelle perspektivet kjennetegnes ved at man ser på

kunnskap som noe mennesker eller organisasjoner *har*. Kunnskap er resultatet av en intellektuell prosess, og er noe som kan skilles fra mennesker. En tenker også at kunnskap er objektive fakta og at det kan måles og gis en verdi (Newell et al., 2009, s. 3). Kunnskap, innenfor det strukturelle perspektivet, er blitt definert som ”justified true belief” (Nonaka & Takeuchi, 1995) og som koding av erfaring i form av kognitive strukturer og atferdsmønstre (Kim, referert i Filstad, 2010, s. 97).

Innenfor det prosessuelle perspektivet tenker en snarere at kunnskap er rotfestet i praksis, handlinger og sosiale relasjoner. Man mener at kunnskap er noe dynamisk som skapes i samhandling mellom mennesker, og er innbakt i kulturen vi er en del av. En mener også at taus og eksplisitt kunnskap henger sammen på den måten at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt (Newell et al., 2009). Schneider (referert i Filstad, 2010) mener at kunnskap ikke må bli sett på som upersonlig, statisk og fri for kontekst. Kunnskapsbegrepet må både inkludere en epistemologisk og ontologisk dimensjon. Den epistemologiske dimensjonen innebærer å vite *om* noe, mens den ontologiske innebærer å vite *gjennom* deltakelse (Filstad, 2010, s. 110).

Som vi her har sett, er det innenfor analyser av kunnskapsarbeid hovedsakelig snakk om to perspektiver på kunnskap. I dag er det økt oppmerksomhet på at kunnskap og handling er integrert og ikke kan skilles. Dette gjør at man ikke lenger kan skille disse perspektivene i like stor grad som før (Orlikowski, 2002). Man må endre fokus til kunnskap i handling. Ved å se på kunnskap på denne måten, vil kunnskap først og fremst ha sin verdi som situert i praksis og ved at man *vet* hvordan man skal handle og løse oppgaver i profesjonelt arbeid (Filstad, 2010, s. 107). Ved å se på begrepet kompetanse, kan vi få en større forståelse av at man bruker kunnskapen man har i handlinger. Flere som har definert begrepet kompetanse, har kunnskap som et av elementene i begrepet. Linda Lai 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” (Lai, 2013, s. 46). Odd Nordhaug har en lignende, om enn noe mer avgrenset, definisjon på begrepet: ”...kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid” (Nordhaug, 2004, s. 29). Vi ser at begge disse definisjonene har kunnskap som en del av kompetansebegrepet. Det kommer også tydelig fram at det er snakk om potensielt å *anvende* kunnskapen til å utføre en oppgave eller et arbeid. Dette stemmer godt overens med Filstads (2010, s. 108) syn på kompetanse; at kunnskapen man snakker om skal anvendes. Busch et al. (2010, s. 295) mener at det i organisasjonsmessig

sammenheng er viktig at læring knyttes til kompetansebegrepet og ikke kun til kunnskaper. De mener at virksomheter som vektlegger kompetanseutvikling er opptatt av mer enn å bare utvikle nye kunnskaper. For at nye kunnskaper skal komme organisasjonen til gode, må medarbeiderne også utvikle de riktige ferdighetene og de må ha de rette holdningene for å ta dem i bruk. Busch et al. (2010) understreker derfor at det krever mer enn bare å sende medarbeiderne på kurs. Det må også legges til rette for at medarbeiderne får mulighet til å overføre nye kunnskaper til arbeidssituasjonen.

Busch et.al (2010) har samme syn på kompetanse som Lai. De mener i likhet med Lai (2004; 2013) at holdninger er en del av kompetansen. Dette er imidlertid noe blant annet Nordhaug (2004) og flere andre utelukker i sine definisjoner av begrepet. Lai (2004; 2013) mener at holdninger er en av de viktigste komponentene i kompetanse. Hun mener holdninger er en stor del av en persons potensial, og at dette derfor kan være helt avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ei. Særlig mener hun at selvrefererende holdninger kan påvirke en persons kompetanse, da disse i stor grad reflekterer en persons tro og tillit til sin egen kompetanse. Dette vil ha stor betydning for medarbeideres mulighet for å lære, og motivasjonen til å gjøre en innsats. Medarbeideres holdninger kan også dreie seg om å gjøre andre gode, motivasjon for jobben, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Holdningers betydning kommer særlig til syne i forbindelse med oppgaver som innebærer behandling av mennesker, for eksempel pleie- og omsorgsarbeid og salg og service. I slike yrker vil holdningen en person har i stor grad spille inn på hvor kompetent personen er til jobben (Lai, 2013, s. 50-51).

2.2 Kunnskapsorganisasjoner

Det er ingen bred enighet om hvordan man skal definere kunnskapsintensive bedrifter eller kunnskapsorganisasjoner. Alvesson har definert disse som "... organizations that offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge or knowledge-based products" (Alvesson, 2004, s. 17) og som "an organization broadly recognized as creating value through the use of advanced knowledge" (Alvesson, 2004, s. 29). Kjerneaktiviteten i slike virksomheter er basert på de intellektuelle ferdighetene til de ansatte. Et kjennetegn ved arbeidet i kunnskapsorganisasjoner er at det som regel ikke er rutinearbeid som preger deres aktiviteter.

Kunnskapsorganisasjoner skaper skreddersydde produkter og tjenester på markedets forespørsel. Robertson og Swan (referert i Hislop, 2013) mener at slike virksomheter karakteriseres ved deres evne til å løse komplekse problemer gjennom utvikling av kreative og innovative løsninger. Å skape slike skreddersydde løsninger, krever både eksisterende kunnskap, men også evnen til å skape ny kunnskap (Hislop, 2013, s. 77).

Alvesson (2004) har to hovedskiller for kunnskapsintensive bedrifter. Dette er mellom forsknings- og utviklingsbedrifter og profesjonelle tjenestefirmaer. Forsknings- og utviklingsbedrifter kan være forskningsbaserte firmaer, som farmasøytiske og bioteknologiske bedrifter, og høyteknologiske firmaer som baserer seg på kunnskap fra ingeniørarbeid. Profesjonelle tjenestefirmaer kan være advokat- og regnskapsfirmaer, ingeniørfirmaer og reklamebyråer. Tjenestefirmaene jobber hovedsakelig med immaterielle spørsmål, og de ansatte har ofte direkte kontakt med kunder. Forsknings- og utviklingsbedrifter arbeider, på den andre siden, hovedsakelig med mer håndgripelige produkter eller tjenester, og kontakten mellom kundene og de ansatte er mindre direkte. Skillet mellom disse to typene bedrifter er ikke alltid like tydelig som det kan virke her, fordi forsknings- og utviklingsvirksomheter også kan drive konsulentarbeid.

Som vi har sett, blir kunnskapsorganisasjoner definert på ulike måter. Alvesson (2004) peker på fem momenter som kjennetegner kunnskapsorganisasjoner. Disse er *kunnskapsbase*, *autonomi*, *organisasjonsform*, *utstrakt kommunikasjon* og *kvalitetsvurdering*. I det følgende beskriver jeg kort noen av disse kjennetegnene, mens autonomi og organisasjonsform blir viet mer plass fordi disse vil få større fokus videre i oppgaven. Det første momentet er at kunnskapsorganisasjoner må ha en sterk *kunnskapsbase*. I kunnskapsorganisasjoner er kunnskapen basert på de kognitive og praktiske ferdighetene hos personale. Det er medarbeiderne i virksomheten som besitter kunnskapen, og effektiv bruk av menneskelige ressurser er derfor særlig viktig. Det andre momentet er *autonomi*. I kunnskapsarbeid må ofte profesjonelle vurderinger tas for å løse komplekse oppgaver. Kunnskapsarbeideren er ofte den som er i best stand til å ta disse beslutningene, da lederen ofte kun har mer generell erfaring og overblikk. I visse situasjoner gir ofte ekspertisen og kunnskapen til medarbeidere mer autoritet enn formelle, overordnede stillinger. Dette gjør at organisasjonen ofte får en mindre hierarkisk struktur. Dette bringer oss inn på det neste kjennetegnet på kunnskapsorganisasjoner, nemlig *organisasjonsformer*.

Kunnskapsorganisasjoners struktur avviker mer eller mindre direkte fra byråkratiske prinsipper. Den høye graden av kundetilpasning i profesjonelle tjenestefirmaer og graden av innovasjon i andre kunnskapsorganisasjoner, gjør at tradisjonelle ledelsesprinsipper som standardisering, rutiner og kontroll er vanskelig å utføre. Prinsippene er imidlertid ikke fraværende i kunnskapsorganisasjoner, men de blir ofte brukt mer fleksibelt (Alvesson, 2004, s. 23). Henry Mintzberg (1983, s. 254) mener at organisasjoner som har et mål om å drive innovasjon må unngå byråkratiske strukturer. Videre mener han at virksomheter organisert som adhokrati er best egnet til å utvikle nye løsninger for klienter, da disse ofte har kreativitet og innovasjon som en bevisst strategi. Mange studier har kommet fram til at kunnskapsorganisasjoner tilsynelatende har en svært fleksibel organisasjonsform, og er derfor ofte beskrevet som adhokratier (Newell et al., 2009). Adhokrati er nesten det totalt motsatte av tradisjonelle byråkrati. Her blir dynamiske strukturer, basert på selvorganiserte og selvledende team, satt høyt, avgjørelser blir tatt desentralisert og det er lite formalisering i form av regler og prosedyrer (Mintzberg, 1983, s. 254). I tabell 2.0 vises en oversikt over forskjellene mellom adhokrati og byråkrati.

Byråkrati	Adhokrati
Flere hierarkivåer	Minimalt hierarki
Arbeidsprosesser organiseres rundt funksjonelle grupper	Arbeidsprosesser er selvorganisert i team
Mange formelle regler og framgangsmåter	Få eller ingen formelle regler og framgangsmåter
Direkte kontroll gjennom tilsyn	Normativ kontroll gjennom selvledelse
Sentralisert beslutningstaking	Desentralisert beslutningstaking
Koordinering oppnås gjennom eksplisitte regler og framgangsmåter	Koordinering oppnås gjennom gjensidig tilpasning
Mekanisk struktur	Organisk struktur

Tabell 2.0 Sammenligning av byråkrati og adhokrati (Newell et al., 2009, s. 36) (Undertegnede oversettelse)

Starbuck (1992) legger vekt på at kunnskapsorganisasjoner ofte ønsker å utvikle seg og vokse. Dette vil ofte føre til større grad av formalisering og hierarki. Dette samstemmer med det Mintzberg (1983, s. 272) hevder; at adhokratier over tid vil utvikle seg til profesjonelle byråkratier, og da blir mer formalisert. Han mener derfor at det helst er nyetablerte kunnskapsorganisasjoner som organiserer seg som adhokrati. For å forhindre at virksomheter utvikler seg til å bli byråkratier, er det en mulighet å ”spinne ut” nye, autonome

firmaer så fort virksomheten når en viss størrelse. Disse firmaene vil ofte være bevisste på å beholde adhokratiet, slik at de kan stimulere kreativitet og innovasjon og unngå at organisasjonen vokser seg til et byråkrati (Newell et al., 2009, s. 40).

”*Kunnskapsarbeider*” er blitt et mye omtalt begrep om personer som jobber med kunnskapsarbeid, ofte i en såkalt kunnskapsorganisasjon. Hva som skal til for at en person kan betegne seg som en kunnskapsarbeider er omdiskutert. Irgens og Wennes (2011) stiller seg spørsmålet om hvem som i dagens arbeidsliv *ikke* er kunnskapsarbeidere. De mener at svært mange av dagens arbeidstakere vil kjenne seg igjen i det som kjennetegner en kunnskapsarbeider. Newell et al. (2009) mener også at man kan argumentere for at alt arbeid er kunnskapsarbeid. Innenfor tanken om at alt arbeid er kunnskapsarbeid, kommer Hislop med følgende definisjon ”Anyone whose work involves the use of a reasonable amount of tacit and contextual and/or abstract/conceptual knowledge” (Hislop, 2013, s. 73). Det blir imidlertid lite hensiktsmessig å se på kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeideren i en så vid forstand i denne sammenheng. I denne oppgaven tar jeg derfor utgangspunkt i følgende perspektiv på kunnskapsarbeideren: ”Someone whose work is primarily intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge” (Hislop, 2013, s. 71). Dette stemmer godt overens med måten Newell et al. (2009, s. 25) beskriver kunnskapsarbeideren på; en som har som sin hovedoppgave å skape ny kunnskap eller finne nye måter å bruke kunnskap på.

Ifølge Newell et al. (2009) forventer kunnskapsarbeidere å ha stor grad av autonomi i sitt arbeid. Den typen arbeid de driver, som ofte innebærer kreative oppgaver og problemløsning, krever stor grad av autonomi. Ofte er det kunnskapsarbeideren selv som er best i stand til å planlegge, organisere og koordinere sine arbeidsoppgaver. Noe av det spesielle med kunnskapsarbeidere er at de besitter organisasjonens viktigste ressurs, nemlig kunnskap. På grunn av dette forventer og krever de autonomi i større grad enn andre arbeidstakere. Det er også vanskelig for ledelsen å direkte styre og kontrollere kunnskapsarbeid. Ledelsens rolle blir i større grad å legge til rette for kontekster som gjør det mulig å drive kunnskapsarbeid (Newell et al., 2009, s. 32-33). Irgens og Wennes (2011) mener at Hislop (2013) sin definisjon på kunnskapsarbeideren som en profesjonell åpner opp for et bredere perspektiv på kunnskapsarbeid enn at det kun er intellektuelt. Irgens og Wennes (2011) refererer også til Zack, som mener at kunnskapsarbeid først og fremst handler om anvendelse av ekspertise,

der kunnskap og jobbutførelse skjer samtidig, og at det vanskelig lar seg gjøre å skille tenkning og følelser fra hverandre (Zack, referert i Irgens & Wennes, 2011, s. 15).

2.3 Latent kompetanse og kompetansemobilisering

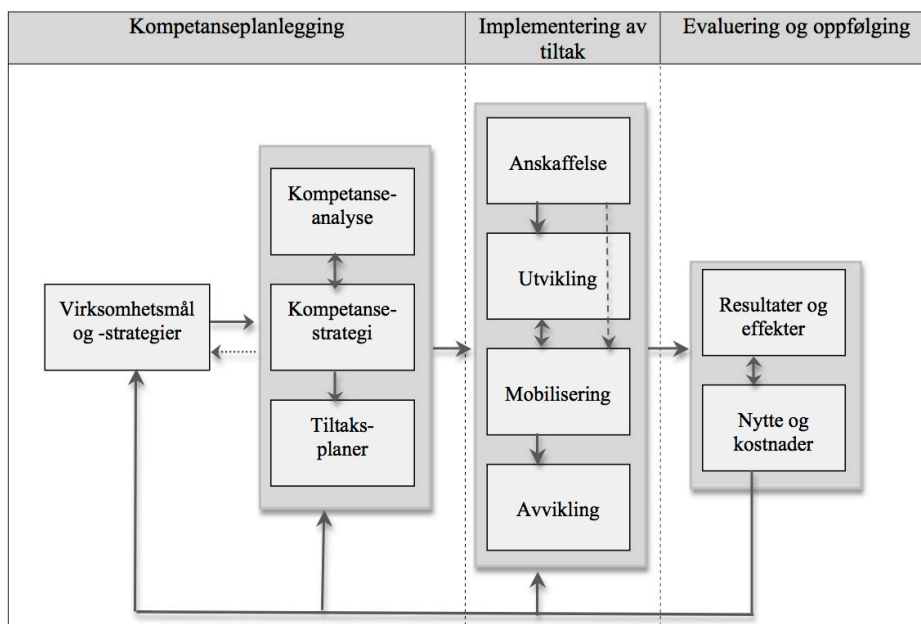
Kompetansemobilisering som begrep er relativt nytt. I den engelskspråklige litteraturen har det tidvis vært et fokus på manglende bruk av kompetanse; ”underemployment” (Livingstone, 2003). Livingstone (2003) definerer dette som i hvilken grad kunnskaps- og kompetansenivået til medarbeidere overgår deres muligheter til å bruke denne kunnskapen og kompetansen i sitt arbeid. I den norske litteraturen har Nordhaug (2004) skrevet om ledelsesutfordringer i forbindelse med forvaltning av kompetanse. En sentral utfordring han peker på er latensproblemet; hvordan man kan få utnyttet skjult kompetanse hos medarbeidere. Det har imidlertid ikke vært mange som har skrevet om prosessene som må til for å få utnyttet kompetansepotensialet til medarbeidere fullt ut. Linda Lai (2013) er blant de som står i spissen for bruken av begrepet kompetansemobilisering. I følge henne handler det om hvordan man best mulig kan forvalte kompetansepotensialet som en organisasjon besitter, slik at en kan øke dens verdiskaping og måloppnåelse. I praksis handler det om at organisasjonen legger til rette, og setter inn tiltak, for at medarbeidere kan anvende sitt kompetansepotensial best mulig. Man må sikre at man har rett kompetanse på rett plass, til rett tid. På denne måten kan medarbeidere oppleve en høy grad av kompetansemobilisering, altså at de føler at de får brukt den kompetansen de besitter. Dette vil kunne gi positive effekter både for medarbeideren og organisasjonen (Lai, 2011, 2013). I dette kapitlet redegjør jeg for følgende sider ved kompetansemobilisering: dens rolle innen overordnede strategier for kompetanseledelse, hvilke effekter det kan gi og hvilke faktorer som er viktige for å oppnå høy grad av kompetansemobilisering.

2.3.1 Strategisk kompetanseledelse

Lai (2013) mener at tilfeldig satsing på kompetanse kan ha en rekke negative konsekvenser for organisasjoner, medarbeidere og arbeidsgrupper. En av årsakene til dette, er at det kan føre til såkalt kompetanseinkongruens. Det vil si at det kan bli et dårlig samsvar mellom medarbeidernes potensial, og de oppgaver og utfordringer de skal utføre. Dette kan føre til at

medarbeiderne ikke får mobilisert sitt potensial (Lai, 2013, s. 12). For å unngå at dette skal skje, mener Lai (2013), i likhet med Nordhaug (2004), at organisasjoner bør drive et strategisk og kontinuerlig arbeid med kompetanse.

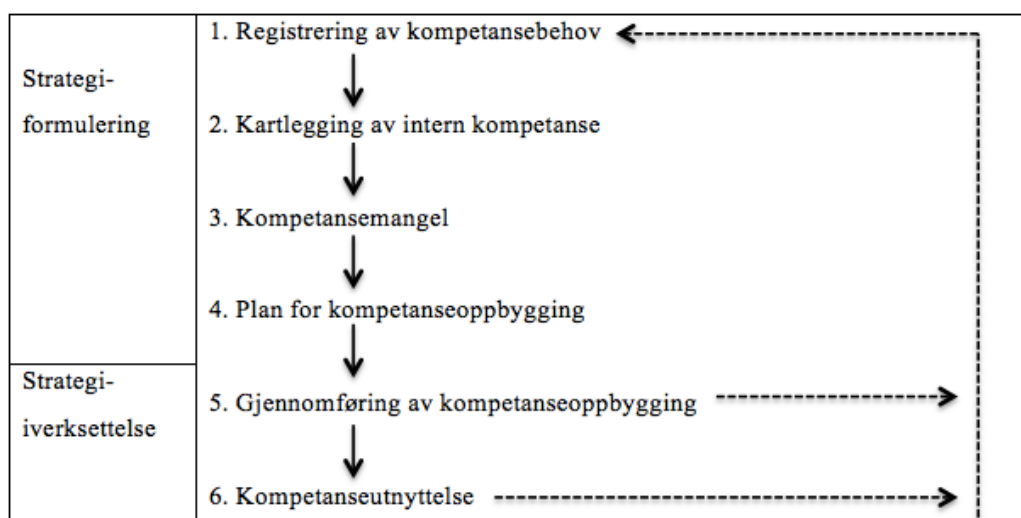
Lai definerer strategisk kompetanseledelse som: ”Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider *har og bruker* nødvendig kompetanse for å nå definerte mål” (Lai, 2013, s. 14. Forfatterens kursivering). Denne definisjonen innebærer de mest sentrale momentene i Lais strategi, nemlig *planlegging, gjennomføring og evaluering* av tiltak. Nordhaug mener hensikten med å formulere og gjennomføre en foretaksstrategi er ”å knytte foretaket til omgivelsene, og det på en måte som gjør at ressurser blir utnyttet best mulig, og med andre ord slik at avkastningen blir tilfredsstillende eller størst mulig” (Nordhaug, 2004, s. 217). Strategien skal altså innebære et forsøk på å utnytte virksomhetens kompetanseressurser best mulig. Nordhaug (2004) mener det er viktig for en virksomhet å ha en kompetansedrevet strategi for å anvende virksomhetens kompetanse på best mulig måte. Han påpeker at det i mange organisasjoner er en utfordring å kombinere og anvende kunnskaper som finnes, men som man ikke har klart å utnytte (Nordhaug, 2004, s. 215). Både Lai (2004; 2013) og Nordhaug (2004) har utviklet strategier som har til hensikt å forvalte en virksomhets kompetanse på en best mulig måte. I strategien Lai (2004, 2013) har utviklet for kompetanseledelse, er kompetansemobilisering ett av momentene. Nordhaug (2004) har fokus på kompetanseutnyttelse, som i stor grad kan sammenstilles med Lais begrep kompetansemobilisering. I dette avsnittet vil jeg redegjøre for hvordan Lai og Nordhaug plasserer kompetansemobilisering og kompetanseutnyttelse inn i sine strategier. Jeg vil ikke gå inn på alle strategiene, men si noe om de elementene som er av betydning for å kunne anvende kompetansepotensialet i en virksomhet enda bedre. Modellene for strategisk kompetanseledelse kan imidlertid sees i sin helhet i Fig 2.1 og Fig 2.2.



Figur 2.1 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2013, s. 15)

Lai (2004; 2013) deler prosessen inn i tre hoveddeler, det er planlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging. I planleggingsfasen må man finne ut hva som er virksomhetens mål og strategier. Videre danner kompetanseanalysen grunnlaget for utformingen av kompetansestrategien som legger føringer for de konkrete tiltakene. Når man foretar en kompetanseanalyse, inneholder denne tre momenter; kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse (Lai, 2013, s. 15). Man må finne ut hvilke krav, altså hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å nå sine mål. Man må finne ut i hvor stor grad eksisterende kompetanse dekker disse kravene. I tillegg må man finne ut hvilke behov organisasjonen har for å mobilisere, utvikle og anskaffe kompetanse. I behovsanalysen er det viktig at en gjennomfører det i denne rekkefølgen, slik at en ikke for eksempel anskaffer nye medarbeidere med kompetanse som en heller kunne ha mobilisert hos eksisterende medarbeidere. Disse momentene er på planleggingsnivået av strategien. Planleggingsnivået hos Lai (2004; 2013) er i stor grad det samme som det Nordhaug (2004) kaller strategiformulering. Strategiformuleringen inneholder fire punkter. Det handler om å registrere kompetansebehov, kartlegge kompetansen man har internt, finne ut hvilken kompetanse man mangler, for deretter å lage en plan for å bygge opp den nødvendige kompetansen.

Videre i Nordhaug sin strategi kommer vi til fasen med iverksettelse av strategien. I denne delen av strategien skal man gjennomføre planen for kompetanseoppbyggingen. Det er i denne fasen avgjørende at medarbeiderne ser hensikten med kompetansehevingen og at de blir motivert til å gjennomføre den. Den siste fasen handler om å utnytte kompetansen man har tilgjengelig, slik at kompetansen faktisk blir brukt. Hos Lai (2004; 2013) kalles delen om iverksettelse av strategien for implementering av tiltak. I denne delen er mobilisering et eget tiltak. Vi kan se at det er en sammenheng mellom anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. Når du har anskaffet kompetanse, kan denne enten utvikles eller den kan mobiliseres. Vi kan se at utvikling og mobilisering har et gjensidig forhold til hverandre. Det er altså tydelig at det er en sammenheng mellom utvikling og mobilisering av kompetanse. Når kompetanse er blitt utviklet, er det viktig å mobilisere denne kompetansen. Medarbeidere vil kontinuerlig lære og utvikle kompetansen de besitter, det vil derfor være avgjørende at man også kontinuerlig mobiliserer deres kompetanse. En organisasjon må jevnlig evaluere resultatene de har ut ifra sine målsettinger. På bakgrunn av evalueringen kan de hente verdifull informasjon og erfaring, som de kan benytte når de går tilbake i de andre fasene og skal planlegge og gjennomføre nye tiltak (Lai, 2013, s. 68). Nordhaug (2004) har ikke en eksplisitt del om evaluering og oppfølging. Vi kan imidlertid se i Fig 2.2 at modellen har feedbacklinjer som viser at en etter gjennomføring av kompetanseoppbygging og kompetanseutnyttelse, må gå tilbake til begynnelsen av strategien for å se om foretaket nå har den kompetansen de har behov for. Kompetansestrategien må følges opp kontinuerlig, slik at en til enhver tid får utnyttet den kompetansen en besitter og at en eventuelt vet hva slags kompetanse som mangler, slik at en kan få utviklet denne (Nordhaug, 2004, s. 215).

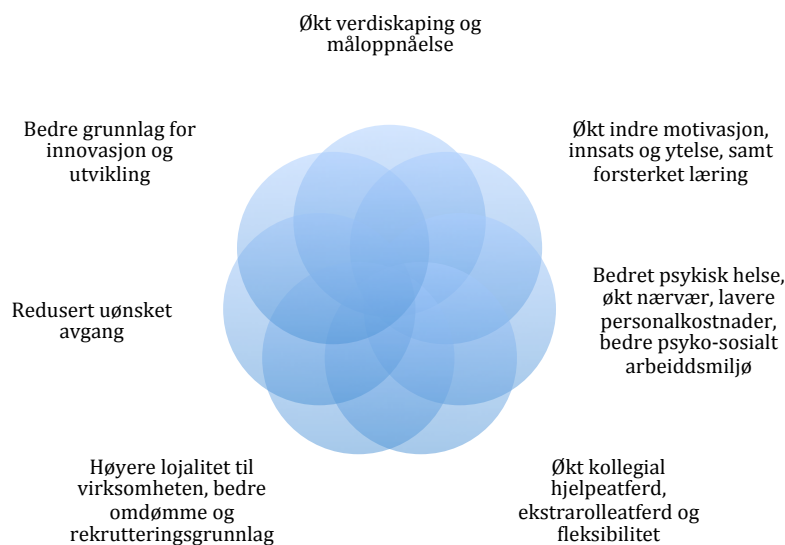


Figur 2.2 Kompetansestrategi (Nordhaug, 2004, s. 222)

Som vi ser, har både Lai og Nordhaug fokus på at virksomheter bør ha en strategi på hvordan man kan forvalte kompetansen en virksomhet besitter. De er begge særlig opptatt av å utnytte eller mobilisere kompetansen til de ansatte. De er også opptatt av at det er en kontinuerlig prosess der man må ta utgangspunkt i kompetansebehovet virksomheten har. I det følgende sier jeg noe om hvilke effekter kompetansemobilisering kan ha for den enkelte arbeidstaker og virksomheten som helhet.

2.3.2 Effekter av kompetansemobilisering

Lai (2013) mener at høy grad av kompetansemobilisering har en rekke positive effekter. Blant annet mener hun at det kan gi en økt grad av verdiskaping og måloppnåelse, økt indre motivasjon, innsats og ytelse og at det gir et bedre grunnlag for innovasjon og utvikling. Effektene av høy kompetansemobilisering kan sees i Fig 2.3. I denne avhandlingen er det ikke effektene av kompetansemobilisering som er i fokus, men selve kompetansemobiliseringen; både hvordan det oppleves og hvordan det legges til rette for. Det er likevel nyttig å få fram effektene av kompetansemobilisering, da det er dette man ønsker å oppnå når man driver kompetansemobiliserende arbeid. For å oppnå en høy grad av kompetansemobilisering hos medarbeidere, er det visse drivere som er spesielt viktige. Disse er rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger (Lai, 2013, s. 157). Driverne vil bli beskrevet nærmere etter en kort presentasjon av begrepet latent kompetanse.



Figur 2.3 Effekter av høy kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 156)

2.3.3 Latent kompetanse

Nordhaug (2004) drøfter ulike ledelsesutfordringer i forbindelse med håndtering av kompetanseressurser i arbeidslivet. En av disse er det han kaller latensproblemet. I dette ligger det at kompetanse medarbeidere besitter kan være skjult eller vanskelig å identifisere, slik at det dermed også blir vanskelig å få brukt kompetansen. En av grunnene til at kompetansen ikke blir brukt kan være at man ikke får mulighet til å prøve ut potensialet og evnene som ligger latent. Evnene blir dermed liggende brakk og fører ikke til utvikling av ferdigheter eller kunnskap. Det velkjente begrepet ”å vokse med oppgaven” beskriver dette, og innebærer at individer kan øke sin kompetanse gjennom utfordringer der de får satt evnene sine på prøve. Latent kompetanse som verken er kjent for leder, kolleger eller medarbeideren selv, er den som ligger i rute fire i Fig 2.4. Rute tre er kompetanse som medarbeideren vet om, men som vedkommende ikke har delt med leder eller kolleger. Årsaken til dette kan enten være at vedkommende ikke ser på kompetansen som aktuell for sin nåværende jobb, eller man kan ha taktiske grunner til å holde den skjult. Dette kan for eksempel være i frykt for å bli omplassert til en annen jobb eller avdeling, der det er et spesielt behov for kompetansen vedkommende ikke har fortalt om (Nordhaug, 2004, s. 211).

		Kjent for leder/kolleger	
		Ja	Nei
Kjent for medarbeider	Ja	I	III
	Nei	II	IV

Figur 2.4 Latensproblemet (Nordhaug, 2004, s. 30)

Latent kompetanse kan i stor grad sammenlignes med Lai (2013) sitt begrep om kompetansemobilisering. Utfordringen Nordhaug peker på, er i større grad å få utnyttet kompetanse en organisasjon besitter, og at medarbeiderne kan få brukt sin kompetanse fullt ut. Nordhaug (2004) har identifisert dette som en utfordring, men sier lite om hva man kan gjøre for at kompetansen kan bli utnyttet bedre. Dette har Lai (2013) satt ord på, og i det følgende presenterer jeg hvilke faktorer hun mener er viktige for at medarbeidere kan få brukt sin kompetanse best mulig.

2.3.4 Fem drivere for kompetansemobilisering

Autonomi er en viktig driver for kompetansemobilisering (Lai, 2013). Autonomi kan, i denne sammenheng, forklares som en medarbeiders opplevelse av å få tillit fra andre og at han eller hun har frihet til å handle selvstendig og utføre arbeidsoppgaver på den måten han eller hun finner best, ut ifra visse rammer. Studier viser at opplevd autonomi er en av de viktigste faktorene i egenmotivasjonsteorien for å forklare medarbeideres indre motivasjon (Humphrey et.al, 2007, referert i Lai, 2013, s. 167). En medarbeiders motivasjon blir altså i stor grad påvirket av hvordan en får tilfredsstilt sitt behov for autonomi. Alle mennesker er forskjellige, det vil si at vi også har ulike behov for autonomi. Medarbeidere med høyt behov for autonomi vil få en positiv effekt på motivasjon, kompetansemobilisering og ytelse dersom dette blir innfridd. Medarbeidere med lavt behov for autonomi vil på den andre siden få en svak eller negativ effekt dersom de opplever for stor grad av autonomi (Lai, 2013).

Organisasjonsstrukturen til en virksomhet kan i mange tilfeller åpne eller lukke mulighetene for autonomi. En virksomhet som er organisert sterkt hierarkisk, vil i stor grad lukke mulighetene for autonomi. Et slikt eksempel er byråkratier. Her er det mange regler for hvordan ting skal gjøres, og lederen styrer i stor grad dette. Kunnskapsarbeidere liker å arbeide under fleksible og dynamiske forhold og trives derfor ikke like godt med å arbeide i

strengt byråkratiske organisasjoner. De ønsker arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål, og tar gjerne initiativ til å arbeide i selvstyrte arbeidsgrupper. Kunnskapsarbeideren foretrekker at beslutninger blir tatt desentralisert av den enkelte og gruppen (Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Med en løsere struktur vil medarbeiderne kunne få mer autonomi og være med på å bestemme mer selv. Som beskrevet tidligere, er adhokrati et eksempel på en måte organisasjoner kan organisere seg slik at medarbeiderne får mer innflytelse og medbestemmelse (Newell et al., 2009, s. 36).

Deci og Ryan (1985) skiller mellom autonomiorienterte, kontrollorienterte og avmaktsoorienterte medarbeidere. Dette skillet kan gi en god pekepinn på hvor stort behov medarbeidere har for autonomi. Autonomiorienterte medarbeidere kjennetegnes ved at de er selvdrevne, ser etter interessante og utfordrende oppgaver, har fokus på muligheter for læring og mestring, blir lett indre motivert, og har ofte stor tillit til egen kompetanse. Fordi de har stor tillit til sin kompetanse, er de også opptatt av å få tillit fra andre. De har altså et stort behov for autonomi. Autonomi vil være avgjørende for deres indre motivasjon og mulighet til å mobilisere kompetanse (Lai, 2013).

Kontrollorienterte medarbeidere har fokus på ønsker og krav fra omgivelsene, struktur, rammer og tidsfrister. De er opptatt av å utnytte muligheter for belønning og å unngå negative sanksjoner. De har ofte stor tro på egen kompetanse, og har mer fokus på å prestere enn å mestre. Disse medarbeiderne kjennetegnes ved at de ofte har større grad av ytre motivasjon, og er derfor mindre opptatt av selve innholdet i oppgavene de utfører. De har et mindre behov for autonomi, og opplevelsen av kompetansemobilisering er lavere. Likevel bør de ha et visst handlingsrom for å velge hvordan oppgaver skal utføres (Lai, 2013).

Avmaktsoorienterte medarbeidere har som regel et lavt behov for autonomi. På grunn av lav mestringstro og lav opplevelse av kontroll og påvirkningsmulighet, vil de håndtere høy grad av autonomi dårlig. Slike medarbeidere opplever ofte at de er ineffektive og dårlige til å håndtere krav og endringer. Motivasjonen er ofte lav og de ønsker at ting skal være slik de alltid har vært. De tror også at de har liten mulighet til å oppnå høy ytelse ved hjelp av egen innsats, og at det kun er tilfeldigheter som avgjør om de når målene de har satt seg. For å øke deres mulighet til å håndtere autonomi, bør man jobbe for å heve deres mestringstro og trene inn ferdigheter som gjør at de i større grad kan oppleve mestring (Lai, 2013).

I hvor stor grad atferden og utførelsen av oppgaver er formalisert gjennom regler, retningslinjer og prosedyrer, er en avgjørende faktor på graden av autonomi en medarbeider kan få. Høy grad av atferdsformalisering står i et direkte motsetningsforhold til høy grad av autonomi. Høy atferdsformalisering kan også hindre håndteringen av kompleksitet og endring, og kan føre til at medarbeidere ikke får et helhetsperspektiv på oppgavene som skal løses og hvordan de henger sammen. Flere undersøkelser viser at høy grad av atferdsformalisering fører til redusert indre motivasjon og mistriivsel, motstand mot innovasjon og høyere grad av turnover blant medarbeidere. Det har også kommet fram at tap av kontroll over egen arbeidsutførelse og dermed autonomi kan assosieres med depresjon, svekket helse og lav selvfølelse. På bakgrunn av dette, bør man være forsiktig med å bruke atferdsformalisering som kontroll- og koordineringsmekanisme. Det vil derfor være viktig å vurdere atferdsformalisering opp mot behovet for autonomi (Langfred og Moye referert i Lai, 2013, s. 169). Busch et.al. (2010) bruker også begrepet formalisering. I begrepet legger de i hvor stor grad medarbeidere kan bestemme hvordan oppgaver skal utføres. Oppgaver kan ha ulik grad av formalisering. Dersom en oppgave har høy grad av formalisering, er oppgaveutførelsen definert gjennom beskrivelser, regler og prosedyrer. Oppgaver som har lav grad av formalisering, gir medarbeidere stor frihet til å utføre oppgaven slik de selv mener er best. Rutinejobber har ofte en høy grad av formalisering, mens jobber som krever en spesiell form for kompetanse, ofte har en lav grad av formalisering. Dette kan for eksempel være i stillinger som driver med forskning eller produktutvikling (Busch et al., 2010). Stillingene som har lav grad av formalisering, vil ofte være besatt av det vi kaller kunnskapsarbeidere.

Rolledefinering mener Lai (2013) er en viktig driver for å oppnå høy grad av kompetansemobilisering. I en stilling må man som medarbeider tre inn i en eller flere roller. Ulike roller gjenspeiler ulike forventninger til hvordan medarbeideren skal opptre og hvilke arbeidsoppgaver en har ansvar for. En medarbeider med god rolleforståelse har evnen til å opptre slik at han representerer den rollen han har, for eksempel lege, lærer eller selger. For at en medarbeider skal mobilisere sitt kompetansepotensial best mulig er det flere sider ved rolleforståelse som er avgjørende. For det første er det viktig at det er samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeiderens kompetansepotensial, det må være et godt *rollesamsvar*. Hvilke roller en medarbeider velger å ta på seg bør ta utgangspunkt i eget kompetansepotensial. Dette gjelder også for ledere når de rekrutterer medarbeidere, de bør sikre at kompetansepotensialet og rollen som skal fylles samsvarer. Hvis rollen en medarbeider skal fylle og medarbeideren utvikler seg i forskjellige retninger, vil dette kunne

føre til lav kompetansemobilisering. For det andre er det viktig med en tydelig *rolleklarhet*, at rollen en medarbeider skal tre inn i er klart og tydelig definert. Rollebeskrivelsen bør være tydelig på hvilke forventninger som stilles til hvilke oppgaver som skal utføres, og hvordan de utføres på en god måte. For det tredje må det være en overkommelig *rollebelastning*. Medarbeideren må ha tid til å utføre alle oppgavene sine innenfor beregnet tid og med tilstrekkelig kvalitet. Dersom medarbeideren opplever rollen som for belastende, vil han ikke ha mulighet til å oppfylle de forventninger og krav som stilles og heller ikke få mobilisert sin kompetanse på best mulig måte. For det fjerde er det viktig at medarbeiderne har en *fleksibel rolleorientering*. Ved en fleksibel rolleorientering har en fokus på mål, resultater og kunder eller brukere og medarbeiderne uttrykker vilje til fleksibilitet. Dette er særlig viktig i organisasjoner som sikter mot kontinuerlig utvikling og forbedring. Lederen setter premisser for i hvilken grad medarbeidere har en fleksibel rolleorientering, gjennom å kommunisere forventninger, og gjennom sin egen lederstil (Lai, 2013).

En kan trekke mange likheter mellom det Lai (2013) omtaler som rolledefinerings og det blant annet Busch et al. (2010) og Jacobsen & Thorsvik (2013) kaller spesialisering. Et skille blir gjort mellom vertikal og horisontal jobbspesialisering. I den vertikale jobbspesialiseringen fordeles oppgaver på ulike nivåer i et organisasjonshierarki, mens den horisontale jobbspesialiseringen handler om å ta beslutninger om fordelingen av oppgaver på samme nivå (Busch et al., 2010, s. 162). Videre i denne oppgaven er det den horisontale jobbspesialiseringen som blir omtalt. I kunnskapsorganisasjoner, som er fokus for denne oppgaven, innebærer spesialisering at kunnskapsarbeideren får ansvar for et avgrenset område som han eller hun har særlig kompetanse innenfor. Dette gjør at medarbeideren får utvidet sin kompetanse innenfor dette feltet. Kunnskapsorganisasjoner organisert som adhokrati kjennetegnes ved at de har mye horisontal spesialisering (Mintzberg, 1983, s. 280).

Flere studier tyder på at et arbeidsmiljø som er *mestringsorientert* danner et godt grunnlag for læring og læringsmotivasjon, indre oppgavemotivasjon, innsats og utholdenhet over tid (Roberts 2012, referert. i Lai, 2013). Dette kan blant annet fremmes gjennom mestringsorientert støtte fra kolleger. Kjennetegn på dette er blant annet at kolleger verdsetter jobben andre gjør, at de stimulerer hverandre til å yte sitt beste, at de gir tilbakemeldinger og at de er åpne for ny kunnskap og nye måter å gjøre ting på (Lai, 2013, s. 178). Et arbeidsmiljø

der medarbeidere støtter hverandre til å oppnå mestring er viktig for høy kompetansemobilisering.

Lai (2013) mener at det er et lederansvar å legge til rette for at medarbeidere får mobilisert sin kompetanse på best mulig måte. For å få til dette er lederens atferd avgjørende. Det er viktig at lederen støtter medarbeiderne sine slik at de kan oppleve mestring og utvikling. Derfor er det viktig at lederen blir kjent med sine medarbeidere slik at han eller hun vet hvilke behov de har og hvilke mål og ønsker de har for utvikling. Dersom lederen ikke vet dette, vil det være vanskelig å gi riktig støtte og utfordringer til medarbeiderne, og det vil dermed være utfordrende å mobilisere medarbeidernes kompetanse best mulig.

Mestringstro handler i hovedsak om hvor stor tro og tillit en medarbeider har til sin egen kompetanse. En medarbeiders mestringstro vil kunne påvirke kompetansemobiliseringen. Mestringstro varierer avhengig av felt eller oppgave. Det er derfor viktig å se på mestringstro for spesifikke oppgaver og for rollen en medarbeider besitter. Mestringstro er en holdning som er en del av en persons kompetansepotensial. En medarbeiders mestringstro har stor betydning for den faktiske mestringen. Medarbeidere som har høy mestringstro yter ofte bedre enn de med lav mestringstro (Lai, 2013, s. 161). Mestringstro har også en sterk effekt på affektive faktorer som opplevd stress, angst, uro og depresjon. Medarbeidere med lav mestringstro opplever ofte et høyere stressnivå på jobb, fordi de tror at de ikke kan håndtere utfordringene de blir stilt ovenfor på en tilfredsstillende måte. Dersom stressnivået blir så høyt at det går utover oppmerksomheten, slik at funksjonsnivået blir redusert, kan medarbeidere som både har lav mestringstro og lav stresstoleranse oppleve at egenverdi og selvbilde blir dårligere. Mestringstroen til medarbeidere har stor betydning for deres kompetansemobilisering. Har du høy mestringstro vil du sannsynligvis oppleve en høyere grad av kompetansemobilisering enn medarbeidere med lav mestringstro. Har en for høy mestringstro vil imidlertid den opplevde kompetansemobiliseringen synke igjen (Lai, 2013, s. 163).

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gitt en presentasjon av det teoretiske rammeverket denne masteroppgaven bygger på. Jeg startet med en presentasjon av ulike syn på kunnskap og kompetanse. I feltet kunnskapsarbeid, har det ofte vært vanlig å skille mellom det strukturelle og det prosessuelle perspektivet på kunnskap (Filstad, 2010). I dag er det imidlertid ikke like lett å skille disse begrepene, da det er et større fokus på kunnskap i handling (Orlikowski, 2002). Kompetansebegrepet favner dette. Kompetanse kan beskrives som de kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes for å utføre oppgaver (Nordhaug, 2004). Blant annet Lai (2013) mener at også holdninger kan sees på som en del av en persons kompetanse. Videre presenterte jeg ulike kjennetegn på kunnskapsorganisasjoner, slik disse har blitt diskutert i litteraturen. Et kjennetegn på slike organisasjoner er at kjerneaktiviteten deres er basert på de intellektuelle ferdighetene til de ansatte. De har ofte en spesiell evne til å løse komplekse problemer gjennom utvikling av kreative og innovative løsninger (Hislop, 2013). Kunnskapsorganisasjoner har ofte en relativt fleksibel organisasjonsform, og kan derfor beskrives som adhokratier (Newell et al., 2009). Kunnskapsarbeideren regnes ofte som kunnskapsorganisasjoners største ressurs og fremste fortrinn. Begrepene kunnskap og kompetanse vil ikke utgjøre en egen del i analysen, men det er viktig å ha gjort en avklaring av disse begrepene, da dette er en forutsetning for å få en korrekt forståelse av kunnskapsorganisasjoner og kompetansemobilisering. Kunnskapsorganisasjoner er rammen for hvor kompetansemobilisering blir sett på i denne avhandlingen. Dette vil kort bli tatt opp i analysen, men vil i større grad tas opp i drøftingen. Her vil jeg se nærmere på hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon, og mulige konsekvenser organisasjonsformen kan ha for å drive strategisk kompetanseledelse, som mobilisering er en del av.

Videre i kapitlet presenterte jeg begrepet kompetansemobilisering. I følge Lai (2013) handler dette om hvordan man best mulig kan forvalte kompetansepotensialet en organisasjon besitter, slik at en kan øke dens verdiskaping og måloppnåelse. Både Lai (2013) og Nordhaug (2004) mener at det er hensiktsmessig for en organisasjon å ha en strategisk kompetanseplan, for å i større grad kunne utnytte og mobilisere kompetansen en virksomhet besitter. Etter en kort presentasjon av disse strategiene gikk jeg nærmere inn på hvilke effekter kompetansemobilisering kan gi. Deretter gikk jeg inn på det Nordhaug (2004) kaller latent

kompetanse og latensproblemet; utfordringen ledere har med å identifisere kompetanse medarbeidere besitter som er skjult. Til slutt beskrev jeg de fem faktorene autonomi, rolledefinering, mestringstro, mestringsorientert støtte fra ledelsen og mestringsorientert støtte fra kolleger. Disse faktorene mener Lai (2013) er avgjørende for å få til kompetansemobilisering. I den påfølgende analysen er det i hovedsak Lai sine fem faktorer for kompetansemobilisering og Nordhaug sitt begrep om latent kompetanse som vil bli analysert. I analysen vil disse faktorene bli analysert i to kapitler; ett ut ifra hvordan medarbeiderne opplever faktorene som finnes, og ett med utgangspunkt i hvordan lederne legger til rette for at faktorene skal være til stede. Analysen vil i stor grad følge begrepene som her er beskrevet for kompetansemobilisering. Analysen kan bli oppfattet som å ha en stram linje. Bakgrunnen for dette er ikke å verifisere eller falsifisere Lai, men snarere å ha et utgangspunkt for å kunne se på eventuelle sammenhenger mellom disse elementene. I drøftingen ser jeg på i hvilken grad medarbeidernes og lederens opplevelse av de ulike faktorene samsvarer eller ei, og hvilke sammenhenger man kan se mellom de ulike faktorene. Jeg vil som nevnt også knytte dette opp mot at Kompetanse AS er en kunnskapsorganisasjon. Først vil jeg imidlertid gjøre rede for de metodiske valg jeg har foretatt underveis i arbeidet med denne avhandlingen.

3 Metode – mine valg sett i fugleperspektiv

I følge Kvale og Brinkmann (2010, s. 199), er den opprinnelige betydningen av ordet metode *veien til målet*. I dette kapitlet er det nettopp det jeg ønsker å få fram; hvordan *jeg* har funnet veien til målet. I kapitlet har jeg forsøkt å se mine metodiske valg og overveielser gjennom et fugleperspektiv. Med dette ønsker jeg å gi leseren innblikk i mine vurderinger og argumenter for de metodiske valg jeg har tatt. I løpet av et slikt studie er det mange metodiske valg som må tas, og de er viktige for å kunne belyse problemstillingen på en troverdig og gyldig måte. Valgene jeg har tatt, er blitt gjort ut i fra et ønske om å levere en forskningsmessig forsvarlig oppgave. På bakgrunn av dette vil jeg i det følgende gjøre rede for min metodiske tilnærming til studien, fremgangsmåter for datainnsamling, analysetilnærming og til slutt refleksjoner rundt kvaliteten på studien.

3.1 Valg av metode

Det første metodiske valget jeg sto overfor var om jeg skulle benytte en kvalitativ eller kvantitativ metode. I følge Thagaard (2009, s. 19) er disse metodene basert på ulike forskningslogikk, noe som både har konsekvenser for forskningsprosessen og for hvordan resultatene av forskningen vurderes. Kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall, mens kvalitative metoder har som mål å gå i dybden. Kvantitative metoder har som mål å undersøke *hvor mye* som finnes av noe. Man er altså interessert i *kvantiteter*, og ofte vil man gi noen egenskaper en bestemt tallverdi, som gjør det mulig å for eksempel bearbeide dataene statistisk. I kvalitative undersøkelser er man på den andre siden opptatt av *hvordan* noe gjøres, sies, oppleves, framstår eller utvikles. For eksempel er man opptatt av å beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfaringskvaliteter (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 11). Typisk for kvalitative undersøkelser er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2009). Til syvende og sist, er det oppgavens problemstilling som avgjør hvilken metode man bør bruke. I min oppgave er jeg ute etter å finne ut mer om hvordan kompetansemobilisering *oppleves* og *drives* i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon. Jeg er altså ute etter å finne ut mer om en konkret prosess, på ett sted. Jeg ønsker å forstå mer om hvordan kompetansemobilisering oppleves, og jeg ønsker å finne

ut mer om de ansattes erfaringer, tanker og forventninger. Gjennom informantenes eksempler og konkrete hendelser kan jeg få tak i nettopp dette. Det var derfor naturlig for meg å velge en kvalitativ metode. Dersom jeg hadde hatt mer tid, og hadde hatt som mål å se på kompetansemobilisering i mange avdelinger eller sektorer, kunne imidlertid en kvantitativ metode vært den beste fremgangsmåten. Da ville jeg ikke fått like dyptgående svar som ved kvalitativ metode, men jeg kunne fått en oversikt over hvordan mange opplever ulike variabler.

I min oppgave bruker jeg eksisterende teori som bakgrunn for tolkningen av mitt datamateriale, og jeg ønsker å komme fram til nye teoretiske perspektiver. Min analysetilnærming er derfor det som kalles abduktiv tilnærming. Abduksjon skal i følge Alvesson og Sköldberg (2008) fremheve det dialektiske forholdet mellom teori og data. I følge Thagaard (2009, s. 194) ligger abduksjon i en posisjon mellom induksjon og deduksjon. Abduksjon kjennetegnes ved at etablert teori er utgangspunktet for forskningen, og analysen av dataene gir grunnlag for nye teoretiske perspektiver. Linda Lai sin teori danner hovedtyngden av utgangspunktet for forskningen i min oppgave. Ved hjelp av det innsamlede datamaterialet ønsker jeg å videreutvikle og få nye perspektiver på hennes teori om kompetansemobilisering.

3.2 En kvalitativ casestudie

Casestudier er ikke et metodisk valg, men et valg av hva som skal studeres (Stake, 2000). I følge Yin (2014, s. 16-17) er casestudier undersøkelser som har til hensikt å studere fenomener i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere kilder data. I casestudier rettes analysen mot den eller de enhetene som representerer studiens case (Thagaard, 2009, s. 49). I mitt tilfelle er studiens case én avdeling i Kompetanse AS. Studiens empiri baserer seg i hovedsak på intervjuer med seks ansatte i avdelingen, i tillegg til informasjon fra virksomhetens strategidokument. Formålet med studien er å få dypere innsikt i temaet kompetansemobilisering, og særlig hvordan dette foregår i en kunnskapsorganisasjon. Min studie kan derfor karakteriseres som en instrumentell case, da disse har som hovedmål å få nærmere innsikt i et spesielt tema (Stake, 2000).

Hovedhensikten er ikke å studere caset i seg selv, men caset benyttes for å få en større forståelse av et bestemt tema.

3.3 Forskningsdesign

3.3.1 Utvalg

I denne undersøkelsen har informanter blitt valgt på bakgrunn av strategiske og teoretiske hensyn. Det vil si at jeg har valgt informanter på bakgrunn av kvalifikasjoner og egenskaper hos informantene som er relevante for å gi svar på min problemstilling, samtidig som informantene ble valgt ut med bakgrunn i antatt relevans for etablert teori som jeg ønsket å utforske (Thagaard, 2009, s. 55). Virksomheten i min studie består av flere avdelinger, og i alle avdelingene arbeider det personer vi kan kalle kunnskapsarbeidere. Valget av hvilken avdeling jeg skulle undersøke var et strategisk valg basert på tilgjengelighet. Thagaard (2009, s. 56) fremhever at tilgjengelighetsutvalg er et strategisk valg ved at informantene oppfyller de kriterier som er viktige for å finne svar på problemstillingen. Ut ifra disse velger man de som er tilgjengelige for forskeren, slik at man er sikker på å få informanter til studien. Avdelingen jeg undersøkte, hadde jeg fått kjennskap til gjennom praksis i løpet av masterstudiet. Jeg anså derfor denne avdelingen som mer tilgjengelig for meg, og at villigheten til å stille opp i studien var større enn i en avdeling jeg ikke hadde kjennskap til fra før.

I min undersøkelse ønsket jeg å ha med medarbeidere fra begge kontorene til virksomheten. Jeg ønsket å ha noen medarbeidere som hadde jobbet flere år på stedet, og noen som var relativt nye. Jeg ønsket også å intervju avdelingslederen, og fikk mulighet til å intervju både den nåværende og den tidligere avdelingslederen. Jeg sendte ut en forespørsel til alle i avdelingen om de kunne tenke seg å være med i undersøkelsen. På bakgrunn av denne forespørselen fikk jeg positivt svar fra to medarbeidere. Videre tok jeg kontakt med fire andre som jeg ut ifra strategiske valg også ønsket å ha med. At jeg hadde sendt ut en mail om hva studien gikk ut på til alle i avdelingen, gjorde det lettere å ta kontakt med enkeltpersoner for å spørre direkte om de kunne stille opp. Alle jeg tok kontakt med var positive til å være med, og jeg hadde dermed fått de informantene jeg trengte og ønsket.

I min studie har jeg intervjuet seks personer. Tanggaard og Brinkmann (2012, s. 20-21) sier at antall informanter bør bestemmes i forhold til prosjektets rammer, varighet og ressurser. Videre hevder de at studentprosjekter vanligvis bør ha 3-5 informanter. En god grunnregel for kvalitative utvalg er at antall intervjuer ikke overskrider mulighetene til å gjennomføre grundige analyser (Tanggaard & Brinkmann, 2012; Thagaard, 2009). Kvale og Brinkmann (2010) framhever at antall informanter avhenger av formålet med intervjuene. Mitt formål med intervjuene var å gå i dybden på hvordan kompetansemobilisering oppleves, og utføres, i en kunnskapsorganisasjon. Målet var ikke å generalisere funnene. I avdelingen jeg studerte, intervjuet jeg over halvparten av de ansatte, noe jeg mener er et adekvat utvalg for å se hvordan kompetansemobilisering foregår i avdelingen.

3.3.2 Dokumentanalyse

Ut i fra min problemstilling, og i henhold til at dette er en casestudie, var det naturlig for meg å bruke ulike kilder i min studie. Jeg har analysert Kompetanse AS sitt strategidokument for perioden 2013-2015. Thagaard (2009) sier at dokumentanalyser skiller seg fra data forskeren samler inn i felten, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til. Dokumentet jeg har analysert omhandler virksomhetens strategi for de neste årene. Både med henhold til hva de skal gjøre ut mot sektoren de jobber i, og hvordan de skal arbeide innad i organisasjonen. Det er den siste delen som har vært fokus for min analyse. Jeg har sett på elementer i dokumentet som handler om kunnskapsorganisasjoner, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling. Deler av dette materialet blir nærmere belyst i analyse- og drøftingsdelen av denne oppgaven. Analysen av strategidokumentet ga meg verdifull innsikt i hvordan organisasjonen jobber, og var nyttig for meg å kjenne til i forkant av mine intervjuer.

3.3.3 Det kvalitative forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervju kjennetegnes av at man ønsker å gå i dybden på bestemte temaer, og prøver å forstå verden gjennom den intervjuedes perspektiv. Det er spesielt egnet for å få innsikt i informanternes erfaringer, tanker og følelser (Kvale & Brinkmann, 2010). Et forskningsintervju kan utformes på flere måter. Én måte er å ha et svært strukturert intervju

der spørsmålene er utformet på forhånd, og rekkefølgen av de like så. På den andre siden, kan intervjuet utformes som en uformell samtale mellom intervjuer og informant der kun hovedtemaene er bestemt på forhånd. I mellom disse ytterpunktene ligger det semistrukturerte, eller delvis strukturerte, intervjuet (Thagaard, 2009, s. 89). Dette var den formen for intervju jeg mente passet best til min studie. Slike intervjuer kjennetegnes ved at temaene man skal spørre om er fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen kan bestemmes underveis i intervjuet (Thagaard, 2009). Ofte utføres intervjuene med utgangspunkt i en intervjuguide. Denne kan være mer eller mindre detaljert og teoristyrkt, og hvor nøye man følger den i intervjuet kan variere (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 28). Jeg hadde klare tanker om hvilke temaer og spørsmål jeg ønsket å finne svar på, og så det som hensiktsmessig å kunne tilpasse rekkefølgen på spørsmålene ut ifra samtalens forløp. Ved å bruke denne intervjuformen hadde jeg mulighet til å ta tak i interessante temaer som dukket opp underveis.

3.3.4 Utforming av intervjuguide

På bakgrunn av mine forskningsspørsmål utarbeidet jeg en intervjuguide som jeg håpet, og mente, skulle gi meg mulighet til å finne svar på disse. I forkant av intervjuundersøkelsen måtte jeg finne svar på tre spørsmål;

- *Hvorfor*: klargjøre formålet med studien
- *Hva*: innhente forhåndskunnskap om emnet som skulle undersøkes
- *Hvordan*: innhente kunnskap om ulike intervju- og analyseteknikker, og bestemme hvilken jeg skulle bruke for å innhente den kunnskapen jeg ønsket (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 121).

I min studie er formålet å se på hvordan kompetansemobilisering foregår i en kunnskapsorganisasjon. Videre fant jeg, og leste meg opp på, relevant teori om temaene som kunne gi meg større kunnskap og bedre grunnlag for å finne svar på mine spørsmål. Jeg leste meg også opp på metodelitteratur, og fant ut at det mest hensiktsmessige i min studie var å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Dette har vært grunnlaget for utformingen av intervjuguidene mine. Spørsmålene er i hovedsak laget på bakgrunn av teorien til Linda Lai om kompetansemobilisering. Underveis i utformingen av spørsmål hadde jeg hele tiden i

bakhodet om dette ville gi meg informasjon som kunne svare på forskningsspørsmålene mine.

I og med at jeg intervjuet både avdelingsledere og medarbeidere, hadde jeg to ulike intervjuguidere. Det første jeg gjorde i utformingen av intervjuguidene var å bestemme hvilke temaer jeg ønsket mer informasjon om. Temaene var de samme for begge intervjuguidene. Deretter lagde jeg spørsmål ut i fra temaene. Jeg startet med å stille noen innledende, generelle spørsmål om informanten, før jeg gikk videre inn på selve temaene for intervjuet. Noen av spørsmålene i intervjuguidene var like, mens andre var forskjellige. Forskjellen var i hovedsak at medarbeiderne fikk spørsmål om hvordan de *opplever* noe, mens avdelingsleder fikk spørsmål om hvordan hun la til rette for det samme. På flere av spørsmålene hadde jeg skrevet ned såkalte *prober* (Thagaard, 2009, s. 91). Prober kan komme i form av spørsmål eller korte tilbakemeldinger underveis i intervjuet. Jeg hadde i hovedsak skrevet ned oppfølgingsspørsmål, da tilbakemeldinger som nikk og korte responser kommer naturlig for meg i samtaler. Spørsmålene jeg hadde skrevet ned var av utdypende karakter, slik at informantene ble invitert til å fortsette samtalen om temaet, og bidra med mer utfyllende informasjon (Thagaard, 2009, s. 92). Jeg hadde også skrevet ned oppfølgingsspørsmål som ba informanten komme med konkrete eksempler. Disse kan bidra til å tydeliggjøre informantens meninger og holdninger. I tillegg til spørsmålene jeg hadde notert på forhånd, stilte jeg også spontane oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Dette var både om ting som var uklare, men også om spesielt interessante ting som dukket opp underveis.

Thagaard (2009, s. 94) påpeker at et problem ved mange intervjuundersøkelser er at spørsmålene er for abstrakte og generelle. Videre sier hun at det er viktig å fokusere på konkrete hendelser, og at holdnings- og vurderingsspørsmål knyttes til beskrivelse av informantens erfaringer. Jeg forsøkte derfor i stor grad å ha spørsmål som informanten kunne relatere seg til, som hvordan de opplever ulike situasjoner på arbeidsplassen. Spørsmålene der informanten ble invitert til å fortelle om konkrete hendelser og eksempler hjalp til slik at intervjuet ikke ble for generelt. Jeg forsøkte også å unngå faguttrykk som informantene kanskje ikke er vant til å bruke, da dette ville vært uheldig hvis vi hadde hatt ulik forståelse av begrepene. Bruk av mange faguttrykk kan være med på å gjøre spørsmålene mer abstrakte. Det var derfor et bevisst valg fra min side å ikke bruke dette mer enn nødvendig, og heller fokusere på ting som informantene kunne kjenne seg igjen i.

3.3.5 Gjennomføring av intervju

I boka *Det kvalitative forskningsintervju* framhever Kvale og Brinkmann (2010, s. 99) at omfattende trening er nødvendig for å bli en høyt kvalifisert intervjuer. Dette stemmer godt overens med det Thagaard (2009) hevder, nemlig at den beste opplæringen skjer gjennom egen praksis. En måte å få praksis på er gjennom *prøveintervjuer*. Disse kan være med på å gi intervjueren selvtillit i forhold til intervjusituasjonen. Noe som igjen kan hjelpe intervjueren til å ha fokus på det informantene sier under intervjuet, og ikke ha fokus på seg selv og sin fremstilling (Thagaard, 2009, s. 91).

Fordi jeg har to ulike intervjuguides, en til avdelingsledere og en til medarbeidere, gjennomførte jeg to prøveintervjuer. Prøveinformantene arbeider ikke innenfor samme sektor som de faktiske informantene. Jeg anså det likevel som nyttig å intervju disse, både fordi kompetansemobilisering er et tema som er aktuelt innenfor alle sektorer i arbeidslivet, og fordi det ville gi meg trening i intervjusituasjonen. Gjennom prøveintervjuene fikk jeg tilbakemelding på hvor lang tid intervjuet ville ta, min væremåte i intervjuet, spørsmål som ikke fungerte og spørsmål jeg burde endre på. Jeg fant også ut at jeg måtte endre noe på rekkefølgen av spørsmålene. En av hovedhensiktene med prøveintervju er å teste ut intervjuguiden. Gjennom prøveintervjuet kan vi få tilbakemeldinger i forhold til endringer i spørsmålene eller vår egen væremåte i intervjusamtalen (Fuglseth & Skogen, 2006, s. 126). Jeg opplevde også at jeg ble tryggere på intervjusituasjonen og meg selv som intervjuer. Som Thagaard (2009) sier, opplevde jeg å få økt selvtillit i forhold til situasjonen, og jeg følte meg bedre forberedt til de faktiske intervjuene.

Intervjuene mine ble holdt over en periode på fire uker med påske imellom, der informantene ikke var tilgjengelige. Fem av intervjuene ble holdt i virksomhetens lokaler i Oslo, noen på informantenes kontor, andre på møterom. Å skape en fortrolig og god atmosfære under intervjuene er svært viktig (Thagaard, 2009). Å ha intervjuer på informantenes arbeidsplass kan være med på å bidra til dette, da det er et kjent og trygt sted for informantene. Det siste intervjuet ble holdt via Skype. I forkant av intervjuene hadde jeg sendt ut en e-post med kort informasjon om hva oppgaven handler om. Der opplyste jeg også om at virksomheten og informantene ville bli anonymisert og at studien var meldt til NSD, og hva det innebærer. Jeg opplyste også om at jeg kom til å ta opp intervjuene ved hjelp av digital båndopptaker.

På grunn av geografisk avstand, valgte jeg å ha ett intervju som videosamtale via Skype. I følge Hanna (2012) er Skype, eller lignende programmer, det nærmeste man kommer ansikt til ansikt intervju. Mine erfaringer med denne intervjuformen er i hovedsak positive. Gjennom videosamtale kan man se hverandre samtidig som man snakker sammen, dette gjør at informantens kroppsspråk ikke går tapt. Dermed vil man kunne få den samme informasjonen som man ville fått om man møttes ansikt til ansikt. En av ulempene ved Skypeintervju er imidlertid at det kan oppstå tekniske utfordringer (Hanna, 2012). I løpet av mitt intervju skjedde det at bilde og lyd ble noe skurrete, men generelt fungerte det tekniske fint. Ellers opplevde jeg at det ble noe mindre uformell prat før og etter intervjuet, men jeg opplever at jeg fikk like gode svar i Skypeintervjuet som i de andre intervjuene.

I følge Kvale og Brinkmann (2010) er de første minuttene av et intervju avgjørende. Ofte vil informantene ha en klar oppfatning av intervjueren, før de snakker fritt og legger ut om sine opplevelser og erfaringer. Jeg hadde møtt alle mine informanter gjennom praksis, og var derfor ikke helt ukjent for de. Hvert intervju begynte med at jeg informerte kort om hva oppgaven gikk ut på, og informantene fikk lese gjennom samtykkeerklæringen og skrive under på den. Jeg spurte også om de hadde noen spørsmål før vi gikk i gang. Jeg poengterte også at det var deres opplevelse av temaene vi snakket om jeg var ute etter, og at det dermed ikke var noe ”fasitsvar”.

Under det første intervjuet, og transkriberingen av det, gjorde jeg meg flere erfaringer som jeg tok med meg til de videre intervjuene. Blant annet omrokkerte jeg på noen av spørsmålene, da jeg merket at rekkefølgen på noen av de kunne vært bedre. I det første intervjuet ble jeg også litt stresset på at det så ut til å bli lite tid, men erfarte at vi brukte mindre tid på de siste temaene. Denne erfaringen var nyttig i de videre intervjuene, selv om jeg ikke med sikkerhet kunne si at det samme ville skje i de. Det gjorde det imidlertid i stor grad. Etter hvert som intervjuene forløp, merket jeg også at jeg ble flinkere til å følge opp interessante momenter i det informantene sa. Jeg fikk derfor stilt flere oppfølgingsspørsmål, som ga meg grundige og nøyaktige svar på det jeg lurte på.

Den mest hensiktsmessige måten å få med meg informasjonen fra informantene på, mente jeg var ved hjelp av digital båndopptaker. Dette gjorde at jeg kunne konsentrere meg om det informantene sa, samtidig som jeg i etterkant kunne lytte til det i sin helhet. Seale (1999)

hevder at bruk av båndopptaker gir grunnlag for å utvikle data som er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater, da disse blir mer preget av at forskeren rekonstruerer utsagn og hendelser. På bakgrunn av at jeg kjente informantene fra før, anså jeg det som en ekstra styrke å bruke båndopptaker. Å bruke båndopptaker fører til at intervjuet i etterkant må transkriberes. Jeg transkriberte intervjuene underveis i prosessen, og forsøkte å gjøre det så raskt som mulig etter at intervjuet var blitt holdt. Dalen (2011) påpeker at det kan være en fordel å gjøre dette, samtidig som det er en fordel at intervjueren selv utfører transkriberingen. Da vil man få god kjennskap til datamaterialet, noe som kan gjøre analyseringen lettere. Jeg transkriberte ordrett det informantene sa, men utelot i stor grad å notere ned tenkepauser. I de tilfeller der informanten brukte særlig lang tid på å tenke, tok jeg dette med. Det samme gjorde jeg i tilfeller med latter. Språklig valgte jeg å ikke gjengi dialektvariasjoner.

3.4 Metodiske refleksjoner

3.4.1 Oppgavens kvalitet og troverdighet

I kvalitative undersøkelser er det et mål at forskningen skal oppfattes som troverdig. Gjennom mine refleksjoner ønsker jeg å vise dette til den kritiske leser. For å vurdere forskningens troverdighet, er begrepene reliabilitet og validitet sentrale (Silverman, 2006). Reliabilitet kan knyttes til om prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte (Thagaard, 2009, s. 198). Begrepet reliabilitet handler i stor grad om repliserbarhet. Altså om en annen forsker ville kommet fram til det samme resultatet ved bruk av de samme metodene. Innen kvalitativ forskning er ikke spørsmålet om ekstern reliabilitet like aktuelt som i kvantitativ forskning (Dalen, 2011). Formålet med min studie har ikke til hensikt å generalisere, og behovet for repliserbarhet er derfor ikke særlig aktuelt. Jeg må derfor nærme meg spørsmålet om reliabilitet på andre måter.

Seale (1999, s. 148) mener intern reliabilitet kan oppnås ved at forskeren er konkret og spesifikk i rapporteringen av fremgangsmåter ved innsamling og analyse av data. Silverman (2006, s. 282) mener reliabiliteten kan styrkes ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Det har dette kapittelet til formål å gjøre. Ved at jeg gir en detaljert beskrivelse av min

forskningsstrategi og analysemetode, kan leseren vurdere min forskningsprosess trinn for trinn. Dette innebærer også en refleksjon over konteksten for innsamling av data og hvordan min relasjon til informantene kan påvirke informasjonen jeg fikk i intervjuene (Thagaard, 2009).

Min kjennskap til Kompetanse AS gjennom praksis, vurderer jeg som en fordel, men også som en ulempe metodisk. En av fordelene er at jeg hadde etablert kontakt med noen av de ansatte, noe som gjorde prosessen med å skaffe informanter lettere. En ulempe er at jeg på forhånd hadde informasjon om virksomheten, noe som påvirker min forforståelse. Dette kan virke begrensende på min tolkning av data. Som Kvale og Brinkmann (2010) sier, kan dette ha gjort meg mindre nøytral og påvirket min uavhengighet som forsker. Dersom jeg ikke hadde hatt kjennskap til Kompetanse AS på forhånd, kan det hende at resultatene jeg fikk gjennom intervjuene ville vært annerledes. Uten min forforståelse av organisasjonen ville jeg muligens hatt en mer åpen tilnærming, og kunne dermed fått andre svar. At informantene kjente meg fra før, gjorde kanskje også at enkelte av de ga meg svar de trodde jeg ønsket. Jeg anser det likevel som en fordel at jeg kjente organisasjonen og de ansatte på forhånd, da dette ga meg god tilgang på informasjon. Jeg opplevde også at de ansatte hadde tillit til meg som forsker, noe som kan ha vært med på å gi meg gode og utfyllende svar. Jeg kan imidlertid ikke si med sikkerhet at den tolkningen og forståelsen som jeg har gjort av resultatene faktisk er den beste. Som den hermeneutiske tilnærmingen sier, kan mening bare forstås i lys av den sammenheng det vi studerer er en del av. Tolkningen av intervjuetekster kan sees på som en dialog mellom forskeren og teksten, der forskeren fokuserer på meningen teksten formidler (Thagaard, 2009, s. 39). På bakgrunn av dette må jeg innse at mine intervjuer kunne fått en annen dialog dersom en annen forsker hadde lest de, og tolkningen og resultatene kunne dermed blitt annerledes enn mine.

3.4.2 Databehandling og analysestrategi

For å sikre den ovennevnte troverdigheten i mitt forskningsarbeid, vil jeg i det følgende beskrive hvordan jeg har behandlet mine data og hvordan jeg har gått fram for å analysere det. De transkriberte intervjuene og Kompetanse AS sitt strategidokument danner grunnlaget for analysen. For å finne svar på mine forskningsspørsmål, foretok jeg i etterkant av transkriberingen av intervjuene en grundig gjennomgang av disse. Jeg leste gjennom

intervjuene flere ganger, og jeg markerte og kategoriserte viktige momenter. Jeg brukte i stor grad kategorier fra teorien, ut i fra temaene kunnskapsorganisasjoner og kompetansemobilisering. En viktig oppgave for meg som forsker, har vært å sette de svarene jeg har fått inn i et faglig perspektiv. I gjennomgangen av intervjuene fant jeg likheter og ulikheter i informantenes svar ved de forskjellige temaene og kategoriene. I den videre analysen så jeg etter sammenhenger mellom temaene som ga grunnlag for en helhetlig forståelse. I første omgang så jeg på svarene fra medarbeiderne og avdelingslederne adskilt, mens jeg i drøftingen har sett på sammenhenger mellom disse. Jeg har foretatt det som i teorien kalles en temasentrert analyse (Thagaard, 2009).

I arbeid med kvalitativ forskning er det to begreper som ofte anvendes; ”experience near” og ”experience distant” (Dalen, 2011, s. 58). I min framstilling av data i analysedelen har jeg benyttet meg av disse begrepernes prinsipper. Begrepet ”Experience near” kan forklares som uttalelser informanten bruker i sin omtale av konkrete forhold, samt deres fortolkninger av disse. Sitater jeg gjengir fra informantene i analysedelen, er uttalelser som er ”experience near”. I analysedelen fortolker jeg ved flere anledninger informantenes utsagn, og dette er uttalelser som kalles ”experience distant”. I disse beskrivelsene har det foregått en analytisk prosess fra et beskrivende til et mer fortolkende nivå (Dalen, 2011, s. 59).

Det er viktig å presisere at denne avhandlingen ikke har til hensikt å foreta en evaluering av hvordan Kompetanse AS driver kompetansemobilisering. Svarene fra informantene i Kompetanse AS har gitt meg mulighet til å se nærmere på hvordan kompetansemobilisering oppleves, og legges til rette for, i en kunnskapsorganisasjon. I analysedelen av min oppgave har jeg sett deres svar i lys av Lai (2013) og Nordhaug (2004) sine teorier om kompetansemobilisering, for å få større innsikt i hvordan disse prosessene foregår. Jeg har som nevnt hatt en abduktiv analysetilnærming. På bakgrunn av teorien jeg har benyttet, har jeg gjennom analysen og drøftingen forsøkt å komme fram til nye teoretiske perspektiver gjennom de data jeg har innhentet.

3.5 Presentasjon av informanter

Virksomheten jeg har brukt som case ønsker å være anonym. For å opprettholde en høy etisk forskningspraksis, overholder jeg naturligvis dette ønsket. I den videre presentasjonen omtaler jeg derfor virksomheten som Kompetanse AS. Det er viktig å presisere at jeg kun har sett på én avdeling i virksomheten. Tidvis omtaler jeg avdelingen som Kompetanse AS, ved utsagn som ”medarbeiderne i Kompetanse AS...”. I disse tilfellene er det altså medarbeiderne i avdelingen jeg har intervjuet jeg referer til. Hvordan forholdene er i de andre avdelingene i virksomheten, har jeg ikke studert, og dermed heller ikke grunnlag til å si noe om.

Av hensyn til å holde informantene anonyme, velger jeg å omtale alle med hunkjønn. Kjønnsperspektivet er ikke sentralt for analysen, og jeg anser det derfor som uproblematisk å gjøre dette. To av informantene mine er som nevnt avdelingsledere, en tidligere og en nåværende. Disse omtales som henholdsvis avdelingsleder 1 og 2. De fire medarbeiderne jeg har intervjuet, omtales som medarbeider 1, 2, 3 og 4. Flere av informantene kom med eksempler fra faget de arbeider innenfor i løpet av intervjuene. Der dette er den del av situatene, omtales fagene som fag A, B, C osv., slik at det skal være vanskeligere for andre å spore tilbake hvem den aktuelle informanten er.

4 Hvordan oppleves kompetansemobilisering?

Kompetansemobilisering handler om hvordan en organisasjon kan forvalte kompetansepotensialet den besitter på en best mulig måte. En måte å måle dette på, er gjennom medarbeidernes opplevelse av hvordan de får brukt sin kompetanse. Som beskrevet i kapittel 2, peker Lai (2013) på fem drivere som kan være med på å oppnå dette. Før jeg går inn på hvordan medarbeiderne opplever fravær eller nærvær av disse driverne, vil jeg si noe om hvordan de generelt opplever å få brukt kompetansen sin på jobb.

Alle medarbeiderne jeg intervjuet i Kompetanse AS opplever at de får brukt kompetansen sin, men flere uttrykker at det er i litt varierende grad. Noen påpeker at de får brukt mye innenfor ett fagfelt, men at de har mye kompetanse som de ikke får brukt i andre fagfelt. På spørsmål om medarbeiderne opplever å få brukt kompetansen sin i jobben, påpeker flere at det er områder de har kompetanse på som de i liten grad får brukt. Medarbeider 3 uttrykker følgende:

Ja, det er litt sånn varierende. I forhold til forskningsbiten og på fagområde A så får jeg jo virkelig brukt kompetansen min. I forhold til utviklingsarbeid i fagområde B og sånn, så er det nok enda litt å gå på, men jeg tenker at det kommer. Det henger litt sammen med at det ikke er helt klart hva vi skal og vil, og hva vi skal gjøre og sånn. Men jeg opplever at jeg får brukt, altså at jeg på en måte får dele min kunnskap og innsikt og kompetanse i veldig stor grad her.

Medarbeiderne trekker fram at de har kompetanse som kunne vært relevant i jobben, men som de ikke får brukt. Som medarbeider 2 påpeker:

(...) man får jo aldri brukt hele seg, det gjør man ikke. Men det er nok kanskje flere ting man kunne ha gjort.

For at en organisasjon skal kunne øke sin verdi og nå sine mål, er det viktig at de har rett person på rett plass, til rett tid. På en arbeidsplass vil dette si at man setter personer med antatt best kompetanse på et område til oppgaver innenfor dette feltet. Dette vil være gunstig

for at organisasjonen kan få løst sin oppgave på best mulig måte, og det vil være motiverende for medarbeideren å få brukt sin kompetanse i jobben. I Kompetanse AS kommer det fram at flere av medarbeiderne opplever fordelingen av oppgaver og prosjekter som ganske tilfeldig. Samtidig påpeker flere at det er en grovinndeling mellom fagfelt, og at noen i hovedsak jobber innenfor disse. Slik uttrykker to av medarbeiderne seg om hvordan prosjekter blir fordelt i avdelingen:

Ja, det er jo en sånn grovinndeling mellom fagfelt A og fagfelt B. Og så hvis det er et nytt prosjekt så er det vel gjerne den som har ideen som på en måte får være med og føle litt på det. (Medarbeider 2)

Ja, det er en litt frustrerende affære. Og det har vi også snakket om at vi er litt misfornøyde med. For det er ofte sånn at det oppstår en idé i hodet til en eller annen, og så er det litt vilkårlig hvem som blir med på det. Det gjøres på en måte ikke en kartlegging i utgangspunktet (...) hva slags kompetanse man trenger, og hvem som har det, og hvem som kan være fornuftig å få inn der og da. Det mangler. Så det skjer litt sånn hals over hode. (Medarbeider 1)

Ut fra utsagnene til medarbeiderne virker det ikke som det er noe systematikk i hvordan man bestemmer hvem som skal utføre oppgaver og være med i prosjekter. Medarbeider 1 sier hun skulle ønske det i større grad ble gjennomført en kartlegging på hvilken kompetanse som trengs og hvem som har den kompetansen. Medarbeider 2 forteller at hun fra tidligere jobber er vant med at man i større grad tar hensyn til kompetansen medarbeiderne har ved fordeling av oppgaver. Flere påpeker imidlertid at det er en inndeling mellom fagfelt A og B i arbeidet, og at dette i stor grad blir tatt hensyn til ved fordelingen. Noen har kompetanse og ansvar for spesielle områder, og arbeidet deres er i hovedsak innenfor dette feltet.

4.1 Frie tøyler – en tillitserklæring

I hvilken grad medarbeidere opplever at de har autonomi eller ei, har stor påvirkning på deres mulighet til å mobilisere kompetansen sin på en motiverende og meningsfull måte (Lai, 2013). Å oppleve å få tillit og frihet til å utføre arbeidsoppgaver slik en selv mener er rett er særlig viktig. For medarbeidere er det også viktig å oppleve å få den graden av autonomi som de har behov for. Noen medarbeidere ønsker svært høy grad av selvstendighet og autonomi, mens andre ønsker noe mer støtte og rammer fra lederen. I hvor stor grad oppgaver er

formalisert vil også spille en rolle på mulighetene for autonomi. Oppgaver med høy grad av formalisering, gir lite mulighet for autonomi, mens oppgaver med liten grad av formalisering, på den andre siden gir stor frihet til å utføre oppgaver slik en selv ønsker (Busch et al., 2010). De medarbeiderne i Kompetanse AS som jeg intervjuet, har generelt et relativt stort ønske om autonomi. Det er imidlertid noen forskjeller mellom dem. To av medarbeiderne uttrykker tydelig at de har et stort behov for autonomi, mens to andre sier de har et middels behov. Dette kommer fram gjennom følgende sitater:

Jeg har et stort behov for det ja, jeg er nok litt vant til det altså. (...) Jeg var veldig glad når jeg kom hit og fikk litt sånn bare en liste; gjør som du vil, og så var det litt sånn tillitserklæring. (Medarbeider 2)

Ja, jeg tror egentlig sånn midt i mellom. En del styrt, men også litt sånn selvstendig. Liker å jobbe selvstendig, men jeg liker også at det er noen som setter noen krav og forventninger. Og holder meg litt og kommer med noe tilbakemeldinger og. (Medarbeider 4)

Som vi ser ut fra utsagnene, er det noe variasjon i hvor stor grad av autonomi medarbeiderne ønsker. Medarbeider 2 ønsker stor grad av frihet, men det virker som medarbeider 4 i større grad ønsker mer krav og rammer fra lederen. Selv om det er noen forskjeller i hvor stort behov medarbeiderne har for autonomi, kan de alle klassifiseres som autonomiorienterte medarbeidere (Deci & Ryan, 1985, s. 111-112). De trives alle med å jobbe selvstendig, men noen ønsker mer konkrete rammer og en mer aktiv ledelse enn andre. Alle medarbeiderne er enige i at de har stor frihet til å utføre arbeidsoppgavene sine på den måten de selv mener er best. De opplever altså en liten grad av formalisering av oppgaver. Flere av medarbeiderne framhever at de trives med å få tillit til å utføre oppgaver som de ønsker. Medarbeider 4 uttrykker det slik:

Jeg opplever egentlig at jeg har veldig sånn frie tøyler, at jeg kan gjøre det veldig selv. Det ikke er motstand på en måte, eller sånn fra ledelsen på hva og hvordan måte man jobber. Man har ganske frie tøyler, bare man ser at det blir gjort. Det er jo en tillitserklæring, både får den tilliten, men også vise seg den verdig.

Medarbeider 4 opplever i stor grad å ha frihet til å gjøre ting på den måten hun mener er best. Hun trekker også fram at hun opplever det som en tillitserklæring å få denne friheten, og at hun dermed ønsker å vise seg den verdig. Opplevelsen av å få tillit fra leder, kan være

medvirkende til å motivere for arbeidet en skal utføre. Alle medarbeiderne opplever stor frihet til å styre arbeidsdagene selv, og at de har tillit fra avdelingsleder til å utføre oppgaver slik de selv mener er best. En bakside ved å ha stor grad av autonomi er at rollebelastningen tidvis kan bli for høy. Rollebelastning er en av dimensjonene som inngår i begrepet rolledefinering.

I følge Lai (2013) er *rolledefinering* en viktig driver for å oppnå høy grad av kompetansemobilisering. Det må være et tydelig *rollesamsvar*, *rolleklarhet* og *rollebelastning*. Dette innebærer at det må være samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeidernes kompetansepotensial, og at det ikke er noen tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvar for, og hvilke forventninger som stilles til disse. Videre er det viktig at arbeidsmengden tildelt rollen ikke er større enn at medarbeideren rekker å utføre oppgavene innenfor beregnet tid, og med ønsket kvalitet. Medarbeiderne i Kompetanse AS har en ulik opplevelse av rolledefineringen. I svarene går det igjen at et tidvis høyt arbeidspress med mange oppgaver på en gang, gjør at de ikke alltid får levert oppgaver i henhold til den kvaliteten de ønsker, noe som gir en høy rollebelastning. Kun én av medarbeiderne uttrykker eksplisitt at hun ikke har tid til å utføre oppgavene med ønsket kvalitet. Grunnen til dette mener hun er en tosidig greie. Det ene er at hun administrerer dagen og tiden selv, og at hun synes det er så mye spennende som dukker opp som hun har lyst til å være med på, og sier ja til. Det andre er at det er mye frihet under ansvar, og at lederen ikke setter grenser for hvor mye man tar på seg. Samtidig som hun sier at hun ikke har tid til å gjøre arbeidsoppgavene 100 %, sier hun at hun er ambisiøs, både på egen og sektors vegne, og at man da også får oppnådd mye. Medarbeider 1 uttrykker på den andre siden at hun har tid til å utføre arbeidsoppgavene med ønsket kvalitet. I hvilken grad dette stemmer, er dog noe usikkert. På et spørsmål om samarbeid mellom kolleger, kommer hun med et eksempel der hun har for mye å gjøre, og derfor spør en kollega om hjelp;

(...) Jeg oppdager at det er mye å gjøre på prosjektet mitt, ikke noen stor overraskelse egentlig, så slår det meg at kanskje NN, dette er noe NN kan. Hvis hun tar den ene delen av det, så blir det mindre belastning på meg. (Medarbeider 1)

Hennes to svar stemmer ikke helt overens. Det kan imidlertid hende at hun opplever at hun har tid til å utføre oppgaver til ønsket kvalitet, fordi medarbeiderne er flinke til å hjelpe hverandre dersom noen har behov for det. Dette kan være med på å gjøre at rollebelastningen

føles mer overkommelig. Flere av medarbeiderne i Kompetanse AS opplever at deres roller på arbeidsplassen er noe utydelig definert. Medarbeider 1 og 2 uttrykker seg som følger på spørsmål om de opplever at deres rolle på arbeidsplassen er tydelig definert:

Det har vel vært etterspurt at vi ønsker tydeligere roller, så jeg må vel si tja.
(Medarbeider 2)

Både ja og nei. Jeg har helt konkrete prosjekter som jeg er prosjektleder for. De har jeg oversikt over, (...) jeg tror det handler mer om usikkerhet rundt avdelingens hovedoppgaver, (...) den er ikke så klart definert. (Medarbeider 1)

Disse utsagnene viser at rollene i avdelingen ikke er tydeliggjort. Flere av medarbeiderne i Kompetanse AS opplever at rollene deres på arbeidsplassen ikke er godt nok definert. De poengterer at de vet hva som er rollen deres i konkrete prosjekter, men at det er mer uklart i den store helheten, i form av hva som er avdelingens oppdrag.

4.2 Mestringsklima

En medarbeiders mestringstro kan påvirke en medarbeiders faktiske mestring, og opplevelsen av kompetansemobilisering. Høy mestringstro vil i de fleste tilfeller føre til større opplevelse av kompetansemobilisering enn ved lav mestringstro (Lai, 2013). I følge Bandura (referert i Lai, 2013) påvirker mestringstroen hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte i forsøket på å løse en oppgave. Medarbeidere med lav mestringstro gir ofte opp raskere ved motstand enn medarbeidere med høy mestringstro. Ut i fra mine funn virker det som om medarbeiderne i Kompetanse AS har en relativt høy mestringstro. Det er likevel flere som fremhever at det er visse krav jobben stiller som de ikke har god nok kompetanse på.

Medarbeider 1 sier dette:

Nei, enkelte ting har jeg ikke peiling på. Og da prøver jeg å lese meg opp, og så prøver jeg å konsentrere meg om de tingene jeg kan. Og opplever at det går sånn noenlunde. Nei, ja, nei, jeg kommer til kort på enkelte ting, men jeg opplever også at det er greit. Jeg er ganske åpen på det.

Flere av medarbeiderne har relativt like strategier for hva de gjør hvis de møter på en arbeidsoppgave som er utfordrende eller vanskelig; de legger oppgaven bort, for så å gå

tilbake til den senere. Andre sier at de spør om hjelp til oppgaven. Ut i fra svarene jeg har fått, bruker alle medarbeiderne tid på, og ønsker å løse oppgaver på en god måte. Tre av fire medarbeidere sier at de stoler på sin egen kompetanse til å gjennomføre vanskelige oppgaver. Det er imidlertid flere som uttrykker at de gruer seg og søker ekstra støtte i arbeid med oppgaver de opplever som ekstra vanskelige.

Mestringsorientert støtte fra kolleger har stor påvirkning på opplevelsen av kompetansemobilisering (Lai, 2013). I Kompetanse AS opplever samtlige medarbeidere at arbeidsmiljøet er svært godt, og mange av indikatorene for opplevelsen av mestringsstøtte fra kolleger er på plass. Blant annet er medarbeiderne enige i at det er kultur for å stimulere hverandre til å yte sitt beste. Det kommer imidlertid fram at det er en utfordring at arbeidsmengden til tider er høy.

(...) Vi ser hverandre og prøver så godt vi kan, men alle har stressa hverdager, ikke sant. Så det er ikke bestandig det er like lett å få til. (Medarbeider 4)

Jeg opplever det som et veldig godt arbeidsmiljø med mye humor og fleksibilitet. Ja, at man støtter hverandre og står på. Arbeidsmengden er jo kanskje litt høy. Men jeg opplever det som at man støtter hverandre og står på ja. (Medarbeider 3)

Utsagnene gir inntrykk av at arbeidsmiljøet i utgangspunktet er godt, og at medarbeiderne støtter hverandre i stor grad. Samtidig blir dette en utfordring i perioder med høyt arbeidspress. Dette kan muligens sees i sammenheng med at rolledefineringen er noe uklar. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingen av funnene. Medarbeiderne opplever at man blir møtt på en god måte dersom man ber andre om hjelp. Flere påpeker at noen er mer tilgjengelige enn andre, og at man noen ganger må regne med å vente på å få hjelp. Noen sier de spør om hjelp ofte, mens andre har en høyere terskel for det. Medarbeider 4 sier følgende om dette:

Jeg har en terskel, og den tror jeg er mer personlig enn det handler om arbeidskollegaene mine. Sånn at jeg prøver veldig lenge å klare å fikse ting selv, men når jeg må, så ber jeg om hjelp. Og opplever stort sett at folk er både hjelpsomme og villige.

Å ha en leder som har fokus på, og legger til rette for at medarbeiderne skal mestre, er avgjørende for i hvor stor grad man opplever kompetansemobilisering (Lai, 2013). Det er

lederen som har det primære ansvaret for å stimulere hver enkelt til mestring. I det følgende vil jeg se på hvordan medarbeiderne *opplever* faktorer som påvirker dette. Lai (2013) mener at en indikator på hvordan man opplever mestringsorientert ledelse, er ved å få tilbakemeldinger fra leder på oppgaver og prestasjoner. Medarbeider 4 sier at det i hovedsak er gjennom medarbeidersamtaler hun har fått tilbakemelding fra avdelingsleder. Medarbeider 2 nevner også dette som et for, men opplever også å få jevnlike tilbakemeldinger:

(...) Lederen har egentlig vært ganske flink til sånn bra, flink, altså sånn på ting som blir gjort og fiksa og ordna og sånn. Så sier man takk og sånne ting. Så det opplever jeg har vært ganske bra. Så jeg synes egentlig jeg har fått god tilbakemelding, og så har vi medarbeidersamtale, og den var også veldig positiv. Så jeg føler jeg har fått mye sånn oppbacking faktisk, og det er jo alltid godt.

Medarbeider 1 er imidlertid ikke enig i disse utsagnene, og sier at hun i liten grad opplevde å få tilbakemeldinger på sine arbeidsoppgaver og prestasjoner. Medarbeiderne har tydeligvis ikke samme opplevelse av det å få tilbakemeldinger fra lederen på sine prestasjoner. Opplevelsen av å få støtte og råd fra leder til å forbedre sine arbeidsprestasjoner har også medarbeiderne noe ulik oppfatning av. På disse svarene må det legges til grunn at noen har svart ut ifra hvordan de har opplevd det med den nye avdelingslederen, mens andre den gamle. Dette kan være en av årsakene til at svarene spriker. En annen årsak til ulikheter i svarene kan være at det i disse faktorene er snakk om leder-medarbeider relasjon. Relasjonen mellom to mennesker oppleves forskjellig, avhengig av relasjonen disse to har opparbeidet. Medarbeider 4 har hatt positive opplevelser med dette, både med den gamle og den nye avdelingslederen. Hun sier følgende:

(...) Jeg har allerede opplevd det med den nye lederen, men også den forrige, hvor jeg ber om å få en samtale fordi at jeg står i mange ting; hva gjør jeg og hvordan gjør jeg de her tingene? Og så lytter de og veileder.

Hvorvidt lederen kjenner til og legger til rette for at medarbeidere kan nå sine målsettinger kan også påvirke opplevelsen av mestringsstøtte fra lederen. Flere av medarbeiderne opplever at avdelingslederen vet hva målene deres er. Medarbeider 3 og 4 uttrykker seg som følger på spørsmål om lederen kjenner til deres mål, og hvordan hun eventuelt kan legge til rette for at de kan nå de:

Ja, jeg opplever at det bare er blitt mer og mer tydelig. Jeg er også blitt mer tydelig på hva som er mine mål og interesser og hva som er min kompetanse. Som selvfølgelig skal sees i sammenheng med hva som er virksomheten sitt mandat og, men det er jo et vidt felt vi jobber med. Så det opplever jeg at blir tatt på alvor.
(Medarbeider 3)

Ikke sånn faglig og personlig, ikke den nåværende lederen, men i medarbeidersamtaler har det jo kommet fram med min forrige leder. Altså at jeg ønsker å utvikle mine, den formelle kompetansen på fagområde C. Det ble uttalt på forrige medarbeidersamtale, men det har jeg ikke fått uttalt til nåværende avdelingsleder. (Medarbeider 4)

Noen medarbeidere opplever altså at de har uttrykt til avdelingsleder hva deres utviklingsmål er, mens andre ikke har gjort det. Medarbeider 2 har snakket med avdelingsleder om sine utviklingsmål, men påpeker at det har vært mer fokus på avdelingens visjon. Det er altså et sprik i hvordan medarbeiderne opplever at lederen kjenner til deres utviklingsmål, og hvordan de opplever å få tilbakemeldinger på sine prestasjoner. En av årsakene til det, kan være som jeg har nevnt tidligere, at noen svarer med tanke på hvordan de har opplevd dette tidligere, mens andre svarer i forhold til hvordan det har vært i det siste. Opplevelsen av mestringsorientert støtte fra lederen vil over tid spille inn på kompetansemobiliseringen.

4.3 Latent kompetanse

Nordhaug (2004) beskriver det han kaller latent kompetanse. Dette kan være kompetanse som er skjult eller som er vanskelig å identifisere. På spørsmål om medarbeiderne noensinne har oppdaget ny kompetanse som de ikke var klar over at de hadde, er det flere som svarer at de har sett at de kan bruke kompetanse på nye måter, eller at de kommer på kompetanse som de hadde glemt at de hadde. Dette har de selv reflektert over gjennom arbeidsoppgaver de har hatt. Medarbeider 3 har i samtale med kolleger i en annen avdeling kommet på at hun har jobbet mye med et felt de arbeider med. Hun har da fått delt av denne kompetansen.

Medarbeider 4 forteller følgende om sin oppdagelse av ny kompetanse:

(...) Jeg har kanskje ikke vært så klar over den som jeg har blitt i jobben min. Om at jeg har en veldig veiledende fremtoning, som jeg har fått tilbakemelding på. Jeg var ikke så klar over det som jeg kanskje har blitt.

Hun forteller videre at hun har blitt klar over denne kompetansen på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kolleger, men at hun også har merket det mer og mer selv. Hvis vi går tilbake til Fig 2.4 i kapittel 2, er det sannsynlig at denne kompetansen har ligget i rute tre. Det vil si at kompetansen har vært kjent for leder eller kolleger, men ikke for medarbeideren selv. Kompetansen har nå også blitt kjent for medarbeideren, og har derfor flyttet seg til rute 1. Kompetansen er nå kjent for både medarbeideren og leder og kolleger.

Latent kompetanse kan komme til syne ved at medarbeidere får utfordret seg og prøvd seg i nye oppgaver. Flere av medarbeiderne i Kompetanse AS, fremhever at de har utviklet kompetansen sin gjennom arbeidsoppgaver de har. Medarbeider 2 og 3 sier følgende:

(...) i og med at jeg ikke har jobbet så mye konkret med fagfelt C, så utvikler jo jeg min kompetanse der, med å på en måte lære ved å delta da. (Medarbeider 3)

(...) Det var litt sånn babysvømming, jeg fikk en liste over områder jeg kunne jobbe med (...). (Medarbeider 2)

Medarbeider 3 forteller om et fagfelt hun opplever å ikke ha tilstrekkelig kompetanse på, men at hun ved å være med i arbeid der dette inngår, utvikler sin kompetanse innenfor dette feltet. Gjennom å være med på dette arbeidet kan hun øke sin kompetanse på feltet. Medarbeider 2 forteller at hun fikk en liste med områder hun kunne arbeide med da hun startet i jobben. Hun sammenligner dette med babysvømming. En kan derfor regne med at hun gjennom denne babysvømmingen fikk utfordret og utviklet sin kompetanse ved å vokse med oppgavene hun gjennomførte.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert og analysert datamaterialet som omhandler hvordan medarbeiderne i Kompetanse AS opplever å få brukt sin kompetanse, og hvordan de opplever faktorene som er viktig for å oppnå en høy grad av kompetansemobilisering. Flere av medarbeiderne opplever å få brukt sin kompetanse i stor grad, samtidig som de mener at de også besitter kompetanse på områder de ikke får brukt. Medarbeiderne opplever at de får utfordringer gjennom arbeidsoppgavene de har, og at de får utviklet sin kompetanse gjennom

dette. Alle medarbeiderne uttrykker et behov for autonomi, noe de også opplever å få. Noen uttrykker imidlertid også et ønske om klare rammer og en tydelig ledelse. Medarbeiderne opplever at rollene deres er noe utydelig definert, og at rollebelastningen tidvis er for høy. Videre opplever alle medarbeiderne at arbeidsmiljøet i avdelingen er godt. I hvor stor grad de opplever mestringsorientert støtte fra lederen, er som beskrevet i avsnitt 4.2 noe varierende. Medarbeiderne er imidlertid enige i at det er en kultur i avdelingen for å støtte hverandre, og gjøre hverandre gode. Dette opplever de fleste imidlertid at det blir noe mindre av i perioder med høyt arbeidspress. Sammenhengen mellom autonomi, rolledefinering og mestringsklima vil bli nærmere drøftet i kapittel 6.

5 Hvordan legges det til rette for kompetansemobilisering?

Linda Lai (2013) mener at kompetansemobilisering primært er et lederansvar og at det i arbeid med strategisk kompetanse er særlig viktig å ha fokus på kompetansemobilisering. Både Lai og Nordhaug (2004) anbefaler å ha en kompetansestrategi, der ett av momentene bør være hvordan man kan utnytte eller mobilisere eksisterende kompetanse. På spørsmål om Kompetanse AS har en kompetansestrategi eller kompetanseplan, svarer samtlige medarbeidere at de ikke kjenner til at det finnes. Avdelingslederne er enige i at de ikke har en konkret plan. Avdelingsleder 2 påpeker imidlertid at organisasjonen har noen punkter i strategien eller halvårsplanen som handler om hva slags type kompetanse de trenger for å løse oppdraget de er gitt. Avdelingsleder 1 påpeker at organisasjonen er preget av at det ikke er noe politikk for å sette fokus på de ansattes kompetanse. Gjennom analysekapittelet som følger er det viktig å ha dette i bakhodet, da det i stor grad kan påvirke hvordan avdelingslederne i organisasjonen arbeider med kompetanse innad i avdelingene. I denne analysen får vi kun innblikk i hvordan avdelingslederne har jobbet med kompetansemobilisering, men det kommer i liten grad fram hvordan toppledelsen og organisasjonen som helhet arbeider med temaet. Det er derfor viktig å presisere at svarene fra avdelingslederne sannsynligvis er preget av hvordan organisasjonen som helhet har jobbet med kompetanse.

Selv om Kompetanse AS ikke har en kompetansestrategi på hvordan de skal forvalte medarbeidernes kompetanse, legger de imidlertid godt til rette for flere faktorer som er viktige for å oppnå en høy grad av kompetansemobilisering.

Kompetansemobiliseringsstrategiene i virksomheten, også avdelingen under min ledelse, har vært relativt bevisstløse. (Avdelingsleder 1)

Dette sitatet underbygger mine funn om at det ikke har vært et spesielt fokus på kompetansemobilisering, verken i organisasjonen som helhet, eller i avdelingen. Likevel er det flere kompetansemobiliserende faktorer som fungerer godt i avdelingen. Kompetanse AS har ikke en kompetansestrategi, og det har til nå ikke vært en bevisst satsing på

kompetansemobilisering. Med dette som utgangspunkt, følger en analyse av hvordan organisasjonen, gjennom tidligere avdelingsleder, har lagt til rette for faktorene Lai (2013) ser på som viktige for å oppnå en høy grad av kompetansemobilisering. I analysen trekker jeg også inn hvordan nåværende avdelingsleder ønsker å jobbe med dette framover, samt elementer fra virksomhetens strategidokument som handler om dette.

5.1 Kunnskapsorganisasjon og autonomi

Lai (2013) påpeker at tilfredsstillelse av behovet for autonomi er en av de viktigste faktorene for kompetansemobilisering. For at lederen skal kunne bidra til at dette behovet blir oppfylt, er det nødvendig at hun kjenner til hvilke behov medarbeiderne har for autonomi, slik at hun kan tilpasse graden av autonomi til dette. Avdelingsleder 1 sier hun opplevde stor forskjell blant medarbeiderne på hvor stor grad av autonomi de hadde behov for. På spørsmål om hun la noe til rette for de som hadde behov for styring og støtte, sier hun følgende:

Ja, etter hvert når jeg oppdaget det og fikk tenkt meg litt om, så ja. Nå blir det litt sånn oppbyggelig virksomhet for å si det sånn, og bygge opp folk til å kunne være selvstendige og kunne stole på organisasjonen rundt seg for eksempel. (...) Det er en kompetanse det og da, å kunne faktisk ta den plassen man bør ta i forhold til det man kan. Det er ikke alle som gjør det faktisk. (Avdelingsleder 1)

Avdelingsleder 2 sier hun opplever at det er forskjell på hvilke behov medarbeiderne har. Hun vil legge vekt på å bli kjent med medarbeiderne for å finne ut hvordan de ønsker å jobbe og hvilke behov de har for autonomi. Hun utdyper det på denne måten:

(...) Det er jo kjempeviktig for meg å se hvordan jeg best mulig kan bruke ressursene til avdelingen, så det skal jeg prioritere. Og veldig viktig for meg å se hvordan jeg skal være en god leder for de, og på en måte få utnytta deres kompetanse på en god måte. Hvordan vil de at jeg skal være leder for de på en måte, få et godt svar på det, og se en forventningsavklaring begge veier.

Avdelingsleder 2 sier her at hun ønsker å finne ut hvordan hun kan være en god leder for medarbeiderne, og hvordan hun kan legge til rette for at deres kompetanse kan bli brukt best mulig. Hun ønsker å få innsikt i hvilken grad av autonomi medarbeiderne ønsker, slik at hun kan legge til rette for dette. Som vi kan se av sitatet under, ønsker hun å bli kjent med

medarbeiderne for å finne ut hvordan hun kan håndtere deres behov, og hvordan hun kan støtte de i deres arbeid. Hun ønsker å finne ulikheter blant medarbeiderne. På denne måten kan hun forsøke å bygge opp selvtilliten til medarbeidere som har behov for det. Samtidig som hun kan trekke medarbeiderne som arbeider med stor frihet nærmere seg, for å få bedre oversikt over hva de holder på med.

(...) Og vite hvordan de vil jobbe, om de vil ha, altså ekstrempunkter, sier ikke at det er det i avdelingen. Men sant, det er jo noen som hele tiden vil ha bekreftelse på om dette er riktig valg, tror du dette vil være en god løsning? Å være støttende på den måten, og heller prøve å bygge opp selvtilliten på det med hele tiden å bli mer og mer selvstendig i forhold til den oppgaven de skal gjøre, stol på dine egne vurderinger (...). Og til de som bare turer på på egenhånd og knapt nok holder deg orientert til å bli litt sånn; jeg trenger faktisk å vite litt mer om hva du driver med og holder på med for å sette det i den store konteksten, og kan vi levere på dette området. (Avdelingsleder 2)

Ut i fra avdelingsleder 1 sitt utsagn, kan det se ut som at hun først etter en periode ble bevisst på at medarbeiderne hadde ulike behov for autonomi. Hun påpeker selv at noen medarbeidere kanskje var frustrert over hennes lederstil, og at noen kunne ønsket mer tydelighet og struktur. Etter hvert som hun ble mer bevisst på at medarbeidernes behov var forskjellige, forsøkte hun imidlertid å følge opp dette. Den nye avdelingslederen legger vekt på at hun tidlig ønsker å finne ut av medarbeidernes behov, slik at hun kan legge til rette for at de får den graden av autonomi som de har behov for.

En organisasjons struktur kan i mange tilfeller åpne eller lukke mulighetene for autonomi. Kunnskapsorganisasjoner organiseres ofte som adhokrati, som kjennetegnes ved lite hierarki og lite formalisering i form av regler og prosedyrer (Newell et al., 2009). Dette kan være med på å åpne mulighetene for autonomi. I kunnskapsorganisasjoner regnes medarbeiderne, kalt kunnskapsarbeidere, som organisasjonens viktigste ressurs (Hislop, 2013; Newell et al., 2009). Kunnskapsarbeideren forventer ofte å bli gitt en høy grad av autonomi fra ledelsen, og dette blir tidvis sett på som en forutsetning for kunnskapsarbeid. Kompetanse AS omtaler seg i sitt strategidokument som en kunnskapsorganisasjon. Følgende sitater bygger opp om dette:

Organisasjonsstrukturen skal tilpasses strategien, føringer og oppdrag virksomheten får, med arbeidsformer som er hensiktsmessige, og som sikrer at hele organisasjonens kompetanse blir tatt i bruk. (Virksomhetens strategidokument)

Det er en veldig klar forventning, og det tror jeg gjelder hele virksomheten, ikke bare avdelingen, at man skal ha relativt løse rammer, sånn at folk skal få lov til å komme inn og ta fram det de har i bagasjen sin og si at dette kan vi gjøre noe med. Og det er et litt sånn ledelsesperspektiv på en litt sånn behagelig måte å gjøre ting på. Litt slapp, men samtidig så gir det også en fleksibilitet til de ansatte som klarer å ta den utfordringen da. Men nå er det sånn at alle gjør jo ikke det. Noen har behov for en mye tydeligere strukturering enn andre for å vise kompetansen sin, mens andre blomstrer hvis de har frie tøylar. (Avdelingsleder 1)

Ut i fra disse sitatene, ser vi at organisasjonen har relativt løse rammer og at folk har stor fleksibilitet til å bruke sin kompetanse. De ønsker at folk skal få vise fram og ta i bruk kompetansen de besitter. Virksomheten ønsker også å tilpasse strukturen ut i fra strategien og oppdragene de har, og bruke arbeidsformer som er hensiktsmessige for dette. Dette underbygges ved at avdelingsleder 2 sier hun ønsker å legge opp til at avdelingsmøtene framover skal få en funksjon der de i større grad tar opp beslutningssaker, og at de i fellesskap kan diskutere veivalg på oppdragene avdelingen skal løse, slik at de store valgene kan bli tatt i en større gruppe. Virksomheten skriver i sin strategi at medarbeiderne har sterk faglig integritet, og at de er deres viktigste ressurs.

5.2 Rolledefinering

Innenfor rolledefinering er det flere dimensjoner som spiller inn for å oppnå dette. Det er viktig at det er samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeidernes kompetansepotensial. Videre er det viktig med en tydelig rolleklarhet, slik at forventningene til hva som skal leveres og hva som er en god leveranse er tydelig. Det er også essensielt at rollebelastningen ikke må være større enn at medarbeideren rekker å utføre alle oppgavene sine innenfor beregnet tid, og med ønsket kvalitet. Lai (2013) påpeker at rollen bør være definert slik at den i størst mulig grad motiverer medarbeideren til å trekke på sin relevante kompetanse. Hun presiserer også at det er et lederansvar at medarbeidernes rolle er hensiktsmessig definert.

Den tidligere avdelingslederen fortalte at hun formidlet hvilke forventninger som ble stilt til medarbeiderne og deres oppgaver gjennom å snakke sammen. Det kom fram at det var diskutert å få til en noe mer systematisk dokumentasjon på dette, uten at det var blitt satt ut i

live. Hun mente også at behovet kanskje ikke var særlig stort fordi avdelingen er såpass liten. Likevel nevnte hun at når ting er veldig uformelt, er det en større tendens til at ting blir glemt, og at det er vanskeligere å prioritere mellom ulike oppgaver. Avdelingsleder 2 uttrykker at hun ønsker å tydeliggjøre rollene i avdelingen framover. Dette kommer fram gjennom følgende sitat:

Det er noe som jeg må jobbe mye med, for det har vært en utfordring at det kanskje har vært litt uklare roller her. (...) Og få innblikk i hva de ulike har av kompetanse og interesser og motivasjon er jo kjempeviktig, at det er noe de har lyst til å jobbe med. Du kan jo ikke alltid jobbe med det du har mest lyst til, men en viss grad der trenger å klaffe for at de skal ha motivasjon til å gjøre jobben. Så det å bli tydeligere på det, og (...) etter det få satt ned; det er din rolle i det store bildet vi har her, og det er din rolle. Bli litt tydeligere på det er en av hovedmålsettingene mine for denne første perioden.

Avdelingsleder 1 og 2 gir ulike svar angående rollebelastningen, altså hvorvidt medarbeiderne har tid til å utføre arbeidsoppgavene sine med ønsket kvalitet. Avdelingsleder 1 sier kort og godt at medarbeiderne ikke hadde tid til å utføre oppgavene med ønsket kvalitet. På spørsmål om hva som var grunnen til dette sier hun følgende:

En gjeng som er preget av yey-sayers, sier ja til alt som kommer forbi, vips så har man boka full, ikke sant. Nå skal jeg ikke gi all skylda på avdelinga på det altså, men det har noe med, selvfølgelig har det noe med personlige egenskaper å gjøre også, og sammensettingen av personlige egenskaper. Men det, heller, selvfølgelig ingen strukturer på det i virksomheten, og jeg skal selvfølgelig ta min del av skylda for det, sånn da gjøre det enkelt å prioritere mellom oppgaver. (Avdelingsleder 1)

Avdelingsleder 1 mener altså at rollebelastningen er for stor, og at medarbeiderne ikke har mulighet til å utføre alle oppgavene sine innenfor beregnet tid og med tilstrekkelig kvalitet. Medarbeiderne har for mange prosjekter og har ikke tid til å gjennomføre alle med ønsket kvalitet. Avdelingslederen er bevisst på at hun ikke har vært tydelig på hvilke oppgaver som skal prioriteres, noe som gjør at rolleklarheten har vært utydelig. Hun påpeker også at organisasjonen ikke har noen strukturer på hvordan man skal prioritere mellom oppgaver. Dette kan tenkes å være en faktor til at arbeidet med rolledefinering ikke har vært lett å utføre for avdelingslederen. Avdelingsleder 2 har ikke like godt grunnlag til å svare på dette som ny avdelingsleder, men har som medarbeider et inntrykk av at de fleste har hatt en god dialog, dersom det har vært avvik mellom tid til rådighet og det som skal leveres. Hun utdyper dette:

De fleste her er veldig kvalitetsbevisst og legger veldig vekt på at det skal ha et visst kvalitetsnivå og legger opp planen deretter, og jeg tror mange er flinke egentlig, på en måte å allokere ressurser etter det. Ikke alle, men mange. (Avdelingsleder 2)

Det ser ut til at det ikke har vært lagt særlig stor vekt på å definere tydelige roller i organisasjonen. Dette kan være en faktor som har gjort at rollene i avdelingen heller ikke har vært tydeliggjort i stor grad. Avdelingsleder 2 ønsker å sette mer fokus på dette, og sier hun ønsker å ta hensyn til hvilke interesser og motivasjon medarbeiderne har når hun skal definere roller.

5.3 Mestringsklima

Innenfor begrepet mestringsklima, er det tre faktorer som spiller inn på kompetansemobilisering. Dette er mestringsorientert støtte fra kolleger, mestringsorientert ledelse og mestringstro. I følge Lai (2013) har lederen et overordnet ansvar for å stimulere hver enkelt til mestring, og er en viktig premissgiver for i hvilken grad enkeltmedarbeidere og avdelingen blir opptatt av mestring, samt av å bygge mestringstro og sikre tilstrekkelig autonomi. I Kompetanse AS er avdelingsleder 1 og 2 enige i at arbeidsmiljøet i avdelingen er svært bra. De opplever begge at det er en kultur for å støtte hverandre og hjelpe hverandre når kolleger har behov for det. Ut fra følgende sitater ser det imidlertid ut til at det blir mindre av dette i perioder med særlig høyt arbeidspress:

(...) I hvert fall når det var litt overskudd i de. Det forsvant nok littegrann i tunge perioder når det var for mye. Men da blir folk slitne, og da er det fort gjort at det ikke er så mye oppbacking lenger, ikke sant. Men jeg synes heller ikke at det tippa andre veien, at folk hakket på hverandre eller sånn (...). (Avdelingsleder 1)

I hovedsak veldig godt, flinke til å backe opp hverandre. (...) sånn generelt sett så opplever jeg det som godt klima, og litt høyt arbeidspress, men at vi er veldig støttende til hverandre. (...) Veldig hyggelig tone, men litt høyt arbeidspress (...) det er ikke bra. Og det er noe som jeg kommer til å ta tak i som leder. Jeg ser at arbeids-, eller leveransenivået vårt og arbeidspresset som vi har, det er litt sånn varselampe som ikke er rød enda, men som er gul i forhold til arbeidsmiljø og trivsel. Så vi har det gøy på jobben og det skjer mye bra ting rundt oss, men for mye av det gode er ikke bra. (Avdelingsleder 2)

Arbeidsmiljøet oppleves generelt som bra, og begge avdelingslederne opplever at kollegene er støttende til hverandre, og at det er en god kultur for å hjelpe andre som har behov for det. Dette blir det imidlertid noe mindre av i perioder med svært høyt arbeidspress.

Avdelingsleder 2 er bevisst på dette, og ønsker å ta tak i det, slik at arbeidspresset ikke blir for høyt og går ut over det gode arbeidsmiljøet.

Mestringsorientert ledelse er viktig for å oppnå kompetansemobilisering. At lederen kjenner til medarbeideres karrieremål og informerer om muligheter for å utvikle seg for å nå disse, vil påvirke medarbeideres opplevelse av dette. Det samme vil opplevelsen av å få tilbakemeldinger fra lederen, samt hvordan lederen legger til rette for at medarbeidere kan forbedre sine arbeidsprestasjoner. Avdelingsleder 1 sier at hun i liten grad kjente til medarbeidernes utviklings- og karrieremål. Hun sier at dette ikke var tema i medarbeidersamtalen, men kommenterer at dette er noe som bør bli tatt opp. Hun utdyper at det ikke er beskrevet noen karrierestige eller utviklingspakker for de ansatte i virksomheten, annet enn muligheten til å bli mellomleder. Hun påpeker at det er en utfordring å tilby karriereveier til medarbeidere som allerede er høyt oppe på stigen og som er *råkompetente*. Avdelingsleder 2 sier følgende om hvordan hun tenker å få kjennskap til medarbeidernes karriere- og utviklingsmål, og hvordan hun ønsker å legge til rette for at de kan nå målene sine:

(...) Når jeg skal gå inn i lederrollen nå, så har jeg satt av tid til medarbeidersamtaler nettopp for å kartlegge det.

Det blir igjen på en måte å vite hva de vil og vite hva de kan. Og se det opp mot hva det er virksomheten har som oppgaver, og hvordan du kan utvikle din kompetanse gjennom å jobbe med disse oppgavene, og eventuelt hva trenger du av ekstra kompetanse for å løse dette her. Kan det løses gjennom å samarbeide med andre og bygge opp kompetanse gjennom å gjøre en jobb? Eller må du sendes på kurs i stedet for eller i tillegg. Og hvis det er mismatch der over tid, så bør du kanskje finne deg en annen jobb.

Avdelingsleder 2 er, som vi ser gjennom sitatene, bevisst på at hun ønsker å finne ut av hva medarbeidernes mål er. Hun tenker at noe av det viktigste for at medarbeiderne kan utvikle målene er at hun kjenner til de, slik at hun kan være med og legge til rette for at medarbeiderne får jobbe med oppgaver som er relevante for deres mål, og at de får utviklet

nyttig kompetanse. Denne kunnskapen vil hjelpe avdelingslederen til å gi medarbeiderne råd, støtte og utfordringer i henhold til deres mål. Avdelingsleder 1 beskriver en hendelse der en medarbeider opplevde å ikke ha tilstrekkelig kompetanse på et område hun jobbet med. Avdelingsleder fikk da noen til å jobbe sammen med vedkommende i noen dager, der de jobbet med stoffet og medarbeiderens kompetanse ble hevet. Avdelingslederen la her til rette for at medarbeideren kunne utvikle sin kompetanse og forbedre sine arbeidsprestasjoner. Et annet moment som kan si noe om mestringsklimaet, og særlig mestringsorientert ledelse, er at lederen gir medarbeiderne nyttige tilbakemeldinger om deres prestasjoner. Avdelingsleder 2 kommer med følgende eksempel på en situasjon der hun gjorde det:

(...) Senest i går ga jeg NN veldig gode tilbakemeldinger for at hun nok en gang stuntet og hoppet inn i en oppgave som jeg delegerte til henne, hvor hun tar det med et smil og på en mesterlig måte. Og spør hvis det er noe hun ikke har oversikt over og forstår, og prøver å løse oppgaven på best mulig måte ut ifra de forutsetningene hun har fått. (...) Og det får hun høre, for det er kjempeverdifulle å ha en sånn som hun på avdelingen, som gjør det liksom uten at du må bruke mye tid på å bearbeide og. Det er hun kjempesterk på.

Ut i fra disse utsagnene og betraktningene, kan vi se at det er flere faktorer på plass for å oppnå et godt mestringsklima i avdelingen. Samtidig er det tydelig at den tidligere avdelingslederen la lite vekt på dette, mens den nye ønsker å vektlegge dette i større grad. Avdelingsleder 1 uttrykker at hun i sin periode som leder har jobbet mye med å gi flest mulig medarbeidere faste kontrakter og større forutsigbarhet. Årsaken til dette er at avdelingen er relativt nyopprettet, og at den lenge var preget av midlertidighet. Dette arbeidet kan sees på som et forarbeid og en forutsetning for å danne et mestringsklima i avdelingen. Selv om avdelingsleder 1 ikke har arbeidet spesifikt mot et mestringsklima, er det likevel en del faktorer som er tilstede i avdelingen, som for eksempel godt arbeidsmiljø. Begge avdelingslederne var tydelige på at i perioder med høyt arbeidspress, var ikke holdningen eller overskuddet til å hjelpe andre like stort som ellers. Avdelingsleder 2 har imidlertid ønske om å få til en tydeligere rolleklarhet og mer overkommelig rollebelastning, noe som kan være med på å hindre at arbeidspresset i framtiden vil bli like høyt.

5.4 ”Jøss, har du kompetanse på det området?”

Nordhaug (2004) beskriver latent kompetanse som en lederutfordring i forbindelse med håndtering av kompetanseressurser. Det kan være vanskelig å identifisere kompetansen medarbeidere besitter fordi den for eksempel er skjult. Dette kan føre til at en virksomhet har mange ubrukte ressurser, fordi lederen ikke kjenner til all kompetansen til medarbeiderne. En grunn til at kompetansen ikke blir brukt kan være at man ikke får mulighet til å prøve ut sitt potensial, og ikke får mulighet til å ”vokse med oppgaven”. I Kompetanse AS er både avdelingsleder 1 og 2 enige i at medarbeiderne må bli utfordret, og at de på denne måten kan utvikle sin kompetanse. Avdelingsleder 2 uttrykker seg slik:

(...) det er store muligheter for å få utnytta kompetansen her, nesten litt sånn at du blir kastet ut på dypt vann og så lærer du deg å svømme. Så høy grad av utnyttelse av kompetanse innfor det du er satt til å jobbe med og levere.

At medarbeidere i organisasjonen blir utfordret til å ta på seg arbeidsoppgaver som er noe utenfor det de vanligvis jobber med, og er komfortable med, kan være med på å utvikle deres kompetanse og evner. Det vil også gi store muligheter til å ”vokse med oppgaven” når du jobber med en arbeidsoppgave som er noe utenfor det du jobber med til vanlig. På bakgrunn av avdelingsledernes utsagn, ser det ut til at det er muligheter for å finne skjult kompetanse og få brukt den i virksomheten. Avdelingsleder 2 sier hun har erfart å se nye sider av kollegers kompetanse, og også hos seg selv. I følgende utsagn kommer dette tydelig fram:

Jeg har jo blitt overraska over kolleger, før jeg ble leder og; ”jøss, har du kompetanse på det området?” Og så kommer det fram at; ”ja, jeg jobbet et år med sånn og sånn”. Og det tror jeg gjelder for de fleste, at vi sitter og har mye taus kunnskap. På metode og fagkunnskap og i det hele tatt, som de ikke får vist i det daglige for det er ikke deres ansvarsområde. (...) Så jeg har liksom opplevd; ”oi, det har jo jeg kompetanse på, det her har jo jeg spisskompetanse på, selv om det er noe helt annet enn det jeg jobber med til vanlig.”

Det kommer tydelig fram at medarbeiderne får utfordret seg, og at dette er med på at de får utviklet kompetansen sin. Dette gjør at kompetanse som har vært skjult blir identifisert, noe som igjen vil føre til at den samlede kompetansen virksomheten besitter kan bli utnyttet på en bedre måte. I strategidokumentet til Kompetanse AS står det at kompetanseutvikling blant de ansatte i hovedsak foregår gjennom de arbeidsoppgavene den enkelte utfører. Ved at

medarbeidere blir utfordret, og får prøve seg på nye oppgaver, er en god mulighet for kompetanseutvikling og for oppdagelse av ny kompetanse.

5.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert og analysert datamaterialet fra intervjuene av tidligere og nåværende avdelingsleder i Kompetanse AS. Jeg har vist hvilke funn jeg har fått med tanke på hvordan den tidligere lederen la til rette for kompetansemobilisering og hvordan den nye ønsker å gjøre det. Den tidligere avdelingslederen uttrykte at hun ga medarbeiderne en stor grad av frihet til å utføre sitt arbeid. Hun påpeker videre at hun tror noen av medarbeiderne kanskje var frustrerte over hennes lederstil, og at noen ønsket mer tydelighet og struktur. Da hun ble oppmerksom på forskjellene blant medarbeiderne, prøvde hun imidlertid å legge bedre til rette for hver enkelt. Den nye avdelingslederen ser det som svært viktig å få kjennskap til medarbeidernes behov og ønske om autonomi, slik at hun kan legge til rette for dette på en best mulig måte. Avdelingsleder 1 forteller at det ikke har vært noen formell eller systematisk dokumentasjon på defineringen av medarbeidernes roller, verken på organisasjonsnivå eller i avdelingen. Dette er noe den nye avdelingslederen ønsker å ta tak i, slik at rollene i avdelingen kan bli tydeligere definert. Begge avdelingslederne er enige i at arbeidsmiljøet i avdelingen er godt, samtidig som de deler oppfatningen om at medarbeiderne i perioder med høyt arbeidspress ikke er like flinke til å støtte hverandre som ellers. Avdelingsleder 2 ønsker å ta tak i dette, slik at arbeidspresset ikke skal gå ut over det gode arbeidsmiljøet. Begge avdelingslederne mener at det er gode muligheter for å bli utfordret og utvikle sin kompetanse i avdelingen. Begge poengterer at medarbeiderne i stor grad blir utfordret på arbeidsoppgaver, og at de på denne måten kan ”vokse med oppgaven” slik at latent kompetanse kan tas i bruk. Det kommer også fram at den nye avdelingslederen har opplevd å oppdage latent kompetanse, både hos seg selv og hos kolleger. I den følgende drøftingen, vil jeg se nærmere på sammenhenger mellom faktorene som er analysert her, og jeg vil også se dette i forhold til svarene fra medarbeiderne.

6 Kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å se nærmere på, og drøfte mine funn opp mot teorien presentert i kapittel 2. I kapittel 2, 4 og 5 har jeg holdt en stram struktur, som i stor grad har tatt utgangspunkt i Linda Lai (2013) sin teori om kompetansemobilisering. Hensikten med en slik stram linje har ikke vært å verifisere eller falsifisere Lai, men å presentere teori og funn på en systematisk måte slik at jeg i det følgende kan se sammenhenger mellom elementene fra teorien, gjennom empirien. Jeg ønsker også å problematisere Lais normative perspektiv på kompetanseledelse, og se hvordan flere faktorer for kompetansemobilisering kan være på plass uten en eksplisitt kompetansestrategi. Slik jeg forstår Lai (2013) sin teori, er den ment for å passe i alle typer virksomheter. Jeg vil derfor drøfte hvilken påvirkning det kan ha, at Kompetanse AS er en kunnskapsorganisasjon. I dette kapitlet drøfter jeg i hovedsak hvordan forholdene har vært i organisasjonen, basert på svar fra medarbeiderne og den tidligere lederen. Dersom annet ikke er presisert, er det den tidligere avdelingslederen det siktes til, og som blir omtalt som avdelingslederen.

Som presentert i kapittel 5.2, har det ikke vært jobbet systematisk med kompetansemobilisering i Kompetanse AS. Verken organisasjonen eller avdelingen har hatt en kompetansestrategi, noe blant annet Lai (2004; 2013) og Nordhaug (2004) mener er svært viktig i arbeidet med kompetanse. Men er det slik at man ikke kan legge til rette for kompetansemobilisering, og at medarbeiderne ikke kan oppleve at de får brukt kompetansen sin på en god måte, uten at dette er på plass? Det ønsker jeg å se nærmere på i dette kapitlet. Først vil jeg se på hvilke måter medarbeidernes opplevelse og avdelingslederens tilrettelegging stemmer overens med hverandre, for så å se på sammenhenger mellom hver enkelt av faktorene. Til slutt i denne delen, vil jeg drøfte hvilken betydning det har at virksomheten er en kunnskapsorganisasjon, i lys av det å ha en strategisk kompetanseplan.

6.1 Medarbeidernes opplevelse og avdelingsleders tilrettelegging for kompetansemobilisering

Som beskrevet i kapittel 2 er det viktig at medarbeidere opplever å få den graden av autonomi som de trenger, for at de på best mulig måte kan mobilisere sin kompetanse. For at dette kan skje, er det en forutsetning at lederen kjenner medarbeiderne sine og vet hvilke behov de har for autonomi (Lai, 2013). Ut i fra funn presentert i analysen, kommer det til syne at medarbeiderne i Kompetanse AS har blitt gitt en stor grad av autonomi og frihet til å styre arbeidsoppgaver og arbeidsdagen sin selv. De fleste medarbeiderne sier at de har et stort ønske om autonomi, mens noen også gir uttrykk for at de ønsker klare rammer og en tydelig ledelse. Avdelingslederen sier hun har gitt stor frihet til medarbeiderne, samtidig som hun har forsøkt å ta hensyn til individuelle behov. Flere av medarbeiderne sier de har et ønske om uttalte krav og forventninger, og en tydelig og aktiv ledelse. Dette trenger imidlertid ikke stå i motsetning til et ønske om autonomi. Autonomi er ikke det samme som full frihet, og fravær av rammer eller krav fra andre. Det handler i større grad om å ha frihet innenfor visse rammer (Lai, 2013). I Kompetanse AS kan det se ut som at avdelingsleder i stor grad har gitt full frihet, mens noen av medarbeiderne i større grad har hatt behov for tydelige rammer og forventninger. I hvor stor grad avdelingslederen har klart å tilfredsstille medarbeidernes forventninger er dog noe usikkert. Det kan se ut som at noen av medarbeiderne har opplevd avdelingslederen som noe fraværende, og at dette kan ha gjort at hun ikke har gitt klare rammer og vært tilstrekkelig tilstede. Avdelingslederen har imidlertid vært bevisst på dette, og sier selv at hun tror noen har vært misfornøyd med hennes noe ”fleksible” lederstil. Denne avdelingslederens lederstil kan også tenkes å være en medvirkende årsak til den noe utydelige rolledefineringsen i avdelingen. Det samme kan det faktum at organisasjonen ikke har noen strategi på hvordan de skal forvalte medarbeideres kompetanse. Avdelingslederen påpeker at de i organisasjonen har relativt løse rammer, slik at medarbeiderne kan få vise fram kompetansen de har. Denne tankegangen stemmer godt overens med en adhokkratisk organisering.

I analysekapittel 4, kom det fram at medarbeiderne i Kompetanse AS opplever at rollene deres er noe utydelig definert. De fortalte at de vet hva de skal gjøre i spesifikke prosjekter, men at det utover dette er mer diffust. En av medarbeiderne uttrykker eksplisitt at det har vært etterlyst tydeligere roller. Avdelingslederen ga uttrykk for at de har vurdert å få til en

mer systematisk dokumentasjon på hvilke forventninger som stilles til medarbeiderne. Det har imidlertid ikke skjedd, og hun sier også at det kanskje ikke er et prekært behov på grunn av avdelingens størrelse. Hun reflekterer imidlertid rundt at det kan være en ulempe at det ikke er en formell dokumentasjon, da dette kan gjøre det vanskeligere å prioritere mellom oppgaver, og at ting kan bli glemt. Avdelingslederen uttrykker også at det ikke har vært noen strukturer i virksomheten for organisering av prosjekter og oppgaver, og sier selv at hun ikke i stor nok grad hjalp medarbeiderne å prioritere mellom oppgaver. På bakgrunn av svarene fra medarbeiderne, ser det ut til at det kan være fordelaktig å ha en tydeligere struktur og mer uttalte forventninger til rollene til hver enkelt medarbeider. I følge Lai (2013) er høy rolleklarhet avgjørende for innsats og kvalitet på ytelsen til medarbeidere. En tydeligere rolleklarhet kan også bidra til en mer overkommelig rollebelastning. Som vi kan se fra analysen, uttrykker avdelingslederen eksplisitt at medarbeiderne ikke hadde tid til å gjennomføre arbeidsoppgaver med ønsket kvalitet. Noen av medarbeiderne er enige i dette, mens andre opplever å ha hatt mulighet til det. Vi kan altså se at det er noe samsvar mellom svarene til avdelingsleder og medarbeidere. Det er imidlertid noen medarbeidere som opplever å ha nok tid til sine arbeidsoppgaver, selv om de også påpeker at det i perioder er høyt arbeidspress. En av årsakene til at rollebelastningen kan ha blitt for høy, er at rolleklarheten ikke har vært tydelig nok. Som vi kan se, har avdelingsleder og medarbeidere et relativt likt inntrykk av rolledefineringen og rollebelastningen i avdelingen. Hos medarbeiderne er det imidlertid noen ulikheter i oppfatningen om det. Dette er også naturlig, da det her er fire personers opplevelser som kommer til syne.

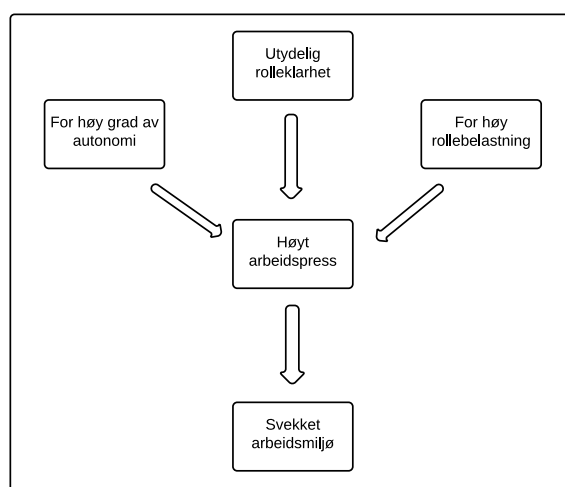
En måte medarbeiderne kan få mobilisert sin kompetanse på, er ved at man får identifisert og tatt i bruk deres latente kompetanse (Nordhaug, 2004). I Kompetanse AS blir medarbeiderne ofte utfordret av avdelingsleder til å ta på seg oppgaver som de kanskje ikke føler seg helt komfortable med. På denne måten kan medarbeiderne vokse med oppgaven, og kompetanse de har liggende latent kan komme til syne og bli brukt (Nordhaug, 2004). Medarbeiderne opplever at de blir utfordret og at de får oppgaver der de kan utvikle sin kompetanse. Det er imidlertid viktig at medarbeiderne opplever en god balanse mellom oppgaver de er komfortable med og utfordrende oppgaver. Flere av medarbeiderne uttrykker at de kan bli stresset, og gruer seg til oppgaver de opplever som svært utfordrende. Det vil derfor være viktig at lederen er bevisst på dette, og finner en god balanse på dette punktet.

Ut i fra analysekapitlene kommer det fram at både medarbeidere og avdelingsleder opplever at arbeidsmiljøet er svært godt. De opplever at det er en kultur for å støtte hverandre, og at det er lett å spørre andre om hjelp ved behov. Her er medarbeiderne og avdelingsleder svært samstemte. De er også enige om at det i perioder med høyt arbeidspress er vanskeligere å støtte og backe hverandre opp, og at det dermed blir mindre av dette. Noe det imidlertid råder større uenighet om, er i hvilken grad avdelingsleder kjenner til medarbeidernes utviklings- og karrieremål. Avdelingsleder sier hun i liten grad kjenner til dette, og utdyper at dette ikke har vært tema i medarbeidersamtaler. Blant medarbeiderne er det imidlertid noen som opplever at dette har vært tatt opp. En av medarbeiderne sier at hun ga uttrykk for sine utviklingsmål i medarbeidersamtaler. Hvorfor avdelingslederen ikke opplever å ha kjennskap til dette kan en derfor stille spørsmål ved. En mulig årsak kan være at de ikke har hatt samme oppfattelse av at de snakket om utviklings- og karrieremål i medarbeidersamtalen. En annen mulighet er også at de har oppfattet spørsmålet mitt på ulike måter, og at de dermed har svart på forskjellige ting; en kan ha snakket om utviklingsmål, den andre om karrieremål. En tredje mulighet, er at avdelingsleder ikke har bitt seg merke i målene medarbeideren har uttalt, men at medarbeideren selv vet hva hun har sagt. Dette er sannsynlig da medarbeideren sier videre at avdelingslederen ikke kom med informasjon eller råd om hvordan hun kunne nå disse målene. Hva som er den egentlige årsaken til at svarene ikke stemmer overens, kan jeg med bakgrunn i mine funn imidlertid ikke gi et fullstendig og sikkert svar på, og det blir feil av meg å spekulere i dette.

Helhetlig ser det ut til at avdelingslederen på mange måter har lagt til rette for faktorer som er viktige for kompetansemobilisering, og på en måte som i stor grad tilfredsstiller medarbeidernes behov. Det er imidlertid individuelle forskjeller blant medarbeiderne, noe som gjør at ikke alle opplever at deres ønsker og behov blir innfridd. Medarbeiderne opplever av den grunn ikke at faktorene for kompetansemobilisering er på plass i så høy grad som kunne vært ønskelig. Som Lai (2013) og Nordhaug (2004) påpeker, er kompetansemobilisering først og fremst et lederansvar, og det er derfor naturlig å tenke at avdelingslederen kunne gjort mer for at medarbeiderne skulle opplevd en svært høy grad av kompetansemobilisering. Ut i fra drøftingen jeg har foretatt, ser det imidlertid ut til at svarene fra avdelingslederen og medarbeiderne i stor grad samsvarer. Det ser derfor ut til at de har en relativt lik opplevelse av kompetansemobilisering i avdelingen.

6.2 Sammenhenger mellom driverne for kompetansemobilisering

Som presentert i kapittel 4, opplever medarbeiderne i Kompetanse AS at de får brukt kompetansen sin i stor grad. I følge Lai (2013) påvirker graden av opplevd autonomi, rolledefinering og mestringsklima denne opplevelsen. Medarbeiderne har et relativt stort behov for autonomi, noe avdelingsleder også i stor grad gir. Ut i fra empirien, kan det virke som at en bakside ved så stor grad av autonomi, er at det kan føre til en opplevelse av for stor arbeidsmengde, og dermed også rollebelastning. Avdelingslederen påpeker at medarbeiderne sier ja til mange oppgaver som virker spennende, og at det ikke har vært noen strukturer for å hjelpe de til å prioritere mellom oppgaver. Dette kan være med på å gjøre belastningen for høy. Lai (2013) fremhever viktigheten av at medarbeidernes roller er tydelig definert, slik at hver enkelt vet hvilke oppgaver de har ansvar for, og hvilke krav som stilles til de. Det samme kan det faktum at flere av medarbeiderne opplever sin rolle på arbeidsplassen som noe uklar. Den uklare rolledefineringen kan gjøre at medarbeiderne tar på seg flere oppgaver enn det som i utgangspunktet er tiltenkt dem. Ut i fra Kompetanse AS, ser det ut til at det er en relativt stor sammenheng mellom høy grad av autonomi og rolledefinering, og da særlig rollebelastningen. Vi kan videre se at dette kan påvirke mestringsklimaet og arbeidsmiljøet. Alle jeg intervjuet i avdelingen sier at de har et godt arbeidsmiljø, og at de har en kultur for å støtte hverandre og spørre hverandre om hjelp. Flere fremhevet imidlertid at de ikke er like flinke til dette i perioder med høyt arbeidspress. Fig 6.1 viser en visuell framstilling av denne sammenhengen.



Figur 6.1 Sammenhenger mellom faktorer for kompetansemobilisering (Undertegnede illustrasjon)

En kan stille seg spørsmål om hva som egentlig er årsaken til den tidvis høye arbeidsmengden. Er det på grunn av for stor frihet? For lite tydelig definerte roller? For dårlig organisering? Eller er det at avdelingen rett og slett har for mange oppgaver? Det kan også tenkes at medarbeiderne har for høye kvalitetskrav på oppgaver de skal levere, eller at terskelen for å kjenne på et høyt arbeidspress er ulikt. Årsakene til den høye arbeidsmengden kan være mange, og svaret på dette kan jeg kun spekulere i, ut i fra min begrensede undersøkelse. På bakgrunn av de funnene jeg har gjort, ser det imidlertid ut til at graden av autonomi står i nær forbindelse med rollebelastningen og at dette igjen kan påvirke arbeidsmiljøet. Lai (2013) presenterer de fem faktorene som er viktige for å oppnå en høy grad av kompetansemobilisering ganske isolert fra hverandre. Hun sier blant annet at mestringsorientert støtte fra ledelsen og mestringsorientert støtte fra kolleger forklarer opp mot halvparten av variasjonen i individuell kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 177). Slik jeg forstår Lai, mener hun at hvor stor grad hver enkelt faktor er på plass, vil påvirke hvor stor grad av kompetansemobilisering det er mulig å oppnå. I følge min undersøkelse i Kompetanse AS, ser det ut til at de ulike faktorene i stor grad henger sammen med, og påvirker, hverandre. For høy grad av autonomi kan påvirke rollebelastningen. Det samme kan en uklar rolledefinerings. Disse faktorene kan igjen påvirke arbeidsmiljøet og mestringsklimaet. Valentin, Godkin og Varca (referert i, Lai, 2013) påpeker at lav rolleklarhet har en sterk sammenheng med stress, frustrasjon og konfliktnivå blant medarbeidere. Konfliktnivå blant medarbeidere vil i de fleste tilfeller gå ut over mestringsstøtte fra kolleger, og dermed arbeidsmiljøet. Deres utsagn kan derfor peke i samme retning som det vi kan se i mine funn, nemlig at rolledefinerings kan påvirke arbeidsmiljøet. Om faktorene for kompetansemobilisering påvirker hverandre i like stor grad i andre organisasjoner, har jeg ikke forutsetninger for å si noe om her, og det er heller ikke en målsetting å generalisere ut i fra mine funn. I Kompetanse AS, ser det imidlertid ut til at flere av faktorene som er avgjørende for en høy grad av kompetansemobilisering, i stor grad henger sammen og kan påvirke hverandre.

Som presentert i kapittel 2, ønsker kunnskapsarbeideren stor grad av autonomi til å utføre sitt arbeid. I følge Deci og Ryan (1985) har ofte autonomiorienterte medarbeidere stor tillit til egen kompetanse. For å bruke Lais (2013) begrep, har de en høy grad av mestringstro. Er det dermed slik at kunnskapsarbeideren er avhengig av høy mestringstro for å kunne utføre sitt arbeid på en best mulig måte, på bakgrunn av det store behovet for autonomi? Ut i fra teorien kan det se ut til at det er en sammenheng mellom mestringstro og ønske om autonomi.

Dersom du har høy mestringstro, vil du også ønske stor grad av autonomi. På bakgrunn av de små forskjellene som kom fram gjennom mitt datamaterialet i forskjeller på mestringstro og autonomi, ser det ut til at mine funn stemmer med dette. De medarbeiderne som uttrykte ønske om høy grad av autonomi, ga også uttrykk for at de hadde stor tro på egen kompetanse. På den andre siden, kom det fram at medarbeiderne med et noe mindre behov for autonomi, heller ikke hadde en fullt så høy grad av mestringstro. I mine funn er ikke disse forskjellene betydelige, og som tidligere nevnt, har jeg klassifisert alle medarbeiderne i min studie som autonomiorienterte. Det er imidlertid interessant at det ser ut til å være en sammenheng mellom mestringstro og autonomi, da det i litteraturen om kunnskapsarbeideren i hovedsak legges vekt på behovet for autonomi, men lite om betydningen av tro på egen kompetanse.

Som beskrevet ovenfor ser det ut til at flere av faktorene for kompetansemobilisering henger tett sammen. Det er en nær sammenheng mellom autonomi, rolledefinering og mestringsklima i Kompetanse AS. En av grunnene til at dette ser ut til å henge sammen, er et tidvis høyt arbeidspress. Som presentert, opplever avdelingen at arbeidsmengden i perioder er for høy. På bakgrunn av mine funn ser det ut til at en av årsakene til dette kan være at medarbeiderne har blitt gitt en for høy grad av autonomi og at rollene har vært noe utydelig definert. Dette har ført til at medarbeiderne har tatt på seg for mange oppgaver, og at det i perioder blir et for høyt arbeidspress for å få gjennomført disse med ønsket kvalitet. Det høye arbeidspresset påvirker igjen arbeidsmiljøet i avdelingen, ved at medarbeiderne i disse periodene ikke har like stort overskudd til å støtte hverandre og gjøre hverandre gode. Ut i fra min undersøkelse ser det derfor ut til at autonomi, rolledefinering og mestringsklima påvirker hverandre, og at de igjen kan påvirke organisasjonens måloppnåelse og resultater. Det ser også ut til at det er en sammenheng mellom mestringstro og graden av ønsket om autonomi.

6.3 Kompetansestrategi i en kunnskapsorganisasjon

På bakgrunn av analysen presentert i kapittel 4, ser det ut til at medarbeiderne i Kompetanse AS opplever å få brukt sin kompetanse på en relativt god måte. Mange av faktorene Lai (2013) mener må være på plass for å oppnå høy grad av kompetansemobilisering er tilstede i avdelingen. Vi kan likevel se et forbedringspotensial slik at opplevelsen av disse kunne vært enda bedre, og at medarbeiderne kunne fått mobilisert sin kompetanse i enda større grad enn i

dag. De opplever at de får utviklet kompetansen sin gjennom arbeidsoppgaver de har, men de opplever i varierende grad at faktorene for kompetansemobilisering ligger til rette ut i fra deres behov. Ut i fra Lai (2013) og Nordhaug (2004) sine teorier, er det naturlig å stille seg spørsmål om kompetansemobiliseringen i Kompetanse AS ville vært annerledes dersom virksomheten hadde hatt en strategisk kompetanseplan, og en mer bevisst satsing på kompetansemobilisering. På bakgrunn av deres teorier, er svaret helt klart ja. De mener begge at *strategisk* arbeid med kompetanse er svært viktig, og har utviklet modeller for hvordan en slik strategi kan se ut, der mobilisering eller bruk av medarbeideres kompetanse er et sentralt punkt. En slik strategi vil kunne gjøre at ledelsen legger mer vekt på hva som er organisasjonen eller avdelingens kompetansekrav, hvilken kompetanse som finnes og hvilken som mangler. På bakgrunn av dette vil en satsing på kompetansemobilisering kunne bli enda mer fruktbar, og lederen vil sannsynligvis ha større fokus på å legge til rette for kompetansemobiliserende faktorer. Forhåpentligvis ville medarbeiderne i Kompetanse AS hatt tydeligere roller, og graden av autonomi ville vært bedre tilpasset, slik at de ikke tar på seg flere oppgaver enn de har kapasitet til.

Ved innføring av en kompetansestrategi, vil det i denne avhandlingen være nærliggende å stille spørsmål om hvordan dette vil fungere i en kunnskapsorganisasjon. Kompetanse AS regner seg selv som, og kan anses, å være en kunnskapsorganisasjon. Som beskrevet i teoridelen, kjennetegnes kunnskapsorganisasjoner ved at de er organisert som adhokratier, der en fleksibel organisasjonsform og lite formalisering står sentralt. Innføring av en strategisk kompetanseplan i en slik virksomhet kan derfor, av noen, bli oppfattet som for strukturell, og bli en utfordring å innføre, nettopp på grunn av ønske om en løs struktur og lite formalisering. På den annen side, vil det i kunnskapsorganisasjoner være særskilt viktig å forvalte kunnskapen og kompetansen personalet besitter på en god måte. I kunnskapsorganisasjoner er kunnskap og kompetanse den viktigste ressursen, og organisasjonens fremste fortrinn (Newell et al., 2009). Derfor vil en strategisk kompetanseplan kunne være et spesielt viktig verktøy i en kunnskapsorganisasjon, som Kompetanse AS, da dette kan føre til en bedre forvaltning og en bedre mobilisering av kompetanse. Medarbeiderne i Kompetanse AS uttrykker at de har et ønske om høy grad av autonomi, men at flere også ønsker en tydelig ledelse og klare rammer. En kompetansestrategi kan være med på å bidra til at dette ønsket blir innfridd.

En tydelig rolledefinering, som Lai (2013) mener er viktig for kompetansemobilisering, kan være en utfordring å innføre i kunnskapsorganisasjoner. Ulike roller gjenspeiler forventninger til atferd, i følge Lai. Dette innebærer hvilke oppgaver en medarbeider har ansvar for, samt premissene for gjennomføring av oppgavene, for eksempel i form av beslutningsmyndighet, ressurser, tidsfrister og krav til samarbeid med andre medarbeidere eller ledere i andre roller (Lai, 2013, s. 158). Kunnskapsorganisasjoner ønsker å ha en relativt løs struktur, organisert som adhokrati (Newell et al., 2009). Å ha svært tydelig definerte roller kan stå i motsetning til dette, da blant annet lite formalisering og selvorganiserte team er å foretrekke. Ved en svært tydelig rolledefinering, kan noen oppleve rollene som for formaliserte, og at de ikke har samme mulighet til å organisere seg selv i like stor grad som ønskelig. I en kunnskapsorganisasjon vil det være viktig å ha roller som ikke er for snevert definert, slik at kunnskapsarbeideren ikke mister sin fleksibilitet og frihet. Ved en fleksibel arbeidsorganisering, som adhokrati, kan muligens latent kompetanse i større grad komme til syne. Ved en fleksibel organisering vil medarbeidere i større grad samhandle med flere folk, som kan utfordre deres kompetanse på nye måter. Dette kan gjøre at kompetanse som har ligget latent kan bli oppdaget, eller at man oppdager at kompetanse kan brukes på en annen måte enn tidligere. For kunnskapsorganisasjoner som er opptatt av kreativitet og innovasjon, vil det å ta i bruk kompetanse på flere måter være ønskelig.

Som presentert i analysekapittelet, har ikke Kompetanse AS en strategisk kompetanseplan. Det ser imidlertid ikke ut som at dette har ført til kompetanseinkongruens i avdelingen, på tross av at de kun har hatt en tilfeldig satsing på kompetanse. Det kan likevel virke hensiktsmessig for organisasjonen å utvikle en kompetanseplan, da det kan føre til en enda bedre forvaltning av personalets kompetanse. Ut i fra min drøfting i dette delkapittelet, kan det se ut til at kunnskapsorganisasjoner kan ha nytte av en kompetansestrategi. I Kompetanse AS kan det blant annet være med på å bidra til at kompetansemobiliseringen blir enda bedre, og at organisasjonen i større grad kan nå sine målsettinger. Ved innføring av en slik strategi kan det være en utfordring at organisasjonen, med bakgrunn i at den er en kunnskapsorganisasjon, ønsker en løs struktur og lite formalisering. Dette er noe en må ta høyde for, slik at strategien ikke fører til en for stor grad av formalisering. Gevinstene ved å innføre en slik strategi kan være høye, og dermed fordelaktige for virksomheten.

7 Avslutning

Tema for denne avhandlingen er kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon. Jeg har stilt spørsmål ved hvordan medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon *opplever* kompetansemobilisering, og likeledes hvordan avdelingsleder *tilrettelegger* for det samme. Videre har jeg diskutert dette opp mot at kompetansemobiliseringen foregår i en kunnskapsorganisasjon. Dette har jeg sett på gjennom intervjuer med seks informanter fra én avdeling i en anonymisert virksomhet, omtalt som Kompetanse AS.

7.1 Hovedfunn

På bakgrunn av hva mine funn har vist, er det grunnlag for å si at kompetansemobiliserende faktorer oppleves som relativt gode i Kompetanse AS, men at det samtidig er et forbedringspotensial. Medarbeiderne i Kompetanse AS opplever å få brukt kompetansen sin i relativt stor grad. De opplever også at faktorer som må være på plass for å oppnå høy grad av kompetansemobilisering delvis er til stede. En årsak til at de kun oppleves som delvis til stede, er at medarbeiderne har ulike ønsker og behov, og at det derfor oppstår forskjeller i hvor stor grad deres behov blir tilfredsstilt. Den tidligere avdelingslederens svar på hvordan hun la til rette for kompetansemobilisering, samsvarer i stor grad med hvordan medarbeiderne opplever det. Dette må kunne anses som positivt, da det viser at både medarbeiderne og avdelingsleder har et reflektert syn på, og en relativt lik oppfatning av hvordan de faktiske forholdene har vært. Selv om Kompetanse AS ikke har hatt en strategisk satsing på kompetanse, ser det ikke ut til at det har oppstått kompetanseinkongruens. På bakgrunn av mine funn og teorien presentert i denne avhandlingen, ser det imidlertid ut til at innføring av en kompetansestrategi kan gjøre arbeidet med kompetansemobilisering lettere, og dermed øke organisasjonens verdiskaping og måloppnåelse.

I denne avhandlingen har jeg i hovedsak drøftet hvordan kompetansemobilisering har fungert i avdelingen, på bakgrunn av hvordan den tidligere lederen la til rette for det. I og med at jeg har intervjuet avdelingens nye leder, i tillegg til den gamle, vil det avslutningsvis være

interessant å ta et lite blikk på hvordan arbeidet med kompetansemobilisering kan komme til å bli framover i Kompetanse AS. Ut i fra den nye avdelingslederens svar, er det tydelig at hun har flere tanker om hvordan hun ønsker å legge til rette for kompetansemobiliserende faktorer. I første omgang ønsker hun å ha medarbeidersamtaler der hun kan bli bedre kjent med medarbeiderne. Hun ønsker å finne ut mer om hvilken kompetanse medarbeiderne har, hvilke interesser de har, deres behov for autonomi og hvordan de ønsker at hun skal være som leder. At hun kjenner til deres forventninger og ønsker er svært viktig, da dette er en forutsetning for at hun kan legge til rette for deres ønsker og behov (Lai, 2013). Hun sier også at hun har en målsetting om å få til en tydeligere rolleklarhet i avdelingen. Som nevnt tidligere, er det tidvis et høyt arbeidspress i avdelingen. En tydeligere rolleklarhet kan forhåpentligvis være med på å begrense og bedre dette. Avdelingslederen er også klar over at arbeidsmengden tidvis har gått utover arbeidsmiljøet. Dette er noe hun ønsker å gjøre noe med. Nøyaktig hva hun tenker å gjøre med dette, kommer ikke direkte fram gjennom mitt intervju med henne. Hennes tanker om å få en tydeligere rolleklarhet og bli kjent med medarbeidernes behov for autonomi, kan imidlertid være gode tiltak for at arbeidspresset kan bli mindre.

Avdelingslederen sier også at hun, i den nevnte medarbeidersamtalen, ønsker å finne ut av hva medarbeidernes karriere- og utviklingsmål er. Dette er som tidligere beskrevet viktig for at medarbeiderne skal oppleve mestringsorientert støtte fra lederen (Lai, 2013). I forlengelse av å kartlegge medarbeidernes mål, ønsker avdelingslederen å se dette opp i mot virksomhetens mål og oppgaver. Lai (2013) mener at kompetanseressursene i en organisasjon bør utnyttes til både medarbeiderne og organisasjonens beste. En sentral utfordring ved dette sier hun er å sette målene til medarbeiderne og organisasjonen i sammenheng. Nettopp dette ønsker den nye avdelingslederen å gjøre. Hun ønsker også å finne ut hvordan medarbeiderne kan utvikle sin kompetanse gjennom oppgavene de utfører. Avdelingslederen sier også at det er store muligheter for å få utnyttet kompetansen sin, og at man lærer mye gjennom jobben man gjør. Dette kan sees i sammenheng med å vokse med oppgaven, og Nordhaug (2004) sitt begrep om latent kompetanse.

I og med at den nye avdelingslederen kun hadde vært tilsatt som avdelingsleder noen få uker da jeg intervjuet henne, er det vanskelig å si nøyaktig hvordan arbeidet med kompetansemobilisering vil bli i avdelingen framover. En annen årsak til at jeg ikke kan si stort om dette, er at jeg kun har fått innsikt i avdelingslederens tanker om hvordan hun *ønsker*

å håndtere det. Hvordan det blir i praksis er en annen sak. Avdelingslederen har imidlertid mange tanker som stemmer godt overens med det både Lai (2013) og Nordhaug (2004) mener er viktig for å få mobilisert, og utnyttet, kompetansepotensialet på en arbeidsplass. Det kan derfor være grunnlag for å si at det ser lovende ut for avdelingen, med tanke på få benyttet kompetanseressursene i enda større grad i tiden framover.

7.2 Begrensninger ved undersøkelsen og forslag til videre forskning

Dette delkapittelet omhandler begrensninger og mulige svakheter ved min studie, og peker på områder for forbedringer. Denne studien er undertegnede første forskningsarbeid.

Læringskurven har vært bratt, og jeg har underveis i prosessen innsett at jeg har gjort noen nybegynnerfeil. Blant annet har jeg erfart viktigheten av å stille gode spørsmål i intervjuene, som gir svar og mulighet til å analysere og drøfte empirien opp mot teorien. Underveis i analysearbeidet, var det spørsmål jeg innså at jeg burde ha stilt. En mulig årsak til dette kan være analysetilnærmingen jeg har brukt, nemlig abduksjon. Her er det et kontinuerlig samspill mellom etablert teori og empiribasert forskning. Underveis i prosessen kan min forståelse av teorien ha forandret seg noe, eller blitt mer helhetlig, som igjen kan ha ført til ønske om mer utfyllende empiri. På bakgrunn av tidsrammen for denne studien, har det ikke vært mulig å samle inn mer empiri. Jeg tar imidlertid med meg lærdommen til eventuelle senere forskningsprosjekter.

Fordi avdelingen jeg har brukt som case hadde foretatt et lederskifte kun få uker før mine intervjuer startet, anser jeg dette som en mulig ekstra utfordring ved studien. Under mine intervjuer forsøkte jeg å få medarbeiderne til å presisere hvilken avdelingsleder de siktet til i sine svar. Noen ganger har jeg likevel ikke kunnet si dette helt sikkert. Jeg ser det imidlertid som en styrke at jeg intervjuet både den tidligere og den nye avdelingslederen. Både å se hvordan den tidligere avdelingslederen la til rette for kompetansemobilisering, og samtidig få innblikk i hvordan den nye ønsker å gjøre det, har gitt en ekstra dimensjon til oppgaven.

I arbeidet med masteroppgaven har jeg opplevd at jeg har hatt tilstrekkelig empiri å arbeide ut ifra. Å se på en avdeling i Kompetanse AS har vært svært interessant. En annen mulig innfallsvinkel kunne vært å se på hvordan kompetansemobilisering foregår i for eksempel to avdelinger i organisasjonen. Dette ville gitt meg en komparativ studie, og gitt større grunnlag for å si noe om hvordan kompetansemobilisering foregår i organisasjonen som helhet. Dette er imidlertid noe som er mulig å utføre som videre forskning på feltet. I min studie har jeg i hovedsak tatt for meg hvordan kompetansemobilisering oppleves og legges til rette for. Som videre forskning kunne det vært interessant å se nærmere på hvilke effekter kompetansemobilisering gir i avdelingen eller organisasjonen. Hvordan påvirker faktorene for eksempel motivasjon og ytelse? Og kan det ha utslag på organisasjonens overordnede måloppnåelse? I min undersøkelse intervjuet jeg medarbeidere fra organisasjonens to kontorer, lokalisert på forskjellige steder i landet. Mine funn viser ikke eksplisitte forskjeller i hvordan disse opplever kompetansemobilisering i forhold til de som er samlokalisert med sin leder. Det kommer imidlertid fram ulike utfordringer ved at medarbeidere i samme avdeling er lokalisert i to forskjellige byer. En studie som ser nærmere på styrker og utfordringer ved dette i flere avdelinger i organisasjonen, anser jeg som et interessant forskningsfelt.

Det er flere momenter ved begrepet kompetansemobilisering det kunne vært interessant å se nærmere på. Blant annet en studie som forfølger sammenhengene mellom faktorene for kompetansemobilisering, og som ser på hvordan disse påvirker hverandre. Som beskrevet i kapittel 6, kan det være visse utfordringer ved å ha en strategisk kompetanseplan i en kunnskapsorganisasjon. Å gjennomføre en teoretisk studie som ser nærmere på det å ha en kompetansestrategi, slik som Lais, i en kunnskapsorganisasjon, vil kunne være med å bidra til utvikling av strategier som tar hensyn til det særegne ved strukturen til kunnskapsorganisasjoner. En empirisk studie som ser på kunnskapsorganisasjoner som har innført en slik strategi, vil kunne gi svar på hvordan dette faktisk fungerer i praksis. Innledningsvis nevnte jeg at flere kommuner i Norge har tatt i bruk en modell for strategisk kompetanseplanlegging, som bygger på Lai (2013) sin teori. Å studere disse kan gi flere svar på hvordan kompetansestrategier fungerer i kunnskapsorganisasjoner. Det vil være særlig interessant å se om strategiene blir brukt normativt og mekanisk, eller om de er blitt en integrert del av ledelsen.

7.3 Avsluttende refleksjoner

I dagens kunnskapssamfunn, der kunnskap og kompetanse anses som den mest lønnsomme ressursen, er god forvaltning av kompetanse av stor betydning. For at samfunnet skal få nytte av kompetansen, er det avgjørende at organisasjoner og virksomheter klarer å anvende medarbeideres kompetanse på best mulig måte. En mulighet å gjøre dette på er ved å drive kompetansemobiliserende arbeid, gjerne med utgangspunkt i en strategisk kompetanseplan. I kunnskapsorganisasjoner, som Kompetanse AS, kan det være særlig viktig å ha et slikt arbeid, da deres viktigste ressurs er medarbeidernes kunnskap og kompetanse. De må imidlertid ta hensyn til det særegne ved kunnskapsorganisasjoners struktur, og behovene til kunnskapsarbeideren, slik at de fortsatt kan ha en organisk struktur og bære preg av liten grad av formalisering. Å få mobilisert og anvendt kunnskapen til medarbeidere vil kunne føre til at virksomheter får en høyere grad av måloppnåelse og økt verdiskaping, noe som igjen kan gagne samfunnet.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats, & Sköldbberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Busch, Tor, Dehlin, Erlend, & Vanebo, Jan Ole. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Bærum Kommune. (2013). Kompetansestrategi for Bærum Kommune 2013-2016. Lastet ned 13.05.2015, fra https://www.baerum.kommune.no/PageFiles/58996/Kompetansestrategi_brosjyre.pdf
- Dalen, Monica. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforl.
- Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19 (2), 109-134.
- Drucker, Peter F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness.
- Filstad, Cathrine. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Fuglseth, Kåre, & Skogen, Kjell. (2006). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Hanna, Paul. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Qualitative Research*, 12 (2), 239-242.
- Hislop, Donald. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Irgens, Eirik J., & Wennes, Grete. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.

- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Knorr Cetina, Karin. (2007). Culture in global knowledge societies: knowledge cultures and epistemic cultures. *Interdisciplinary Science Reviews*, 32 (4), 361-375.
- Kommunesektorens organisasjon. (2012). Verktøy for strategisk kompetanseplanlegging. Lastet ned 13.05.2015, fra <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Kompetanse-og-rekruttering/Strategisk-kompetanseplanlegging/Strategisk-kompetanseplanlegging/>
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *På rett vei. Kvalitet og mangfold i fellesskolen*. (St. Meld. nr. 20 2012-2013). Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-20-20122013/id717308/?docId=STM201220130020000DDDEPIS&ch=1&q=>
- Kunnskapsdepartementet. (2014a). Nasjonal satsing på økt kompetanse. Lastet ned 14.05.2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Nasjonal-satsing-pa-okt-kompetanse--/id766794/>
- Kunnskapsdepartementet. (2014b). OECD Skills Strategy. Lastet ned 13.05.2015, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/livslang-laring/mer-om-skills-strategy.html?id=736326>
- Kvale, Steinar, & Brinkmann, Svend. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, Linda. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.
- Lai, Linda. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma, Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. Lastet ned fra [http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93376/Lai Magma 0311.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93376/Lai%20Magma%200311.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lai, Linda. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Livingstone, David W. (2003). *The education-jobs gap: Underemployment or economic democracy*. University of Toronto Press.
- Mintzberg, Henry. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry, & Swan, Jacky. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nordhaug, Odd. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- OECD. (2014). OECD Skills Strategy diagnostic report: Norway. Lastet ned 13.05.2015, fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/KD/Vedlegg/Internasjonalt/UNESCO/NorwayDiagnosticReportCorrectedVersion.pdf>
- Orlikowski, Wanda J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13 (3), 249-273.
- Seale, Clive. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage.
- Silverman, David. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: SAGE.
- Stake, Robert E. . (2000). Case Studies. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 435-454). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Starbuck, William H. (1992). Learning by Knowledge Intensive Firms. *Journal of management Studies*, 29(6), 713-740.
- Tanggaard, Lene, & Brinkmann, Svend. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

Yin, Robert K. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, Calif.: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 3: Intervjuguide avdelingsledere

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å se på hvordan kompetansemobilisering oppleves og blir drevet i en kunnskapsorganisasjon. Prosjektet er del av en mastergradsstudie ved Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å finne svar på mine spørsmål vil jeg bruke intervju som metode. Intervjuet vil ta ca. 60 minutter. Under intervjuene vil jeg bruke lydopptak og skrive notater underveis. Spørsmålene vil omhandle hvordan medarbeidere arbeider og hvordan de opplever å få brukt kompetansen sin i jobben. Avdelingsleder vil få spørsmål om hvordan hun legger til rette for at medarbeidere kan få brukt sin kompetanse best mulig.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg, og eventuelt min veileder, som vil ha tilgang til opplysningene som blir samlet inn. I besvarelsen blir informantens og virksomhetens navn anonymisert, slik at det ikke er mulig å spore tilbake hvem og hvor informasjonen kommer fra.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2015. Personopplysninger og lydopptak av intervju vil bli slettet etter sensuren er falt, senest 20.09.2015.

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 slettet.

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

Med vennlig hilsen

Mari Sørum Stana

Tlf: XXXXXXXX

Mail: XXXXXXXX

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest gjennom den skriftlige informasjonen om masterprosjektet ”Kompetansemobilisering i en kunnskapsorganisasjon” og samtykker til å delta i intervju.

.....
Sted

.....
Dato

.....
Navn

.....
Underskrift

.....
Telefonnummer

Intervjuguide medarbeidere

Generelt

1. Hvilken stilling har du i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du arbeidet her?
3. Hva slags utdanning har du?

Innledende spørsmål

4. Hva legger du i ordet kompetanse?
5. Har dere en kompetansestrategi i organisasjonen/i avdelingen?
 - a. Kan du kort fortelle hva den går ut på?
6. Hvordan er avdelingen organisert?
 - a. Samarbeider dere mye i team eller lignende?
 - b. For eksempel i forbindelse med prosjekter, forskning
 - c. Hvordan blir disse satt sammen? På bakgrunn av kompetanse, interesse eller annet?
 - d. Samarbeider dere om noe uten at det er ”pålagt” fra avdelingen/lederen?
7. Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet i avdelingen er?
8. Hvordan synes du det er å spørre kolleger om hjelp hvis det er noe du lurer på?
 - a. Kan du komme med et eksempel?
9. Utveksler dere ofte erfaringer med hverandre?
 - a. Har du eksempler på når og hvor dette skjer?
10. Er din rolle på arbeidsplassen tydelig definert?
 - a. Vet du hva som forventes av deg og dine oppgaver?
11. Har du tid til å gjennomføre dine arbeidsoppgaver med ønsket kvalitet?
 - a. Hva er det som eventuelt gjør at du ikke får gjort det?

Kompetansemobilisering

12. Til de som har vært ansatt under 2 år:
 - a. Kan du fortelle litt om hvordan det var å starte i jobben her?
 - b. Hvordan ble du introdusert til organisasjonen?
 - c. Hvordan fikk avdelingsleder oversikt over din kompetanse?
 - d. Hvor lang tid tok det før du kom i gang med egne arbeidsoppgaver der du fikk brukt din kompetanse?
 - e. Hvordan opplevde du stemningen på arbeidsplassen?
13. Til de som har vært ansatt over to år:
 - a. Kan du fortelle litt om hvordan dere tar i mot nyansatte?
 - b. Hvordan blir de introdusert til organisasjonen?
 - c. Hvor lang tid tar det før de kommer i gang med egne arbeidsoppgaver?
14. I hvor stor grad opplever du at du får brukt din kompetanse i jobben din?
15. Er det for store krav i jobben din i forhold til den kompetansen du har?
 - a. Eller er det for små krav?
 - b. Eller er det samsvar mellom krav og kompetanse?
16. Opplever du at du får brukt din kompetanse på best mulig måte i din nåværende jobb?
 - a. Hvilke faktorer er med på å gjøre at du opplever dette?
 - b. Hva må eventuelt til for at du får gjort det?
17. Opplever du at du kan takle kravene som stilles til deg i din jobb?
 - a. Hva gjør du dersom du ikke takler det?
18. Hvilke muligheter har du til å utvikle din kompetanse?

- a. Kan du komme med eksempler?
- 19. Hvordan opplever du at du får tatt i bruk den kunnskapen/kompetansen som du utvikler?
 - a. Er dine kolleger interessert i og åpne for din nye kompetanse?
 - i. Hvordan deler dere slik ny kompetanse?
 - ii. Hvordan tar dere den eventuelt i bruk?
- 20. Hvis dere skal starte et nytt prosjekt, hvordan blir det bestemt hvem som skal være med på prosjektet?
 - a. Tas beslutningen av avdelingsleder eller er hver enkelt medarbeider med på avgjørelsen?
 - b. Blir det bestemt ut fra hvem som har best kompetanse på området?
 - c. Hvem som har ledig kapasitet?
 - d. Hvem som er interessert i det?
- 21. Har det skjedd at du i jobben din har oppdaget ny kompetanse som du ikke var klar over at du hadde?
 - a. Kan du komme med et eksempel?

Mestringsklima

- 22. Kan du fortelle om en situasjon der du fikk tilbakemelding fra lederen din på en oppgave du har gjennomført?
- 23. Opplever du at lederen din gir deg råd og støtte slik at du kan forbedre dine arbeidsprestasjoner?
 - a. Kan du komme med eksempler?
- 24. Vet lederen din hva dine utviklings- og karrieremål er?
 - a. Hvordan legger din leder til rette for at du kan videreutvikle deg og nå dine mål?
 - b. Informerer hun deg om muligheter for kompetanseutvikling?
- 25. Dersom du opplever at en arbeidsoppgave er svært utfordrende eller vanskelig, hva gjør du da?
 - a. Stoler du på dine egne evner til å takle det?
- 26. Hvordan takler du uventede situasjoner i jobben?
 - a. Kan du komme med et eksempel?

Autonomi

- 27. Har du stort eller lite behov for å styre arbeidsoppgavene dine selv?
- 28. Jobber du best når du selv får styre over hva, når og hvordan du skal gjøre ting? Eller jobber du best når du har klare føringer for hvordan du skal utføre arbeidsoppgaver?
- 29. Kan du komme med et eksempel på en typisk arbeidsdag?
 - a. Hvem er det som bestemmer hva og når du skal gjøre det du gjør?
- 30. I hvor stor grad opplever du å få frihet til å utføre oppgavene dine slik du selv mener er riktig?
- 31. Opplever du at du har mulighet til å være med på å ta beslutninger i avdelingen?
 - a. Hvordan blir dette eventuelt gjort/lagt til rette for?
 - i. Avdelingsmøter, ansvarsfordeling etc.
- 32. Kan du beskrive en arbeidsdag der du var ekstra motivert for jobben du gjorde?
 - a. Er det noen faktorer som gjorde at du var spesielt motivert denne dagen?

Intervjuguide avdelingsleder

Generelt

1. Hvor lenge har du arbeidet ved i organisasjonen?
 - a. Hvor lenge har du vært avdelingsleder?
2. Hva slags utdanning har du?

Kompetansemobilisering

3. Hva legger du i ordet kompetanse?
4. Har dere en kompetansestrategi i organisasjonen/i avdelingen?
 - a. Kan du kort fortelle hva den går ut på?
5. Kan du fortelle litt om hvordan dere tar i mot nyansatte?
 - a. Hvordan blir de introdusert til organisasjonen?
 - b. Hvor lang tid tar det før de kommer i gang med egne arbeidsoppgaver?
6. Hva gjør du/ønsker du å gjøre for å få oversikt over nyansattes kompetanse?
 - a. Intervju, medarbeidersamtaler, uformelle samtaler?
7. I hvor stor grad opplever du at du kjenner til dine medarbeideres kompetanse?
8. Bruker du denne kunnskapen bevisst i organisering av personalet?
 - a. Har du eksempler?
9. Hvilke muligheter har de ansatte til å utvikle sin kompetanse?
 - a. Eksempler
 - b. Gjennom egne arbeidsoppgaver?
 - c. Kurs, interne/eksterne, seminar etc.?
 - d. Hvem bestemmer hva du skal dra på?
10. Hvordan legger du til rette for at medarbeidere kan bruke den kompetansen de utvikler? / Hvordan kan du legge til rette for at medarbeidere kan bruke kompetansen de utvikler?
 - a. Opplever du at avdelingen er interessert i og åpne for ny kompetanse?
 - i. Hvordan deler dere slik ny kompetanse?
 - ii. Hvordan tar dere den eventuelt i bruk?
 1. Prosjekter eller lignende?
11. På generell basis, hvordan legger du til rette for at dine medarbeidere kan bruke sin kompetanse på best mulig måte?
 - a. Kan du komme med eksempler?
12. Hvis dere skal starte et nytt prosjekt, hvordan blir det bestemt hvem som skal være med på prosjektet?
 - a. Tas beslutningen av deg eller er hver enkelt medarbeider med på avgjørelsen?
 - b. Blir det bestemt ut fra hvem som har best kompetanse på området?
 - c. Hvem som har ledig kapasitet?
 - d. Hvem som er interessert i det?
 - e. Hvordan ønsker du å legge opp dette framover?
13. Hvordan organiserer du dine ansatte?
 - a. Samarbeider dere mye i team eller lignende?
 - b. Hvordan blir teamene satt sammen? På bakgrunn av kompetanse, interesse eller annet?
 - c. Opplever du at de ansatte samarbeider uten at det er ”pålagt” fra avdelingen/lederen?

14. Har du opplevd at medarbeidere gjennom arbeidsoppgaver har oppdaget ny kompetanse som verken du eller de var klar over at de hadde?
 - a. Kan du komme med et eksempel?
15. Hvordan formidler du til dine medarbeidere hva som forventes av dem og deres oppgaver?
16. Opplever du at dine medarbeidere har tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver med ønsket kvalitet?
 - a. Hva er det som eventuelt gjør at de ikke får gjort det?
 - b. For lite tid? For mange oppgaver? Vanskegraden på oppgavene?

Autonomi

17. Hvordan legger du til rette for at de ansatte kan være med på å ta beslutninger i avdelingen?
 - a. Avdelingsmøter, ansvarsfordeling etc.
18. Hvordan legger du opp avdelingsmøter?
 - a. Hva er hensikten med de?
19. I hvor stor grad opplever du at du gir de ansatte tillit til å utføre jobben sin på den måten de mener er best?
20. Hvordan opplever du dine medarbeideres behov for å få tillit til å styre over arbeidsoppgavene og dagen selv?
 - a. Er det store forskjeller?
 - b. Hvordan håndterer du i tilfelle dette? Tilpasser du graden av autonomi til medarbeidernes behov?

Mestringsklima

21. Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet i avdelingen er?
22. Hvordan er kulturen for å spørre hverandre om hjelp i avdelingen?
 - a. Kan du komme med et eksempel?
23. Hvordan opplever du at kulturen for å dele kunnskap/kompetanse/erfaringer mellom medarbeidere er?
 - a. Har du eksempler på når og hvor dette skjer?
 - i. I lunsjen, ved kaffemaskinen, på avdelingsmøter?
 - b. Hvordan legger du til rette for at de ansatte skal kunne gjøre dette?
24. Opplever du at dine medarbeidere mestrer de kravene som stilles til dem i jobben?
25. Hvordan opplever du at dine medarbeidere takler arbeidsoppgaver som er utfordrende eller vanskelig?
 - a. Hva med uventede situasjoner?
 - b. Har du noen eksempler?
26. Kan du fortelle om en situasjon der du gav tilbakemelding til en medarbeider om en oppgave han/hun hadde gjennomført?
27. Kjenner du til dine medarbeideres utviklings- og karrieremål?
 - a. Hvordan legger du til rette for at de kan nå de?
 - b. Informasjon om muligheter for kompetanseutvikling?
28. Hvordan legger du til rette for at dine medarbeidere kan mestre sine arbeidsoppgaver best mulig?