

Kompetansemobilisering og autonomi

*En eksplorerende studie av
administrasjonen i Stortinget*

Resa Hewa Ali



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2015

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK – KUNNSKAP,
UTDANNING OG LÆRING, SPESIALISERING LÆRING, TEKNOLOGI OG ARBEID

TITTEL:

Kompetansemobilisering og autonomi - En eksplorerende studie av administrasjonen i Stortinget

AV:

Resa Hewa Ali

EKSAMEN:

Master i Pedagogikk, studieretning kunnskap, utdanning og læring

Studiespesialisering:

Læring, teknologi og arbeid.

SEMESTER:

Vår 2015

STIKKORD:

Kompetanse, samfunnsutvikling, strategisk kompetanseledelse, kompetansemobilisering, de tre grunnleggende psykologiske behovene, oppfattet autonomi, ledelse

© Resa Hewa Ali

2015

Kompetansemobilisering og autonomi. En eksplorerende studie av administrasjonen i Stortinget

Resa Hewa Ali

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

Sammendrag

Problemområde

Denne masteroppgaven undersøker kompetansemobilisering i Stortingets administrasjon, og sammenhengen mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering. I dag er det en økende erkjennelse av at satsing på kompetanse er av stor betydning for både organisasjonen og enkelt medarbeidere. Til tross for dette er det likevel mye tilfeldig satsing, og en uklarhet rundt begrepet kompetanse (Lai, 2013 & Nordhaug, 2004). Oppgavens problemområde kan dermed ses som et tidsmessig relevant tema. Problemstillingen i oppgaven formuleres dermed på følgende måte: *Hvordan arbeider Stortingets administrasjon med kompetansemobilisering, der autonomi og autonomstøttet ledelse kan påvirke medarbeidernes opplevelse av hvordan de får anvendt sin kompetanse?*

For å få hjelp med å besvare problemstillingen, blir det formulert følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan planlegger og gjennomfører Stortingets administrasjon for sitt kompetansearbeid i et utviklende samfunn?*
- *Er det en direkte sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering?*
- *Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og kompetansemobilisering?*

Teoretisk forankring

For å undersøke dette nærmere blir oppgavens teoretiske grunnlag avgrenset til Linda Lai (2013) sin teori om strategisk kompetanseledelse, og selvbestemmelsesteorien (Self-determination Theory) av Edward L. Deci og Richard M. Ryan (2000). Det blir også anført flere supplerende teoretiske perspektiver for flere synsvinkler. Oppgavens undersøkelse finner sted i Stortingets administrasjon, der fem medarbeidere blir intervjuet. For å besvare problemstillingen i oppgaven har det også blitt utarbeidet en intervjuguide med elementer som

passer i henhold til forskningsspørsmålene og teori. I lyset av besvarelse fra intervjuene, og på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget, er analysedelen i oppgaven utført.

Forskningsmetode

For å belyse masteroppgavens problemområde er kvalitative intervju og dokumentanalyse tatt i bruk som forskningsmetode, da jeg vurderte dette som de innsamlingsmetodene som best kan skaffe til veie interessante data. Oppgavens empiriske grunnlag for studien er samlet gjennom fem intervjuer med Stortingets administrasjon. Av hensyn til oppgavens tidsramme og forskningsspørsmålene er fem informanter ansett som relevant i henhold til *metningspunktet*, som betyr at flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av det som skal studeres (Thagaard, 2013). Informantene er valgt ut ifra strategiske og teoretiske grunnlag, og består av en leder som har erfaring med kompetansearbeidet, en seksjonsleder og tre medarbeidere. Seksjonslederen og de tre medarbeiderne tilhører samme seksjon. Intervjupersonene fremstiller tre ulike og viktige perspektiver på Stortingets administrasjon, og fremstår dermed som hensiktsmessig for å besvare problemstillingen i oppgaven. Data innsamlingen ble analysert gjennom teori, og fremgangsmåten i datainnsamlingen og analysedelen ble utført ved hjelp av den abduktive tilnærmingen.

Funn og hovedkonklusjoner

Funn og hovedkonklusjoner er besvart i lys av tre forskningsspørsmål. Funn relatert til første forskningsspørsmål viser at Stortinget har en overordnet definisjon og innhold av kompetanseutvikling. Ingen utdypning om praktisering er videreført eller oppnevnt. En HR-strategi er opparbeidet på bakgrunn av dette. Funn relatert til andre forskningsspørsmål, viser til at medarbeiderne føler stor grad av selvstendighet og medvirkning, samtidig som at deres tilpassende arbeidsoppgaver bidra til en viktig motivasjonsfaktor. Funn relatert til siste forskningsspørsmål, viser til lederens rolle, og dens fokus på en kvalitativ dialog med sine medarbeidere, samt et tilrettelagt arbeidsforhold og passende utfordringer som drivkraft for kompetansemobiliseringen.

Forord

Tiden er inne, masteroppgaven skal leveres og fem års skolegang på Universitet i Oslo skal nå ta ende. Reisen har vært spennende, lærerik og til tider ganske utfordrende. Det har vært en berg- og dal- bane av følelser, min tålmodighet, kunnskap og ikke minst min motivasjon har blitt testet til det ytterste. Jeg opplever stor mestringsfølelse, og jeg er stolt av meg selv. Jeg ser frem til å ta fatt på et nytt stadium i livet, og gleder meg til å komme ut i arbeidslivet.

Det er mange som har gjort denne prosessen lettere for meg, og som fortjener annerkjennelse for sitt bidrag. Først og fremst takk til Stortingets administrasjon som har gitt meg mulighet for å skrive denne masteroppgaven. Takk til alle mine informanter som har stilt opp, og som har vært villige til å dele sine tanker og opplevelser med meg.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Leif Christian Lahn for konstruktive tilbakemeldinger, og for at han alltid tok seg tid til en veiledningstime. Takk for inspirerende samtaler og gode råd!

En spesiell takk til min ektemann Ranjar Mohammad for all støtte, forståelse og oppløftende ord gjennom oppgaveskrivingen. Jeg hadde ikke klart dette uten deg. Sist men ikke minst takk til min kjære familie for å ha alltid stilt opp for meg, og troen på at dette skulle jeg klare!

Resa Hewa Ali

Universitet i Oslo, 25. mai 2015

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og tema.....	1
1.2	Oppgavens aktualitet	2
1.3	Oppgavens oppbygning	4
1.4	Om Stortingets administrasjon	5
2	Teorigrunnlag: Strategisk kompetanseledelse og høy kompetansemobilisering	6
2.1	Kompetanse som begrep.....	7
2.1.1	Komponentene i kompetansebegrepet	8
2.1.2	Ulike kompetanseformer	8
2.2	Strategi som utgangspunkt.....	11
2.3	Kompetanseledelse som prosess.....	12
2.3.1	Kompetanseplanlegging	13
2.3.2	Kompetanseanalyse	14
2.3.3	Kompetansestrategi	15
2.3.4	Kompetansetiltak.....	15
2.4	Avgjørende faktorer for høy kompetansemobilisering.....	18
2.4.1	Mestringstro	19
2.4.2	Tilhørighet.....	20
2.4.3	Autonomi.....	21
2.5	Kompetansemobilisering – et lederansvar.....	22
2.5.1	Ledelsen i forhold til våre basale behov.....	23
2.6	Oppsummering	24
3	Metode og metodevalg	25
3.1.1	Forskningsdesign.....	25
3.2	Det kvalitative forskningsintervju	26
3.2.1	Dokumentanalyse	27
3.2.2	Valg av informanter	28
3.3	Intervjuprosessen	29
3.3.1	Utforming av intervju guider: det delvis strukturerte intervjuet	29
3.3.2	Gjennomføring av intervjuene	31
3.3.3	Transkribering	32

3.4	Analysetilnærming.....	33
3.5	Undersøkelsens kvalitet.....	34
3.5.1	Reliabilitet.....	34
3.5.2	Validitet.....	35
4	Strategisk kompetanseledelse.....	36
4.1	Kompetansebegrepet og samfunnsutviklingen.....	36
4.2	Strategisk utgangspunkt – «Et levende arbeidssted».....	38
4.2.1	Systematisk arbeid med kompetanse.....	39
4.2.2	Kompetanseplanlegging – kompetanseanalyse og tiltaksplaner.....	40
4.3	Kompetansemobilisering.....	41
5	Autonomi og opplevd kompetansemobilisering.....	42
5.1	Opplevd mestringstro og tilhørighet.....	42
5.1.1	Opplevd tillit og kontroll over eget arbeid.....	43
5.2	Kompetansemobilisering – en leders oppgave.....	45
5.3	Oppsummering av sentrale funn for videre forskning.....	46
6	Drøfting av resultater.....	48
6.1	Betydningen av kompetanse og samfunnsutviklingen.....	48
6.2	Strategi i Stortingets administrasjon.....	50
6.2.1	Systematisk arbeid med kompetanse eller tilfeldig satsing?.....	50
6.2.2	Ny HR- strategi for Stortingets administrasjon.....	51
6.2.3	Behov for kompetansemobilisering.....	52
6.3	Opplever medarbeiderne mestringstro og tilhørighet?.....	53
6.3.1	Autonomi og opplevd kompetansemobilisering.....	55
6.4	Legger ledelsen til rette for autonomi?.....	57
7	Avsluttende refleksjoner.....	59
7.1	Konklusjon.....	59
7.2	Begrensninger ved oppgaven.....	61
7.3	Forslag til videre forskning.....	62
	Litteraturliste.....	63
	Vedlegg.....	66
	Figur 1: Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Kilde: Basert på Linda Lai, 2013).....	13
	Figur 2: Oversikt over informanter (Kilde: Forfatterens konstruksjon).....	29

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema

Min nysgjerrighet for arbeidslivspedagogikk, spesielt feltet som omhandler kompetansemobilisering, har fremmet interesse for dette temavalget. Da det mangler forskning innenfor dette feltet, kan det også være en nødvendighet å belyse dens viktighet for arbeidslivet.

Gjennom studier og spennende praksisopphold har jeg kommet over teorier og forskning som har bidratt til en bredere og dypere forståelse av kompetanse og kompetansearbeid. Ulike studier bekrefter at mange organisasjoner investerer store ressurser i kompetansearbeidet. Dette anses å være avgjørende for måloppnåelse og verdiskapning. I lys av et slikt arbeid, kan medarbeiderne bli betraktet som en viktig ressurs, og fremstår som kompetente, selvstendige og unike deler av virksomheten. Til tross for en massiv satsing på kompetansearbeid, er det få organisasjoner som arbeider systematisk og målrettet. Kompetanseutvikling blir ofte ansett som ekstra kostnader framfor investering for organisasjoner (Lai, 2013 & Nordhaug, 2004).

På bakgrunn av disse utsagnene om kompetansearbeid, og betydningen av organisasjoners autonomistøtte, anses dette som et aktuelt tema for videre fordypning.

Kompetansemobilisering og autonomi vil tas med videre, og er betraktet som betydningsfulle tiltak i kompetansearbeidet.

Problemstillingen som er fremstilt i denne studien kan besvare spørsmål om strategisk kompetanseledelse, samt hvordan autonomi kan være av betydning for opplevd kompetansemobilisering for medarbeiderne. Den teoretiske forankringen vil belyse nødvendigheten for strategiutvikling for kompetanseledelse, og i tillegg danne en forståelsesramme rundt hvilke faktorer som bør betraktes for å oppnå høy kompetansemobilisering. Teorigrunnlaget vil rette lys på analysen og drøfting av datamaterialet, som er samlet inn via intervju med medarbeiderne i Stortingets administrasjon. En dokumentanalyse vil samtidig foretas for ytterligere refleksjoner.

På bakgrunn av tidligere redegjørelser er problemstillingen satt til:

Hvordan arbeider Stortingets administrasjon med kompetansemobilisering, der autonomi og autonomstøttet ledelse kan påvirke medarbeidernes opplevelse av hvordan de får anvendt sin kompetanse?

Forskningsspørsmålene som er tatt i bruk for å fordype problemstillingen, er:

- *Hvordan planlegger og gjennomfører Stortingets administrasjon for sitt kompetansearbeid i et utviklende samfunn?*
- *Er det en direkte sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering?*
- *Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og kompetansemobilisering?*

1.2 Oppgavens aktualitet

I dag er vi vitne til framveksten av et nytt paradigme i form av organisasjoner, lederprinsipper og ressursstyring i arbeidslivet (Nordhaug, 2004). Det er en stadig sterkere fokusering på behov for kompetanse i arbeidslivet. Det er samtidig en betydelig økning i satsing på langsiktig og systematisk kompetanse som leder til økt måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse på sikt.

Kunder og brukere presenterer stadig nye krav til kvalitet, og det blir stadig tøffere konkurranse i ulike markeder, både nasjonalt og internasjonalt. Medarbeidere er ikke lenger kun lønnsinntakere, som tar imot instruksjoner om hva som skal gjøres og senere bli kontrollert av en leder på nivået over. De blir i høyere grad betraktet som kompetente, selvstendige og unike deler av virksomheten, som verdifulle bidragsytere (Brandli, Hildebrandt & Nordhaug, 2001). Slike endringer tilbakeføres til viktige samfunnsmessige endringer og interne vendinger i bedriftene (Lai, 2013).

I stortingsmeldingen nr. 30 (2003-2004) "Kultur for læring" blir denne utviklingen formulert som fremvekst av et kunnskapssamfunn, dette blir påstått:

"Alle samfunn har på ulikt vis vært basert på kunnskap. Men når vi i dag snakker om «kunnskapssamfunnet», er det fordi kunnskap og kreativitet står frem som de viktigste

drivkreftene for verdiskaping i samfunnet, og som stadig mer avgjørende for enkeltmenneskers mulighet til å realisere seg selv. De viktigste innsatsfaktorene i arbeidslivet er ikke lenger kapital, bygninger eller utstyr, men menneskene selv (...)” (s.23).

Videre blir det hevdet i stortingsmeldingen at statistisk sentralbyrå har anslått at 80 prosent av den norske nasjonalformuen består av menneskelige ressurser. I lyset av dette får menneskenes kunnskap, kompetanse og holdninger en helt avgjørende betydning både for samfunnet og for menneskene selv (St.meld.nr 30 2003-2004 *Kultur for læring*).

En ny strategi fra regjeringen: *”Nasjonal satsing på økt kompetanse”*

(Kunnskapsdepartementet, 2014) referer til OECD Skills Strategy Action Report Norway 2014 som har sett nærmere på Norges utfordringer i arbeidslivet. Rapporten konkluderer med at Norge, på tross av gode forutsetninger, ikke er i stand til å utnytte befolkningens kompetanse godt nok. I den forbindelse sies det at en viktig ambisjon for regjeringen er å samle alle aktører på tvers av sektorer og forvaltningsnivå til en felles innsats for økt kompetanse. I strategien sies det:

«For første gang går en regjering sammen med nærings- og arbeidsliv om en samlet strategi for å øke kompetanse i hele den norske befolkningen (...). Vi må legge til rette for at hver enkelt skal kunne bruke sine evner best mulig. En samlet nasjonal strategi vil bidra til å gi mennesker nye muligheter og samtidig skal ha økt verdiskapning og høyere produktivitet i samfunnet (...). Tilgang på rett kompetanse på rett tid er avgjørende for næringslivets innovasjon, konkurransekraft og verdiskapning. (...) Kravet til kompetanse i arbeidslivet øker stadig, og derfor er det viktig at flere er godt rustet med grunnleggende ferdigheter slik at de er i stand til å gå inn i jobbene som etterspørres.»

Ellström og Kock (2008) sier til tross for at det settes betydelig god tro på kompetanse og kompetanseutvikling i mange organisasjoner, er det ingen empirisk basert forskning på hvordan arbeidet med kompetanse egentlig foregår i organisasjoner.

Lai (2013) hevder at begrepet *kompetanse* fremdeles ofte blir brukt på en uklar måte og med sterkt varierende meningsinnhold. Det er også fremdeles en utbredt *myte* at kompetanse er et ubetinget gode, og all kompetanseutvikling lønner seg, både for organisasjonen og den enkelte medarbeider. Videre hevder forfatteren at mangel på dokumenterte effekter som er knyttet til direkte måloppnåelse og verdiskapning, gjør at satsing på kompetanse lett blir en

salderingspost, spesielt i tider med knappe økonomiske ressurser. Nordhaug (2004) hevder at kompetanseutvikling ofte blir sett på som ekstra kostnader, enn investeringer i organisasjoner. Det finnes enorme mengder av skjulte ressurser i arbeidslivet i form av kunnskaper, ferdigheter, og evner som ikke tas i bruk. Dette kaller forfatteren for "latensproblemer". Fivesdal, Bakka & Nordhaug (2004) får også frem sin bekymring rundt dette, og mener at organisasjonenes kompetansebase blir på mange måter sett på som denne viktigste ressursen, men likevel er det få bedrifter som har særlig god oversikt over sine interne kompetanseressurser. Forfatteren konkluderer med; "(...) her finnes det imidlertid ingen systematisk kunnskap i dag, og temaet fortjener oppfølging i fremtidig forskning" (s. 292). I tillegg til at kompetansemobilisering og strategi er temaer som mange organisasjoner vil oppfatte som interessant og aktuelt, ønsker jeg gjennom denne oppgaven å bidra med ytterligere forskning rundt dette temaet.

I oppgaven ønsker jeg derfor å undersøke 1) hvordan Stortingets administrasjon går frem i sitt arbeid med kompetansearbeidet i et utviklende samfunn, 2) hvilke påvirkninger autonomi har på medarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og 3) hvordan autonomistøtte fra nærmeste leder kan påvirke medarbeiderens tilfredsstillelse av å få anvendt sin kompetanse. Jeg håper at min oppgave oppfattes som aktuell for ulike organisasjoner, og at den bidrar til å kunne knytte arbeidslivspedagogikk til arbeidslivets praksis.

1.3 Oppgavens oppbygning

I det neste delkapitlet vil det gis en presentasjon av Stortingets administrasjon som er den organisasjonen jeg har utført min forskning i. I kapittel 2 vil det presenteres for det teoretiske rammeverket, som stort sett er basert på Linda Lais (2013) bok om strategisk kompetanseledelse. Andre teoretikere som Odd Nordhaug (2004), Lai (2011) og Lai og Kapstad (2009) og selvbestemmelsesteorien til Edward L. Deci og Richard M. Ryan (2000), er også tilføyet for ytterligere synspunkter. I kapittel 3 som er oppgavens metodetilknytning, vil det gis en presentasjon av metodene som jeg har anvendt i undersøkelsen, samt en refleksjon og begrunnelse for valgene, slik at oppgaven er forskningsmessig forsvarlig. Deretter vil oppgaven bevege seg til første analysekapittel som er kapittel 4. Her vil det presenteres og analyseres for kompetanse og samfunnsutvikling, samt hvordan Stortingets

administrasjon går frem med kompetansearbeidet, gjennom empirien som er samlet inn. I det andre analysekapittelet, kapittel 5, følger dernest en presentasjon og analyse av hvordan medarbeiderne i Stortingets administrasjon opplever autonomi, og hvordan deres leder tilrettelegger for dette. Dette kapittelet avsluttes med en oppsummering av sentrale funn i fra begge analysekapitelene. Diskusjonen vil forgå i kapittel 6, og tar utgangspunktet i det teoretiske rammeverket, og resultatene fra analysedelen. Kapittel 7 er avsluttende refleksjoner, og belyser for oppgavens hovedkonklusjoner, samt begrensinger i oppgaven og områder for videre forskning.

1.4 Om Stortingets administrasjon

Stortingets administrasjon er fordelt innen syv ulike avdelinger og består av 27 seksjoner, med cirka 450 ansatte. Stortingets direktør leder den administrative virksomheten og er sekretær for Stortingets presidentskap. Hovedformålet til administrasjonen er at den gjennom sine støtte- og servicefunksjoner skal legge til rette for at Stortingsrepresentantene kan fokusere på det politiske verv de er valgt til, og at Stortinget og dets organ kan ivareta sine funksjoner på en effektiv måte. Verdigrunlaget for Stortingets administrasjon er at den skal prioritere Stortingets og representantenes behov, slik at de settes best mulig i stand til å ivareta de oppgavene som følger av Grunnloven, Stortingets forretningsorden og øvrige regelverk og beslutninger. Administrasjonen skal samtidig til enhver tid ha den kompetansen som er nødvendig, og ledes på en slik måte at representantenes behov for støtte- og servicefunksjoner blir godt og korrekt ivaretatt. Stortingets administrasjon skal også være samfunnsbevisst, den skal fremstå som en bevisst og troverdig forvalter av det regelverk og de etiske og andre normer og retningslinjer som gjelder for offentlig virksomhet. Lederne i administrasjonene har ansvar for å sørge for at verdigrunlaget blir kommunisert klart til alle ansatte, slik at det blir forstått og etterlevd, samt å tilrettelegge arbeidet slik at det oppfattes som meningsfylt og lystbetonet (Stortinget, ukjent).

De avdelingene og individene som er deltagere i denne undersøkelsen er anonymisert, deres navn, kjønn, alder og stilling vil ikke bli opplyst, da dette ikke er relevant for oppgavens problemsstilling. Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste har godkjent dette prosjektet.

2 Teorigrunnlag: Strategisk kompetanseledelse og høy kompetansemobilisering

Med henblikk i problemstillingen og tema, har jeg i dette kapittelet valgt å legge vekt på Linda Lais (2013) sitt teoretiske rammeverk, men det vil også gjennom oppgaven bli anvendt andre supplerende teoretikere som blant annet Odd Nordhaug (2004) og Edward L. Deci og Richard M. Ryan (2000) for å utdype for enkelte teoriområder. Lais teori brukes i denne oppgaven for 1) å redegjøre for hva strategisk kompetanseledelse er, og hvilke elementer som bør inngå i en slik strategi, og 2) hvilke faktorer som er avgjørende for å oppnå høy kompetansemobilisering og, 3) beskrive og analysere funnene fra undersøkelsen. Nordhaug (2004) anvendes først og fremst i forbindelse med redegjørelsen av kompetansebegrepet, hvilke faktorer som påvirker samfunnsutviklingen, og hvilken rolle strategi har i forhold til strategisk kompetanseledelse.

For å tilføye andre synsvinkler rundt dette teamet blir det også dratt inn andre teoretikere som Fivesdal, Bakka & Nordhaug (2004), Brandli, Hildebrandt & Nordhaug (2001), Ellström og Kock (2008) og Høyrup og Ellström (2007). Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) benyttes for ytterligere å belyse de sentrale, avgjørende faktorene for høy kompetansemobilisering, som er mestringstro, opplevd autonomi og tilhørighet. I forbindelse med dette temaet vil jeg også vise til forskning som har blitt gjort av Lai (2011) og Lai og Kapstad (2009) innenfor dette feltet for å bygge oppgavens teoretiske grunnlag. I lyset av Geri Kaufmann og Astrid Kaufmann, (2009), Fivesdal, Bakka & Nordhaug (2004) og Hilde Hetland (2013) vil følgende bli presentert 1) lederen og dennes rolle i henhold til å legge til rette for at medarbeiderne får mobilisert sin kompetanse og opplever autonomi.

I første delen av dette kapitelet vil ulike teorier rundt *kompetansebegrepet*, de ulike komponentene i kompetanse og skillet mellom formell og uformell kompetanse bli presentert. Disse forskjellene anser jeg som viktig å gjøre rede for med tanke på den videre drøftingen i oppgaven. Videre skisseres det noen konkrete faktorer som påvirker samfunnsutviklingen, da dette er av betydning for hvordan kompetanse styres. I lyset av Lai (2013) og Nordhaug (2004) vil oppgaven videre ta for seg hva en strategi bør bestå i, og hvilken funksjon den har i

strategisk kompetanseledelse. Deretter vil oppgaven stegvis introdusere de ulike fasene i Lai (2013) strategiske kompetanseledelse som prosess, i delkapittel 2.3 vil det bli gjengitt en figur av Lai for å illustrere hvilke elementer som inngår i en slik prosess. Oppgaven vil deretter bevege seg til kapittel 3.4 hvor jeg redegjør for driverne mestringsstro, opplevd autonomi og tilhørighet som ifølge selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) er av stor betydning for at individet skal oppnå følelsen av selvbestemmelse og indre motivasjon. Dernest vil oppgaven avrundes med teori om lederen, og hvordan lederen gjennom sin rolle kan tilrettelegge for autonomi og opplevd kompetansemobilisering.

2.1 Kompetanse som begrep

Kompetansebegrepet har et varierende meningsinnhold, og gjennom litteraturen blir det gitt mange ulike definisjoner. Linda Lai (2013) hevder definisjonene er forskjellige, men de peker på sentrale egenskaper ved kompetanse. Definisjonene er både pragmatiske og handlingsrettede, og bygger på forståelsen av at kompetanse fremstiller et potensial og utgjør en kritisk ressurs i organisasjonen. Forfatteren selv i sin bok om strategisk kompetanseledelse redegjør for dette begrepet som ”(...) *de samlende kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*”(s. 46). Disse komponentene (kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger) påstår Lai er i sin essens forankret hos den enkelte, og utgjør *kjernekomponenter* i kompetanse på individnivå.

En slik forståelse finner man også hos Odd Nordhaug (2004) som definerer kompetanse som ”(...) ” *kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*”(S. 29). Hvorvidt holdninger bør være en integrert del av kompetansebegrepet er det store uenigheter om. Nordhaug (2004) for eksempel argumenterer for at det kan være hensiktsmessig å skille mellom kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og evner på den ene siden, samt motivasjon og holdninger som kan ha påvirkning på anvendelsen eller utnyttelsen av kompetanse, og selve omarbeidelsen av kompetanse på den andre siden. Lai (2013) mener at holdninger er en grunnleggende del av personens potensial, og med dette et viktig aspekt i kompetansebegrepet.

2.1.1 Komponentene i kompetansebegrepet

Kompetanse er et evigaktuelt tema, og selve kompetansebegrepet er ikke nytt, men flere tusen år gammel. I alle organisasjoner og alle medarbeidere er avhengig av kompetanse i en eller annen form, det vil si av relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger for å kunne utføre oppgaver og nå mål. Disse termene påstår Lai (2013) utgjør kompetansekomponeenter, som henviser til hva kompetanse består av.

Kunnskaper er en av komponentene i kompetansebegrepet og omhandler det individet ”vet” eller helst det man ”tror man vet”. Denne komponenten kan deles inn i flere klasser og favner både taus og eksplisitt kunnskap. En stor andel av kunnskapen hentyder Lai (2013) ofte er *taus*, som vil si at det er vanskelig å sette ord på og reflekterer over. *Ferdigheter* kan defineres som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre med en tilpasningsdyktig tilnærming for å nå mål fastsatte mål. Ferdigheter er nært knyttet til konkret, praktisk handling, og er med dette den komponenten som er enklest å observere. *Evner* reflekterer individets potensial, og er stabile egenskaper som innvirker på hvordan en oppgave utføres. *Holdninger* som er den siste komponenten henviser til meninger, oppfatninger og verdier som er relatert til spesifikke oppgaver og funksjoner.

Holdninger hevder Lai (2013) er en essensiell del av en persons potensial, og derfor en av de viktigste komponentene i kompetanse. Videre hevder hun holdninger er spesielt tydelig i forbindelse med oppgaver som innebærer stor grad av menneskebehandling, som for eksempel service og salg eller omsorgsoppgaver. I hvilken grad en medarbeider reelt sett er kompetent, avhenger ikke bare av kunnskaper og ferdigheter, men også i stor grad av hvilke holdninger den enkelte har til sine oppgaver, til produktene og tjenestene som organisasjonen tilbyr. Med dette fremholder forfatteren at holdninger er en sentral kompetansekomponeent, og bør legges stor vekt på i forbindelse med anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.

2.1.2 Ulike kompetanseformer

I tillegg til kompetansekomponeentene operer Lai (2013) også med et viktig skille mellom kompetanseformene som refereres til og hvordan kompetanse tilegnes.

Formell kompetanse er den første kompetanseformen, og hentyder til kompetanse som er ervervet gjennom utdanning eller godkjenning av sertifiseringer. Dette er i motsetning til den

andre kompetanseformen som er *uformell kompetanse*, og omfatter kompetanse som individet tilegner seg gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer. *Realkompetanse* er summen av formell og uformell kompetanse, det vil si den samlede kompetansen som individet har innhentet gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltagelse, samt erfaring gjennom privatliv og familieliv.

Stor konkurranse om arbeidsplassen øker ofte vektlegging av formell kompetanse hevder Lai (2013), som i motsetning til uformell kompetanse lett kan dokumenteres. Til tross for dette, gir formell kompetanse sjelden et fullstendig eller meningsfylt bilde av personens realkompetanse. Videre hevder forfatteren at formell kompetanse heller ikke er tilstrekkelig for å utføre mange oppgaver og funksjoner, men fungerer som et godt grunnlag for videre kompetanseutvikling og kvalifisering. Uformell kompetanse tillegges derfor også ofte stor vekt ved ansettelser, selv om det innenfor offentlig sektor legges størst vekt på formell kompetanse i forbindelse med mange stillinger.

Professor Henrik Holt Larsen (referert i Høytrup og Ellström 2007) hevder uformell læring er den formen for læring som ofte er bedre, mer effektiv, mer fleksibel og et billigere alternativ til å lære noe enn å bli satt på skolebenken (formell læring). En rekke studier, hevder forfatteren, viser til at individet lærer mest ved læring kun gjennom jobben. I rapporten «Arbeidspladslæring» konkluderer Høytrup og Ellström (2007) med at den mest effektive læringen i arbeid forekommer når formell og uformell læring blir integrert. En slik oppfatning finner man også hos Lai (2013), som trekker frem at for å kunne få mest nytte av strategisk kompetanseledelse, er det hensiktsmessig å ta i betraktning individets *totale* kompetanse, altså formell og uformell kompetanse.

Lai (2013) mener at samfunnsutviklingen har ført med seg endrede og høyere krav til kompetanse, kvalitet og variasjon i de produktene eller tjenestene som leveres, og det har også bragt med seg tøffere konkurranse i ulike markeder både nasjonalt og internasjonalt. Videre hentyder hun at; *”Det blir av samme grunn også stadig viktigere for de aller fleste organisasjoner å satse langsiktig og systematisk på kompetanse på en måte som bidrar til økt måloppnåelse, verdiskapning overlevelse på sikt”* (s. 12). I betraktning av dette påstår forfatteren at kompetansebegrepet ofte disponeres på en uklar måte, og med svært ulikt meningsinnhold. Hun får frem sin bekymring rundt dette, og sier det har blitt både politisk, kulturell og ledelsesmessig ”korrekt” å satse på kompetanse. Det har blitt sagt mye om at all satsing på kompetanse er lønnsom, hvilket i mange organisasjoner har ført til lite planlegging

i forhold til investering på kompetanse. For å kunne jobbe med kompetanse på en systematisk og konkret måte, hevder Lai (2013) at det er viktig å definere og avklare det på en måte som er forankret i begrepets opprinnelse så vel som ny forskning, og gi det et så presist innhold som mulig. En felles og klar begrepsforståelse mener forfatteren kan føre til at kompetansebegrepet bli et nyttig *arbeidsverktøy* for å nærme seg kompetanse som fenomen og ressurs. Nordhaug (2004) belyser at det er mange ulike innslag som påvirker de sentrale endringene og utfordringene som både privat og offentlig sektor står overfor.

For det første hevder forfatteren at *relasjoner* blant kunder og brukere har blitt de aller viktigste ressursene i bedrifter og offentlig virksomheter, og da primært relasjoner til kunder eller brukere.

For det andre er *Skreddersøm* av produkter og tjenester som er tilpasset kundens ønsker blitt stadig mer vanlig i næringslivet, produktene må gjøres mer fleksible, og kravene til nyskaping er blitt høyere.

Det tredje faktumet er at *kompetanse* i form av kunnskaper og ferdigheter har blitt en viktigere ressurs for verdiskaping i arbeidslivet. Vi er i et *relasjonssamfunn* der det ikke lenger er nok for bedrifter og andre virksomheter å ha et imponerende materiell ressursbase med mindre denne basen er omskapt til solide relasjoner mellom bedrifter og kunder, ansatte og kunder, ansatte imellom og mellom bedriften og andre organisasjoner. Den økte veksten av anskaffelse og fordeling av menneskelige ressurser som konkurransefaktor og overlevelseskriterium krever også ekspertise innenfor lederteamet. Det stigende kunnskapsnivået krever også organiske arbeidsformer, fordi arbeidsoppgavene blir mer abstrakte og vanskeligere å dele opp i mindre enheter som igjen kan deles i båser som enkeltansatte kan plasseres i.

For det fjerde hevder Nordhaug (2004) at det organiseres stadig mer av oppgaveløsning i *arbeidsgrupper* eller team. Ansatte er ofte med i flere arbeids- eller prosjektgrupper samtidig, og disse gruppene kan være lokalisert i ulike dele av organisasjonen.

Den femte påvirkningen er at i ”kompetanseøkonomien” spiller ikke bare *kunnskapsarbeidere* en sentral rolle for produksjon, de eier også i stor grad de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av virksomheten når som helst.

Dette leder til den siste og sjettede faktoren som er at høyt kvalifiserte arbeidstakere utvikler *lojalitet til egen karriere* på bekostning av lojalitet til arbeidsgiveren. Samtidig er det en trend i retning av at oppadgående karrieremuligheter minker, på grunn av at flatere organisasjonsstrukturer innebærer færre ledernivåer og lederstillinger. En slik oppfatning finner man også hos Brandli et. al. (2001) som peker på at den hurtige samfunnsendringen har ført til at organisasjonens konkurransemessige fordeler har gått fra å være basert på produkter, produksjonsapparat og geografisk plassering til mer og mer skreddersydde kundeløsninger, relasjoner og global orientering.

2.2 Strategi som utgangspunkt

Strategi hevder Lai (2013) omhandler overordnende beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formålet å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og dermed oppnå best mulig resultater. Kort sagt er en strategi *"(...) sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å oppnå definerte mål"* (Lai, 2013: 29). Videre sier Lai (2013) at strategi går ut på å få best mulig resultater, og overlevelse på sikt. Dette sier hun ikke bare gjelder for organisasjoner som er kommersielle, men også offentlige tjenesteydende organisasjoner. Det stilles stadig høyere krav til effektivitet og inntjening, og mange tidligere monopolsituasjoner har blitt erstattet av konkurranseutsettinger. Dette skriver forfatteren illustrerer behovet for å tenke strategisk ikke bare i den dagligdagse betydningen av langsiktig, men på lengre sikt slik at organisasjonen besitter den kompetanse som er nødvendig for å overleve på lengre sikt.

Hensikten med å formulere og gjennomføre en strategi fremmer Nordhaug (2004) er å knytte foretaket til omgivelsene, og på denne måten utnytte ressursene best mulig. Kompetanse hevder han er en vesentlig ressurs, og det legges vekt på å utnytte sine relative fordeler: *" Dette tilsier igjen at foretaket tilstreber å oppnå en fordelaktig konkurranseposisjon, og implisitt at det ønsker å komme i en situasjon som gir det varige fordeler"* (Nordhaug, 2004:217). Men dette sier forfatteren krever vanskelige avgjørelser i forhold til mål, og hvor og hvordan man skal konkurrere for å nå disse målene.

Dermed er det hensiktsmessig med en gjennomtenkt strategi slik at man får *kontroll* over omgivelsene, og for å *forutsi* hendinger og få tilstrekkelig tid til å tilpasse seg trusler og

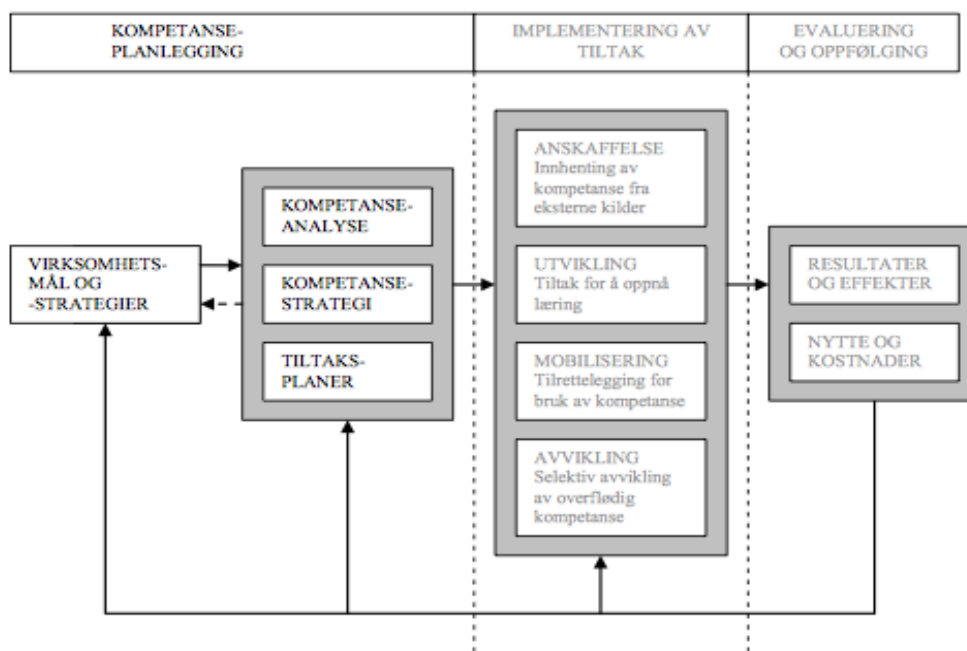
utnytte muligheter som måtte oppstå. Interesse for strategi sier Fivesdal et. al. (2004) henger i takt med organisatoriske systemers evne til å omstille og utvikle seg med henblikk på å overleve under skiftende vilkår. Formålet med å formulere en strategi er derfor å sikre effektive presentasjoner for en gitt organisasjon i henhold til de kravene som samfunnsutviklingen, markedet og konkurrentene stiller. Det strategiske nivået hevder forfatterne, vil i de fleste bedrifter være den øverste ledelsens arbeidsfelt og ansvarsområde.

2.3 Kompetanseledelse som prosess

Det blir stadig vanligere å påpeke behovet for tett kobling mellom bedriftens mål og strategier på den ene siden, og planlegging av menneskelig kompetanse på den andre siden. Likevel er slike tette koblinger i praksis nokså sjeldne. Det som ofte hender er at det først gjøres en beregning av kompetansebehovet, og deretter en sammenligning med den kompetansebeholdningen man besitter. På denne måten får man frem kompetansegapet som organisasjonen forsøker å dekke gjennom ulike tiltak. Douglas T. Hall gjengitt i Nordhaug (2004) definerer strategisk utvikling av menneskelige ressurser som; *”identifisering av kompetansebehov og aktiv styring av medarbeiderens læring på lengere sikt i forhold til bedriftens strategier”* (s. 35). Videre slår han fast at den siste faktoren i definisjonen er den mest kritiske, og det som oftest er manglende.

Usystematisk arbeid med kompetanse fremmer Lai (2013) kan lett føre med seg et negativt samsvar mellom enkeltmedarbeiders potensial, og de oppgavene og utfordringene som skal behandles som ledd i organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. En viktig årsak til dette hevder forfatteren er at tilfeldig satsing på kompetanse lett fører til *kompetanseinkongruens*, som innebærer at det blir et dårlig samsvar mellom medarbeiderens potensial og de oppgavene og utfordringene de skal håndtere som ledd i organisasjonens verdiskapning og måloppnåelse. Lai (2013) understreker at for å kunne høste de gevinstene kompetanse kan gi, er det avgjørende at arbeidet med kompetanse er langsiktig, målorientert og systematisk. I den forbindelse introduserer forfatteren termen ”strategisk kompetanseledelse” som en tilnærming til satsing på kompetansearbeid. Hun sier; *”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” (s. 14). Gjennom denne formuleringen understreker Lai (2013) at kompetanseledelse ikke kan betraktes som en aktivitet, men som en sammenhengende prosess. Denne prosessen består av planlegging, gjennomføring og evaluering, og danner grunnlaget for all aktivitet i forbindelse med satsing på kompetanse. Prosessen slutter nødvendigvis ikke med evaluering, den har som funksjon å innhente verdifull informasjon som kan anvendes i videre planlegging og gjennomføring av nye tiltak. For å vise sammenhengen mellom de ulike aktivitetene, viser Lai (2013) til denne figuren



Figur 1.1 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2013:11).

I denne oppgaven legges hovedfokuset på et spesifikt kompetansetiltak som er kompetansemobilisering, men det vil likevel være en kort introduksjon av de ulike fasene i kompetanseplanlegging for å gi et helhetlig bilde av arbeidet med kompetanse.

2.3.1 Kompetanseplanlegging

Dersom kompetanseledelse skal være reelt strategisk, må den være basert på strategiske analyser, og det må defineres mål å lede mot. Lai (2013) sier at det må være en direkte kobling mellom organisasjonenes overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. Videre presiserer forfatteren at *”ansvaret for planlegging og gjennomføring av kompetanseledelse og tiltak må være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling”* (s. 14).

For å oppnå reell strategisk forankring av kompetanse, er det ikke tilstrekkelig å informere om hvilke overordnede strategier som allerede er formulert. I likhet med Fivesdal et. al. (2004) hevder Lai (2013) at bestemmelser for hvordan man skal satse på kompetanse, er kritiske, strategiske avgjørelser som har innflytelse på hele organisasjonen, og bør derfor være innlemmet i et strategisk arbeid på toppnivå i organisasjonen. Den strategiske planleggingen deler Lai (2013) inn i tre elementer som er *kompetanseanalyse*, *kompetansestrategi* og *kompetansetiltak*.

2.3.2 Kompetanseanalyse

Formålet med kompetanseanalyse er å avdekke på hvilke områder og hvordan organisasjonen bør satse på kompetanse for å øke måloppnåelsen og verdiskapning. Mer konkret innebærer denne analysen definering av *kompetansekravet*, som vil si hva organisasjonen trenger for å nå sine mål, og ulike *kompetansebehov*, herunder behov for å anskaffe, mobilisere eller utvikle kompetanse for å dekke definerte krav. Lai belyser (2013) at ethvert forsøk på kartlegging av medarbeidernes kompetanse bør være direkte forankret i definerte kompetansekrav.

I det videre fremmer hun at forsøk på å gjennomføre kartlegging som er for omfattende avspeiler manglende strategisk forankring, og gir sjelden eller aldri et meningsfylt bilde av den kompetansen som foreligger. Hun hentyder at det er hensiktsmessig å betrakte kompetanse som en *forvaltningskapital* som bør ivaretas på en best mulig måte for å gi ønskede virkninger. Ut fra en strategisk synsvinkel mener Lai (2013) at man alltid bør starte med å legge vekt på behov for bedre mobilisering av det som er tilgjengelig kompetanse hos eksisterende medarbeidere, før man vurderer behov for utvikling og eventuelt anskaffelse av kompetanse.

Men i praksis hevder forfatteren at det ofte anskaffes og utvikles kompetanse som organisasjonen allerede har tilgang på, samtidig som den kompetansen som er tilgjengelig ikke blir mobilisert på en optimal måte. Denne oppfatningen deles også av Fivesdal et. al. (2004) som peker på at selv om bedriftenes kompetansebase på mange måter kan ses på som deres viktigste ressurs, er det få bedrifter som har særlig god oversikt over sine interne kompetanseressurser.

2.3.3 Kompetansestrategi

Lai (2013) skriver; ”*En kompetansestrategi angir i hvilken og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse* (s. 31). Ettersom kompetanse er innlemmet i alle funksjoner, produkter og virksomhetsområder, bør man ikke betrakte en kompetansestrategi som en ren funksjonsstrategi eller fordele ansvaret til en spesifikk funksjon som for eksempel HR/personalfunksjonen. Med dette hevder forfatterne at det er viktig å se på kompetansestrategi som en helt overordnet type strategi, som skal gi mål og retningslinjer for satsing på kompetanse. Den skal uttrykke hvilke kompetanseområder som er prioritert, på kort og lang sikt, og hvilke virkemidler som det skal legges vekt på innenfor de ulike områdene.

En kompetansestrategi har som hovedmål å danne et direkte grunnlag for utforming av konkrete tiltaksplaner, både for organisasjonen som helhet og for ulike funksjoner eller medarbeidergrupper. Ettersom kompetansestrategien er så betydningsfull, så mener Lai (2013) at ansvaret for både utvikling og gjennomføring av strategien må være implementert i toppledelsen.

2.3.4 Kompetansetiltak

Det vi kaller kompetansetiltak, utgjør en investeringer for enten å anskaffe, utvikle, mobilisere eller utvikle kompetanse, fremmer Lai (2013). De to første tiltakene kan ut ifra Lai sin bok ses på som anskaffelse av kompetanse, mens de to sistnevnte tiltakene kan oppfattes som tiltak for utvikling av kompetanse. *Anskaffelse av kompetanse* kan forekomme både gjennom rekruttering av nye medarbeidere, ved å samarbeide med andre organisasjoner, eller gjennom bidrag fra eksterne kilder. Rekruttering av nye medarbeidere hevder Lai (2013) er avgjørende for å anskaffe den kompetansen som organisasjonen har behov for, men denne formen for anskaffelse kan by på en rekke utfordringer. Valg av utvalgsmetoder og bruk av metoder som sikrer at man rekrutterer de rette kandidatene, mener hun er en av utfordringene og bør derfor tas nøye i betraktning i forhold til kompetanse og ressurskravene i en organisasjon.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er det andre tiltaket og omhandler tiltak for å oppnå eller forsterke *læring* i organisasjonen. Begrepet læring og kompetanseutvikling anvendes ofte synonymt, og begge begrepene refererer til læring og tilegnelse av ny eller endret kompetanse. I forhold til strategisk kompetanseledelse fokuserer Lai (2013) på systematisk kompetanseutvikling, som innebærer *tiltak* for å oppnå læring og å skape gode læringsarenaer. Et tiltak kan omfatte bruken av en eller flere læringsmetoder, kan være rettet mot en eller flere medarbeidere og ha som mål å dekke en eller flere typer læringsbehov.

Ellström og Kock (2008) definerer kompetanseutvikling ved å si at kompetanseutvikling er en overordnet betingelse for de ulike tiltak som kan brukes til å påvirke tilbud av kompetanse på det interne arbeidsmarkedet (enkeltansatte, gruppeansatte eller hele personalgruppen).

Lai (2013) hevder at det er viktig å vurdere alternative læringsformer og metoder ut fra styrker, svakheter og egnethet for å kunne foreta gjennomtenkte valg ut fra egne ressurser og behov. Som oftest hevder forfatteren at metoder for kompetanseutvikling velges ut fra mangelfulle kriterier, og dette kan resultere i at organisasjonen eller den enkelte medarbeider ikke får ønsket kompetanse. Nordhaug (2004) sier at kompetanseutvikling ofte ses på av mange organisasjoner som kostnader eller ekstra utgifter, i stedet for å se på det som en investering i organisasjonen. Dette mener Lai (2013) imidlertid er i ferd med å endre seg, ved at stadig flere organisasjoner ser verdien av intern, skreddersydd kompetanseutvikling der man drar inn egne ressurser.

En slik tilnærming hevder forfatteren gir et mye bedre grunnlag for utvikling og verdifull organisasjonsspesifikk kompetanse, enn standardiserte eksterne utviklingstiltak. Samtidig påpeker Lai (2013) at det også er en stadig større erkjennelse av at uformell intern læring som skjer i arbeidssituasjonen har en uvurderlig verdi, og det er nødvendig å tilrettelegge for erfaringsutvikling og deling. Ellström og Kock (2008) deler samme oppfatning som Lai (2013), og sier at i dag legges det mye mer vekt på viktigheten av kompetanse og kompetanseutvikling som en suksessfaktor i organisasjonen. Men til tross for dette hevder forfatterne at det fortsatt er stor mangel på empirisk forskning innenfor dette feltet.

Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering belyser Lai (2013) er ”Tiltak for å sikre best mulig betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt og kommer til nytte på en optimal måte” (s. 17). Kompetanse hentyder forfatteren leder til måloppnåelse og verdiskapning når den først blir anvendt på en relevant måte. Medarbeiderens kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for at det skal bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. ”Tiltak for å sikre kompetansemobilisering er derfor helt kritisk – og på mange måter det aller viktigste – i strategisk jobbing med kompetanse” (s. 153).

Til tross for dette hevder forfatteren at studier fra en rekke organisasjoner i Norge som er både offentlige og private, at en stor andel av medarbeiderne ikke får anvendt sin jobbrelevante kompetanse på en hensiktsmessig og god måte. Resultatene indikerer at så mange som en fjerdedel av medarbeiderne har et betydelig uutnyttet kompetansepotensial. Dette hevder hun innebærer en stor verdilekkasje og fører med seg en rekke negative konsekvenser for enkeltmedarbeidere, arbeidsgruppen vedkommende hører til, og for organisasjonen som helhet.

Dette er i sammenheng med at det ikke bare er den faktiske og objektive bruken av kompetanse som er av betydning, men også medarbeiderens *opplevelse* av kompetansemobilisering (Lai, 2013). Opplevd kompetansemobilisering viser til i hvilken grad en medarbeider opplever å få avdekket sine muligheter til å anvende sin kompetanse i sin nåværende jobb. En medarbeiders opplevelse av å få brukt kompetansen sin er betydningsfull og dekker de grunnleggende psykologiske behovene som er relatert til mestring, mening og tilhørighet (Lai og Kapstad, 2009 & Lai, 2011).

Svak kompetansemobilisering hevder Lai (2013) er nært relatert til at mange organisasjoner overfokuserer på kompetanseanskaffelse og kompetanseutvikling, og fokuserer mindre på hvordan den kompetansen som er anskaffet og utviklet kan bli brukt på en god måte. Derfor hevder forfatteren at det ofte anskaffes og utvikles kompetanse som organisasjonen allerede har tilgang på, samtidig som tilgjengelig kompetanse ikke blir godt nok mobilisert. En medarbeider som ikke får anvendt sin egen kompetanse, vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og muligheten for å hente ut dette potensialet. Følgene av dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over

lengre tid. Svak kompetansemobilisering påstår Lai (2013) fører også til svekket tillit til egen kompetanse, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, og mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon.

Derfor hevder forfatteren at det er nødvendig at all kompetanseutvikling følges av tilrettelegging på alle nivåer, og det bør være en plan for hvordan all den kompetanse som anskaffes og utvikles skal anvendes. Mange ledere som har en tanke om at kompetanse er et ubetinget gode, og at kompetanse som er relevant kommer nærmest automatisk til bruk. I praksis må mange betingelser være oppfylt for å sikre best mulig kompetansemobilisering, og det er sentralt et lederansvar å legge til rette for viktige drivere for å oppnå størst mulig gevinst av kompetansen.

Avvikling av kompetanse innebærer å fjerne den kompetanse det ikke er behov for lenger, på grunn av for eksempel markedsendringene som det må tas hensyn til. Det vil ikke bli gjort noe ytterligere redegjørelser for denne formen for tiltak, ettersom Lai (2013) ikke legger særlig vekt på dette i sin teori om kompetanseledelse. I det neste delkapittelet vil ulike faktorer som er av betydning for å oppnå høy kompetansemobilisering skisseres, og hvilken rolle lederen har i denne sammenhengen.

2.4 Avgjørende faktorer for høy kompetansemobilisering

Det er mange ulike faktorer som er av betydning for at en medarbeider får anvendt sitt kompetansepotensial på en god måte, både individuelle, gruppemessige, organisatoriske og ikke minst ledelsesmessige. Ny forskning indikerer at mange av de faktorene som er mest avgjørende ligger utenfor enkeltmedarbeideres direkte kontroll, og derimot er avhengig av medarbeiderens nærmeste leder, samt arbeidsmiljø og måten organisasjonen er strukturert på. Ansvar for kompetansemobilisering kan derfor ikke overlates til den enkelte medarbeider, men det er primært et lederansvar (Lai, 2013).

I ulike studier blir det vist at det er spesielt tre faktorer som er av betydning for medarbeidernes mulighet til kompetansemobilisering, og disse faktorene refereres til *mestringstro*, *autonomi* og *tilhørighet* (Lai, 2011 & Lai og Kapstad, 2009). Det er klare

parallele sammenhenger mellom disse driverne og selvbestemmelsesteorien ("self-determination theory", SDT) som ser på individet som en aktiv organisme som tar selvstendige valg og avgjørelser, og er en del av en helhet som gjør seg erfaringer på grunnlag av fenomener. I teorien blir det trukket frem at opplevelsen av kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet er tre vesentlige menneskelige behov som må være dekket for å oppnå følelsen av selvbestemmelse og indre motivasjon.

Det å være indre motivert betyr å utføre en aktivitet, uten at det ligger noe gevinst i aktiviteten i seg selv. Dette er i motsetning til ytre motivasjon hvor tilfredsstillelsen fra en aktivitet er på bakgrunn av en belønning som er atskilt fra aktiviteten selv (Deci og Ryan, 1985). Denne teorien underbygger at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, som gjenspeiler i hvilken grad medarbeideren opplever arbeidsoppgavene i seg selv som motiverende (Lai, 2013; Lai, 2011 & Lai og Kapstad, 2009).

2.4.1 Mestringstro

I følge Albert Bandura (1997) er "selfefficacy", som direkte kan oversettes til mestringsforventninger sentralt i motivasjonen. Oppfattet mestringsevne reflekterer individets tro på egen kapasitet til å oppnå forventede ytelsesmål som er viktig i individets langsiktige tilpasning. En slik mestringsfølelse påvirker hvordan individet tenker, føler, motiverer seg selv, og hvordan de oppfører seg. Videre belyser forfatteren at oppfattet mestringsevne har stor relevans for den faktiske mestringen, individer med høy mestringsevne har en tendens til å yte bedre enn individer med lav mestringsevne, til tross for at deres kompetanse og kunnskaper er samsvarende eller svakere.

Lai (2013) hentyder at mestringstro påvirker i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En medarbeider med lav mestringstro vil vanligvis gi opp raskere ved motstand og akseptere noe dårligere resultater, enn en medarbeider med høy mestringstro. Mestringstro fremmer Lai (2013) er en holdning som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg som kompetent. Videre hevder forfatteren at mestringstro er sentralt både for læring og kompetansemobilisering og bør betraktes som et helt sentralt element i en medarbeiders kompetansepotensial.

For å forbedre mobilisering av kompetanse hevder Lai (2013) at det vil være spesielt viktig å fange opp og bedre mestringstro til medarbeidere som har for lav tiltro til egen mestring. Fremgangsmåter for å gjøre dette er blant annet å gi en medarbeider opplevelsen av *mestringserfaring* gjennom muligheter til å oppleve høy ytelse og suksess. Dette forutsetter at oppgavene må justeres og tilpasses, slik at medarbeideren får bedre anledning til trekke på sin kompetanse. Samtidig er det viktig å unngå at en medarbeider med lav mestringstro settes i situasjoner som innebærer høy risiko for å erfare tap av mestring gjennom lav ytelse og dårlig utfall. Det viktigste er å formidle en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves, og at det er mulig å oppnå høy ytelse gjennom varig og stabil innsats.

Deci og Ryan (1985) fremmer at det er svært viktig for oss individer å føle at vi mestrer og utvikler oss i det vi gjør. Dersom vi sitter med følelsen av at vi ikke får anvendt våre sterke sider på arbeidsplassen, og opplever ikke mestring så kan dette indikere et faresignal og en trussel for kompetansebehovet. *Gode rollemodeller* i form av kolleger som yter godt og som kan bidra til inspirasjon, og *konstruktiv tilbakemelding og sosial oppmuntring* er også innfallsvinkler som Lai (2013) henviser til for å bedre mestringstro. Videre påstår hun at alle disse elementene for å øke mestringstroen er nært relatert til muligheten for læring, noe som illustrerer sammenhengen mellom mobilisering av kompetanse og kontinuerlig læring og utvikling.

2.4.2 Tilhørighet

Tilhørighet er svært viktig for oss mennesker, og behovet for sosial tilknytning er utviklet gjennom evolusjonen. Individet er hele livet avhengig av andre medmennesker for å overleve og for å kunne fungere, og dersom vi ikke får dekket tilhørighetsbehovet så kan dette få alvorlige følger for personens helse og velvære (Hetland, 2013).

I litteraturen blir behovet for tilhørighet koblet til følelsen av å være knyttet til andre individer, aktiviteter og det sosiale miljøet som man deltar i. Behovet for å være i relasjon til andre individer er nødvendig for at individet skal kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en tilhørende gruppe eller i samfunnet. I en sosial sammenheng kan dette innebære at individet føler sin væremåte og tilstedeværelse er akseptert av signifikante andre (Deci og Ryan, 2002). For å utvikle høy opplevd tilhørighet fremmer Lai (2011) at det er viktig med god organisering av arbeidsoppgaver, og at arbeidsmiljøet er støttende og inkluderende.

Ledelsen har også en viktig posisjon i forhold til opplevelsen av tilhørighet. Medarbeidere som i større grad opplever tilhørighet gjennom støtte fra ledere og kolleger, føler også i større grad at de får anvendt sin kompetanse.

2.4.3 Autonomi

Innenfor selvbestemmelsesteorien (SDT) er autonomi en sentral faktor og blir sett på som en av de viktigste faktorene for å utvikle og beholde den indre motivasjonen. Behovet for autonomi representerer den enkeltes iboende ønske om å føle vilje og oppleve en følelse av valg og psykologisk frihet for å utføre en aktivitet. Individet må ikke bare oppfatte eller erfare kompetanse (selfefficacy), men må også oppleve sin atferd å være selvbestemt dersom den indre motivasjonen skal opprettholdes eller forbedres (Deci og Ryan, 2002 & Gagne og Deci, 2005). I ulike studier har man funnet at det er en sterk sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering. Ved å ha opplevelse av mulighet til å anvende større deler av sin kompetanse kan dette gi grunnlag for flere selvstendige valg. Med andre ord kan det sies at medarbeidere som opplever høy grad av autonomi blir mer indre motiverte i den grad dette innebærer at de får anvendt sin kompetanse (Lai, 2011 & Lai og Kapstad, 2009).

Lai (2013) skriver at i mange organisasjoner blir det tatt i bruk mange ulike kontrollrapporter og målemekanismer for å detaljvurdere medarbeiderne og deres ytelse. Videre hevder forfatteren at; *”Det settes karakter, og det gis ris og ros i all offentlighet, samt anerkjennelsen som er betinget av at man møter andres fremfor egne forventinger og derfor forsterker ytre motivasjonen på bekostning av den indre”* (s. 167).

Opplevd autonomi fremmer Deci, Koestner og Ryan (1999) er en nødvendig faktor for individets indre motivasjon, og kan fort svekkes dersom ytre belønninger står som hovedfokus. I dagens arbeidsliv er det en økende trend at organisasjoner tar i bruk ytre belønninger for å stimulere sine medarbeidere. For mange er økonomiske incentiver i form av penger, premier og andre former for ytre belønning den enkleste og mest effektive måten å motivere andre på (Kuvaas, 2005). Slike belønningssystemer kan true opplevelsen av autonomi og indre motivasjon. Betinget belønning får medarbeidere til å gjøre nært sagt hva som helst, som å ofre autonomi og handle på tvers av egne behov, samt overse eller ødelegge det de setter størst pris på, fra meningsfulle relasjoner til miljø og omgivelser (Lai, 2013). Effekten av belønning i forhold til indre motivasjon fremhever Deci, Koestner og Ryan

(1999) er bundet til hvordan individet begriper situasjonen og belønningen. Når en belønning er kontrollerende så har dette sammenheng med at individet føler seg presset og kontrollert til å omsette seg på en bestemt måte, og den indre motivasjonen undergraves. Når belønning er informativ og er basert på feedback så vil dette støtte individets kompetanse og gi rom for selvbestemmelse, og styrker og opprettholder den indre motivasjonen.

Tap av autonomi hevder Lai (2013) leder til tap av indre motivasjon og dårlig ytelse, spesielt når oppgavene krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse. Hun viser til sin egen forskning Lai (2011), og hentyder at tilfredsstillende av behovet for autonomi er en av de aller viktigste faktorene for kompetansemobilisering. Til tross for at betydningen av autonomi er godt dokumentert i mange studier er det fremdeles mange som er skeptiske, og er motstandere av å gi medarbeiderne sine mye autonomi. Dette påstår hun er i sammenheng med at mange forveksler autonomi med ”full uavhengighet” og ”full frihet” og fravær av rammer eller krav fra andre.

Det å ha autonomi betyr nødvendigvis ikke at man er helt uavhengig av andre eller av påvirkning fra andre, men at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom i interaksjon med andre. En kan også oppleve å ha god autonomi innenfor gitte rammer, som for eksempel en rollebeskrivelse knyttet til en stilling, dersom man godtar rammene. Når rammene er gitt, behøver heller ikke autonomi bety at man har veldig mange valgmuligheter, men at en opplever å kunne velge mellom noen få meningsfulle alternativer (Lai, 2013).

2.5 Kompetansemobilisering – et lederansvar

Det å legge til rette for at medarbeiderne får mobilisert sin kompetanse på en best mulig måte for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning, er primært et lederansvar, fremmer Lai (2013). Ulike studier indikerer at ledelsen har en avgjørende faktor i forhold til i hvilken grad en medarbeider får mobilisert sin kompetanse, og at en støttende ledelse er av stor betydning for å utvikle og beholde den indre motivasjonen og andre positive effekter (Lai og Kapstad, 2009 & Kuvaas, 2005). Definisjonen av begrepet ledelse oppsummeres med elementene *sosial innflytelse* og *måloppnåelse*. Ledelse oppstår når et individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. I kraft av sin kompetanse og sine egenskaper blir en person

utpekt som leder for en gruppe. Vedkommende har da mulighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelsen av arbeidet i gruppen, og har også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne. Ledelse er ikke bare et spørsmål om sosial innflytelse, men deres innflytelse må også ha en praktisk hensikt som i sin kjerne er knyttet til måloppnåelse. De sentrale oppgavene til en leder er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet (Geri Kaufmann og Astrid Kaufmann, 2009).

2.5.1 Ledelsen i forhold til våre basale behov

Arbeidsplassen hevder Hetland (2013) er et sted der enkeltmenneskets behov for å høre til og føle valgfrihet og kompetanse kan trues eller møtes, og mye tyder på at ledes betydning er stor i denne sammenhengen. Hun påstår at dyktige ledere er flinke til å gi ansatte opplevelsen av autonomi, og de vil ikke detaljstyre og kontrollere i for stor grad der det ikke er nødvendig. En god leder skriver hun; ”*vil understreke at det er viktig at akkurat du gjør den jobben du gjør, fremfor noe annet*” (s. 2) En slik annerkjennelse er viktig og skaper engasjement hos medarbeiderne, samtidig som den også innebærer ansvar for egen jobb.

Å dele informasjon med alle og skape tillit, diskutere åpent og gi muligheter for selvledelse og ansvar er viktige faktorer som lederen kan sørge for at er til stede for å sikre ansattes autonomi. Høyrup og Ellström (2007) fremmer for eksempel det at lederen gir rom for medarbeiderinvolvement er en svært viktig suksessfaktor. Ansattes engasjement er en del av læringskulturen i selskapet, og er en grunnleggende ressurs for organisasjonens produksjon og utvikling. Medarbeiderens involvering er også en viktig motivasjonsfaktor for å engasjere seg i kunnskapsdeling og kompetanse, og utfordre autonomi.

Videre hevder Hetland (2013) ledere har mulighet til å gi medarbeidere utfordringer og vise tiltro til at de kan klare å strekke seg mot nye mål. Å få utfordringer en kan mestre er viktig for selvbilde og trivsel. Gode ledere og andre nøkkelpersoner sørger for at jobben innebærer en del elementer som spiller på indre motivasjon og legger til rette for utvikling av den enkelte. Ledere som ønsker å utvikle sine medarbeidere, er viktige for at organisasjonen skal lykkes over lengre tid. Læring og kreativitet og gode jobbrelasjoner antyder Hetland (2013) er bygget på tillit og trygge relasjoner til andre. Når vi opplever sosial støtte fra ledere, har dette en stor innvirkning også på jobbpresentasjoner. Mange psykologiske mekanismer, som

mobbing eller dårlig ledelse kan true behovet for tilhørighet. Det kan også skje gjennom dårlig fungerende team eller det å arbeide mye alene uten støtte fra andre. Ledere kan gjennom sin rolle legge til rette for at behovet for å tilhøre gruppen blir ivaretatt. Vi trenger ikke nødvendigvis mange personer å støtte oss til, men vi trenger noen stabile bånd til andre av noe varighet og med en viss kvalitet.

2.6 Oppsummering

Kompetanse er et kompleks fenomen, både som begrep og ressurs. Lais redegjørelse for kompetansebegrepet er noe mer utdypende enn eksempelvis Nordhaugs (2004), da hun også inkluderer holdninger i sin definisjon av begrepet. Forfatteren hevder at for at satsing på kompetanse skal gi gevinster, er det avgjørende at organisasjonene utvikler en overordnet strategi for arbeidet med kompetanse, basert på systematisk kravanalyse og behovsanalyse. I henhold til modell for strategisk kompetanseledelse inkluderer Lai (2013) tre sentrale aktiviteter; planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak. Disse elementene hevder hun utgjør en kontinuerlig og iterativ prosess, og har som hensikt å sikre at organisasjonen og enkeltmedarbeidere har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

I praksis mener Lai at det fremdeles er en sterk overfokusering på kompetanseutvikling, og en underfokusering på kompetansemobilisering. Medarbeiderens kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. En medarbeider som ikke får anvendt sin relevante kompetanse vil oppleve redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid. Ansvar for kompetansemobilisering hevder Lai (2013) er primært et lederansvar.

Lai (2011) & Lai og Kapstad (2009) inkluderer at mestringstro, opplevd autonomi og tilhørighet er tre faktorer som er av spesiell betydning for medarbeidernes mulighet til kompetansemobilisering. Innenfor selvbestemmelsesteorien (SDT) blir autonomi sett på som en av de viktigste faktorene for å utvikle og beholde den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 2000 & Gagne og Deci, 2005). Hetland (2013) mener at enkeltmenneskets behov for å høre til og føle valgfrihet og kompetanse kan trues eller møtes, og mye tyder på at lederes betydning er stor i denne sammenhengen.

3 Metode og metodevalg

I dette kapittelet blir det gjort rede for min forskningsdesign og metodevalg i prosjektet. Valg av metoder vil bli begrunnet, og det vil avslutningsvis bli gjort en vurdering av disse valgene. Metode kan forklares som ”*veien til målet*”. Hvilke metoder som blir valgt har påvirkning på hele forskningsprosjektet, fra utvalg av informanter, gjennomføring av intervju, transkribering av data og analysing av datainnsamling (Kvale og Brinkmann, 2009).

Min problemstilling og forskningsperspektiv har vært avgjørende i forhold til hvilken metodisk tilnærming som jeg har anvendt. Dette kapittelet innledes med oppgavens forskningsdesign, deretter introduseres det kvalitative forskningsintervjuet som jeg har anvendt som metode for innsamling av data.

Videre begrunner jeg valg av informanter, intervjuform og gjennomføring av intervjuene. I den siste delen av kapittelet beskriver jeg min analysetilnærming til data, samtidig som jeg redegjør for hvordan kvalitetskriterier er blitt ivaretatt i prosjektet.

3.1.1 Forskningsdesign

En forskningsdesign er en plan eller skisse for hvordan et prosjekt skal legges opp. Det gir retningslinjer for hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres, og innebærer en beskrivelse av *hva* som skal studeres, *hvem* som er aktuelle informanter, *hvor* undersøkelsen skal foretas og *hvordan* den skal gjennomføres (Thagaard, 2013). I lyset av undersøkelsen i denne oppgaven, er forskningsprosjektets *hva* eller objekt kompetansemobilisering i Stortingets administrasjon, med utgangspunkt i Lai (2013) sin teori som grunnlag.

I forhold til *hvem* som er aktuelle informanter, er det medarbeidere i Stortingets administrasjon som kompetansemobilisering gjelder for. Undersøkelsens *hvor* betyr at jeg følger informantenes valg av lokalitet, og forskningsdesignets *hvordan* er gjennomført ved bruk av kvalitative forskningsintervju som metode for innsamling av data.

Thagaard (2013) hevder at et særlig viktig poeng i kvalitativ forskning er at prosjektets design må gi grunnlag for fleksibilitet. Fremgangsmåtene må kunne endres på grunnlag av den informasjonen data gir. Forskeren må i løpet av prosjektet vurdere om dataene er

relevante i forhold til problemstillingen, og om analysen kan gi interessante resultater. I en forskningsdesign tar man også opp hvilke situasjoner som skal studeres.

I mitt forskningsprosjekt er det snakk om et *case-studie* (Stortingets administrasjon), da jeg kun forholder meg til ” (...) å *studere mye informasjon om få enheter eller case*” (Thagaard, 2013: 49). Jeg har tatt et bevisst valg om ikke å legge fokus på etnografiske studier, ettersom intensjonen ved min undersøkelse ikke har vært å se hvordan individet samhandler med hverandre eller hvorfor sosiale handlinger gjentar seg.

Jeg vil ha synspunktene til ulike informanter slik disse uttrykker seg i intervjusituasjonen. De kommer alle fra samme arbeidsplass, som er Stortingets administrasjon.

3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Det *kvalitative forskningsintervjuet* søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Den har som hensikt å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv. Strukturen i forskningsintervjuet er lik den dagligdagse samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det også en bestemt metode og spørreetikk. (Kvale og Brinkmann, 2009)

En slik sammenfatting av et intervju finner man også hos Monica Dalen som hevder at formålet med intervju er ”(...) å *fremskaffe fylldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon*” (Dalen, 2004:15).

I henhold til min oppgave var hensikten å velge en metode som ville gi meg anledning til å fordype meg i de ulike temaene rundt kompetansemobilisering i Stortingets administrasjon. I den forbindelse fremstod kvalitatif forskningsintervju som et nyttig valg siden denne metoden søker (...) å *få fylldige og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen*” (Thagaard, 2013: 87).

Samtidig fremstår bruken av kvalitative tilnærminger mer anvendelig enn kvantitative metoder ettersom hensikten med intervjuene var å innhente detaljert informasjon, og ikke talldata. Denzin & Lincoln (referert i Thagaard, 2013) understreker at begrepet *kvalitativ*

innebærer å fremheve prosesser og meninger som ikke kan måles kvantitativt eller i frekvenser. Thagaard (2013) deler denne oppfatningen ved å hevde at kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Fleksibilitet og åpenhet for endring i løpet av forskningsprosessen er særlig viktig i kvalitative studier, og nettopp dette var jeg veldig opptatt av i forbindelse med min undersøkelse.

Jeg ønsket å benytte meg av en metode som ville gi meg mulighet til å endre fremgangsmåtene etter hvert som data ble samlet inn, samt kunne vurdere problemstillingen underveis i prosessen, og vurdere om min analyse ga utslag for gode resultater. På bakgrunn av disse standpunktene konkluderte jeg med at for forskningsprosjektets kvalitet og relevans var det hensiktsmessig å anvende kvalitativt forskningsintervju som metode i dette forskningsprosjektet.

3.2.1 Dokumentanalyse

For å belyse min problemstilling har jeg i tillegg til det kvalitative forskningsintervjuet også anvendt offentlige dokumenter fra Stortingets administrasjon for å besvare min problemstilling. Jeg vurderte intervju og dokumentanalyse som de innsamlingsmetodene som best kunne skaffe til veie interessante data. Mine hovedkilder i denne studien er; primær kilder (faglitteratur, bøker), data innsamlet gjennom intervju med medarbeiderne i Stortingets administrasjon og dokumentanalyse fra Stortingets administrasjon (Strategidokumenter og rapporter).

Studier av dokumenter har en lang tradisjon i kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). For å skille studier av foreliggende tekster fra analyse av tekster som et resultat av feltarbeid, anvendes det begrepet *dokumenter* om tekster som er etablert uten forskerens medvirkning. Studier av dokumenter skiller seg fra data forskeren har samlet inn i feltet, ved at dokumenter er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke det til. Dette kan også kalles for *innholdsanalyse*. Ordet dokumenter gir assosiasjoner til offentlige skrifter, til forskjell fra for eksempel litterære skrifter. Et dokument hevder Kjeldstadli (1999) kan analyseres både ut fra innhold og ut fra form, disse to måtene å lese på kaster lys over hverandre. For å gripe innholdet, den skjulte meningen kan det benyttes flere grep. Det kan gjøres ved å stille spørsmål til teksten både i henhold til det som benevnes og ikke nevnes, og ved å søke etter

nøkkelord som for eksempel gjentas flere ganger i teksten, for å finne mønster som kan være meningsbærende.

Videre hevder forfatteren at det ofte kan være hensiktsmessig å stille nøkkelord opp mot hverandre, samtidig som man søker å se etter hvilke konklusjoner dokumentet trekker av premissene. I henhold til dette trekker Kjeldstadli (1999) inn at man må være forsiktig med for raske fortolkninger. Å studere innholdet på denne måten gir oss kunnskap, samtidig får vi innsikt ved å studere formen i teksten. Formen oppsøkes gjennom for eksempel å finne ut hvilke sjangere dokumentet hører til, hvilke virkemidler som blir anvendt og hvordan de legitimerer utsagn. Jeg har tatt utgangspunktet i Kjeldstadlis (1999) tilnærings måte å analysere et dokument på, ved å gå ut i fra innhold og form. Jeg har samtidig forsøkt å forstå tendensene og relevansen i dokumentene som jeg har fått tilgang til.

3.2.2 Valg av informanter

Utvalget for min oppgave er basert på *strategisk utvalg* som betyr at forskeren velger deltagere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Mitt utvalg kan også kjennetegnes som *teoretisk utvalg*, da jeg har valgt informanter på bakgrunn av bestemte egenskaper i forhold til det teoretiske utgangspunkt i oppgaven. Jeg har også benyttet meg av *tilgjengelighetsutvalg*, ettersom utvalget er valgt ut i fra hvilke seksjoner i Stortingets administrasjon jeg hadde mulighet til å rekruttere mine informanter fra (Thagaard, 2013). I prosessen med innhenting av informantene var det viktig for meg at de som deltok var gode representanter for oppgavens problemstilling, og dermed ble disse fem informanter valgt:

Informant	Stilling	Bakgrunn/utdannelse	Arbeidsoppgaver
Leder A	Leder	Utdanning innenfor offentlig administrasjon	Lede seksjonen og ivareta de strategiske utfordringene innenfor HR- området
Leder B	Seksjonsleder	Lærerutdanning, samt grunnfag media og kommunikasjon	Lede seksjonen og ansvarlig for budsjett og virksomhetsplan
Merarbeider A	Seniorrådgiver	Grunnskole	Ressursplanlegging, planlegging og års aktiviteter
Medarbeider B	Rådgiver	Bachelor, samt master i religion og samfunn	Omvisning og ansvarlig for ulike prosjekter
Medarbeider C	Første konsulent	Grunnskole	Omvisninger, ansvar for akademiske tjenester, og deltager i ulike prosjekter

Figur 3.1: Oversikt informanter (Kilde: Forfatterens konstruksjon)

For å kunne si noe om hvordan Stortingets administrasjon arbeider med kompetansemobilisering, og for å få innblikk i deres strategier og målsetninger anså jeg det som hensiktsmessig å intervju personer som hadde erfaring med kompetansearbeidet. I forhold til hvordan opplevd autonomi kan påvirke kompetansemobilisering på forskjellige måter i det samme arbeidsmiljøet, har jeg valgt å forholde meg til tre informanter fra samme seksjon i stortingets administrasjon. Jeg har også valgt å intervju lederen til disse informantene, da jeg ønsker å se hvordan det blir tilrettelagt for autonomi i seksjonen. For å få variasjon blant informantene har jeg valgt personer med ulik utdanningsbakgrunn, hvor lenge de har jobbet på Stortinget og alder.

Valg av informanter fremmer Dalen (2004) er et særlig viktig tema innenfor kvalitativ intervjuforskning. Et utgangspunkt er at antall informanter ikke kan være for stort, da både gjennomføringen av intervjuet og behandlingen av dem er en tidskrevende prosess. Samtidig må intervjumaterialet en sitter igjen med være en slik kvalitet at det gir tilstrekkelig grunnlag for interessante analyser og tolkninger (Dalen, 2004). Kvale og Brinkmann (2009) hevder følgende; "*intervju så mange personer du trenger for å finne ut det du trenger å vite*" (s. 129).

For lite informanter leder til at det er vanskelig å generalisere og utfordrende å teste antakelser om forskjellene mellom gruppene. For mange intervjupersoner resulterer på den andre siden i at det ikke er nok tid til å foreta en dyptgående analyse av intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2009). Fem informanter følte jeg var nok for å få et fyldig nok materiale til å kunne besvare problemstillingen i oppgaven min. Samtidig syntes jeg at størrelsen av utvalget også var nok i henhold til *metningspunkt*, som betyr at utvalget er tilstrekkelig stort når flere informanter ikke gir ytterligere forståelse av de fenomenene som studeres (Thagaard, 2013).

3.3 Intervjuprosessen

3.3.1 Utforming av intervju guider: det delvis strukturerte intervjuet

Et forskningsintervju kan utformes på mange ulike måter. Den ene tilnærmingen preges av *lite struktur*, og kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant hvor hovedtemaene er bestemt på forhånd. En slik uformell struktur tilsier at informanten kan

bringe opp temaer i løpet av intervjuet, og forskeren kan tilpasse spørsmålene til de temaene informantene bringer opp. Den andre ytterligheten har et mer *strukturert opplegg*. Spørsmålene er utformet på forhånd, og rekkefølgen av spørsmålene er i stor grad fastlagt på forhånd. Det kvalitative aspektet ved en slik tilnærming er at informantene står fritt til å utforme svarene sine, og gjennom svarene kan vedkommende presentere kriterier for hvordan han eller hun begriper sin situasjon. Fordelen ved en slik struktur er at svarene er sammenlignbare, på grunn av at alle informantene har svart på de samme temaene (Thagaard, 2013).

I forhold til min undersøkelse fremstod disse tilnærmingene mindre relevante, da jeg på forhånd hadde klare tanker om hvilke temaer som ville være aktuelle i mine intervjuer. Jeg ønsket også å være mer fleksibel med tanke på valg av spørsmål og temaer, og ønsket ikke å følge en fastsatt rekkefølge. Likevel så jeg det som hensiktsmessig å utforme noen fastsatte spørsmål slik at de fungerte som veiledende under intervjuet, og for å få et godt grunnlag for videre analyse. Mitt valg falt derfor for den tredje fremgangsmåten som er *delvis strukturert intervju*. Den strukturen er den mest vanlige i kvalitative metoder, og kjennetegnes ved at de temaene som skal belyses hovedsakelig er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. Evnen til fleksibilitet blir betraktet som viktig innenfor denne tilnærmingen for at informantene skal få mulighet til å utdype seg rundt de spørsmålene som han eller hun ønsker, og for at forskeren skal bringe opp temaer som fortløpende anses som relevante (Thagaard, 2013).

Med bakgrunn i mitt teorikapittel og problemstilling utformet jeg intervjuguiden med faste temaer som jeg ønsket å få svar på. En slik tematisering fikk meg til å reflektere, og få oversikt over hva jeg skulle ta utgangspunktet i for å skaffe informasjon om de ulike temaene som jeg ønsket å belyse. Etersom jeg ønsket å tilpasse intervjuguidene til informantene, var delvis strukturert intervju et godt valg for meg. Jeg hadde delvis fastsatte spørsmål, men rekkefølgen på spørsmålene og temaene ble bestemt underveis i intervjuet. Jeg ønsket å følge informantens fortelling, men samtidig var jeg opptatt av å få informasjon om de temaene som jeg hadde fastlagt på forhånd. Jeg lot informantene snakke fritt uten for mye avbrytning fra min side, men jeg styrte likevel indirekte samtalen ved hjelp av å anvende intervjuguiden som instruks. For å strukturere intervjuguiden brukte jeg retningslinjene til «*tre-med-grener-modellen*». Stammen representerer hovedtemaet, som i min oppgave er kompetansemobilisering, og grenene er de enkelte temaene som skal belyses.

Hvert tema utdypes med oppfølgingsspørsmål, som jeg nærmere utdyper i neste delkapittel. Utarbeidelsen av temaer og formuleringen av spørsmål var en arbeidskrevende prosess, og jeg brukte mer tid på dette enn forventet. Det å lage spørsmål som skulle gi meg de dataene jeg trengte for å besvare min problemstilling var en utfordrende del av oppgaven, dessuten var det heller ikke alltid like lett å lage god fleksibilitet i intervjuguiden. I etterkant følte jeg likevel at jeg hadde klart å lage en god intervjuguide. Dette mener jeg ligger i at jeg på forkant av utarbeidelsen av intervjuguiden hadde skrevet ferdig teorikapittelet i oppgaven min, og jeg hadde også satt meg godt inn i intervjupersonenes situasjon. Jeg var godt orientert og hadde reflektert over hvilke temaer og spørsmål som jeg ønsket å få svar på.

Et slikt utgangspunkt påstår Thagaard (2013) er nødvendig for å stille spørsmål som oppleves relevant for intervjupersonen, og det gir et godt grunnlag for å utforme spørsmål som skal tas opp i intervjuet.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Før jeg begynte med intervjuene søkte jeg tillatelse fra alle mine informanter om å kunne anvende lydopptak, og dette fikk jeg godkjenning for fra alle. Ved å bruke *lydopptaker* fikk jeg mulighet til å konsentrere meg i større grad om intervjuets dynamikk og emne. Jeg kunne også registrere for eksempel ordbruk, tonefall, pauser, slik at jeg gjentatte ganger kunne gå tilbake og lytte (Kvale og Brinkmann, 2009). Det å kunne bevare alt som ble sagt ga meg også trygghet med tanke på analyseringen av intervjuene. Thagaard (2013) hevder at hvis forskere noterer underveis, vil mengden av data bli redusert fordi det ikke er mulig å skrive ned alt, samtidig gir notater mindre fylldige data.

I kvalitativ intervjustudie må det alltid foretas et eller flere prøveintervjuer både for å teste intervjuguiden, men også for å teste seg selv som intervjuer (Dalen, 2004) Jeg foretok tre prøveintervjuer før jeg gjennomførte intervjuene med medarbeiderne på Stortingets administrasjon. Gjennom disse intervjuene fikk jeg mange gode konstruktive tilbakemeldinger på mine spørsmål, samt min egen væremåte i intervjusituasjonen. Jeg kom frem til at jeg måtte gjøre noen små endringer i intervjuguiden, som det å omformulere noen av spørsmålene eller ta med temaer jeg hadde utelukket, som viste seg å være betydningsfulle for oppgaven. Under prøveintervjuene oppdaget jeg også at lengden på intervjuguiden måtte

gjøres kortere. Jeg fikk samtidig også øvd meg på å bruke lydopptak, og ble mer bevisst på mitt kroppsspråk og stemmebruk.

Under selve intervjuet med medarbeiderne fra Stortingets administrasjon følte jeg at informantene virket positivt innstilte til å la seg bli intervjuet, og jeg opplevde at jeg hadde en god og direkte tone med dem. Når det gjelder bevarelsen av spørsmålene var det ulikheter med tanke på hvordan informantene uttrykket seg. Noen var mer åpne om hvordan de opplevde og reagerte på ulike hendelser, mens andre snakket mer i generelle vendinger. I slike situasjoner der jeg følte behov for mer informasjon kom jeg umiddelbart med *oppfølgingsspørsmål*. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål som for eksempel, ”kan du si noe mer?”, ”hva mener du med dette?” og ”kan du gi eksempler”. Formålet med slike spørsmål er ifølge Thagaard (2013) å invitere informantene til å fortsette samtalen om det samme temaet og bidra med mer utfyllende informasjon. Underveis i intervjuet kommenterte jeg også det informantene svarte i form av oppmuntrende tilbakemeldinger, som ”ja” og ”hm” eller ved å nikke. Dette kalles *prober*, og har som hensikt å signalisere for intervjupersonen at det vedkommende sier er interessant, og at man ønsker å høre mer om det temaet som blir snakket om (Thagaard, 2013).

3.3.3 Transkribering

Det å transkribere intervjuer innebærer å overføre noe fra muntlig til skriftlig form. Ved å gjøre dette blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet struktureres i tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv begynnelsen på analysen (Kvale og Brinkmann, 2009).

Jeg transkriberte intervjuene mine sammen dag som da intervjuene ble gjennomført, slik at det fortsatt var ferskt i min hukommelse. Jeg transkriberte alle mine fem intervjuer på egenhånd, og uten å benytte meg av hjelpemidler. Dette var en tidkrevende prosess, da jeg gjentatte ganger hørte på samtalene for å sikre riktig gjengivelse av det som ble sagt. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at det å transkribere et lydopptak til en tekst fører med seg mange problemstillinger i henhold til teknikk og fortolkning. Det finnes ingen form for faste regler, en må selv ta vurderingen av valgene. Jeg har i min undersøkelse forsøkt å transkribere alt det som har vært av betydning for tolkningsarbeidet. Informantenes uttalelse er notert ordrett, og jeg også forsøkte å registrere kroppsspråk, som kroppsholdning og gester i de tilfellene dette

kom tydelig frem under intervjuene. Når transkriberingen av et forskningsprosjekt er gjennomført, beregnes de som grunnleggende empiriske data (Kvale og Brinkmann, 2009).

3.4 Analysetilnærming

Kvalitativ forskning sies ofte å være *induktiv*, som vil si at teorien utvikles fra data. Den induktive fremgangsmåten er basert på en antagelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier. Det opprinnelige datamaterialet kan tilføres med nye undersøkelser for å fremheve mønstre og sammenhenger. Dette er i motsetning til den *deduktive* tilnærmingen hvor teori testes i henhold til datamaterialet. Kvantitative metoder regnes ofte som deduktive og er basert på et prinsipp om at empirisk forskning kan brukes til å teste hypoteser som er avledet av teori. De fleste kvalitative studier kjennetegnes gjerne ved at det er en veksling mellom induktiv og deduktiv tilnærming som vil si *abduksjon*, og fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data.

Analyse av data har en sentral plass i forhold til å utvikle ideer, og forskerens teoretiske forankring gir perspektiver på hvordan dataene kan tolkes. En abduktiv tilnærming innebærer altså at teorien utvikles på grunnlag av systematiske og fordypende analyser (Thagaard, 2013). I analysearbeidet i min oppgave har jeg anvendt abduksjon som tilnærming. Det teoretiske rammeverket og undersøkelsen i min oppgave er tatt i utgangspunktet av Lai (2013) sin teori om kompetansemobilisering. Ut fra hennes teori i boka ”Strategisk kompetanseledelse”, ble problemstillingen og intervjuguiden utformet, og deretter ble data innsamlet. Underveis i prosessen med gjennomføring av intervjuene, transkriberingen og analysen oppdaget jeg at det var flere faktorer som informantene nevnte i samtalen som jeg ikke hadde tatt hensyn til i forkant. På grunnlag av dette måtte jeg innhente mer teori og utvidet det teoretiske rammeverket i oppgaven.

3.5 Undersøkelsens kvalitet

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet fremstiller forskningens pålitelighet, og beskriver hvordan forskeren tolker data som utvikles. Reliabilitetsbegrepet tar med andre ord for seg hvordan forskeren skiller mellom egne tolkninger og vurderinger av informasjonen som ligger til grunn, og informasjonen slik som den egentlig foreligger (Thagaard, 2013). Det at jeg valgte å ta opp intervjuene gjennom lydopptak, og deretter transkribere det som ble sagt ordrett, var et valg som jeg tok bevisst for å styrke reliabiliteten i oppgaven min.

Jeg ønsket samtidig å introdusere datagrunnlaget uten noe redigering, slik at informantenes faktiske utsagn skulle bli sterkt tydeliggjort. Kvale & Brinkmann (2012) hevder høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet er viktig, men en for sterk fokusering på reliabilitet kan føre til svekket kreativ tenkning og variasjon. I mitt tilfelle hadde jeg tatt et bevisst valg om å bruke lydopptak å transkribere intervjuene, men jeg opplevde ikke at dette begrenset min kreativitet eller hadde en negativ effekt på min motivasjon. I tillegg kan spørsmålet om reliabilitet knyttes til *repliserbarhet*. Denne tilnærmingen er knyttet til en positivistisk forskningslogikk som fremhever nøytralitet som et relevant forskningsideal, og hvor resultatene ses som uavhengig av relasjoner mellom forsker og de som studeres (Thagaard, 2013).

I forhold til min undersøkelse handlet dette om mine informanter ville oppgi andre svar på spørsmålene dersom de hadde blitt spurt av en annen forsker. Reliabilitet hevder Kvale & Brinkmann (2009) dreier seg også om troverdighet i forhold til anvendelsen av *ledende spørsmål* under intervjuet. Den kan ha konsekvenser for hvordan transkriberingen foregår, og i forhold til analysing av de funnene som blir gjort. I dette forskningsprosjektet har jeg forsøkt å ta bevisste valg med tanke på å skape god troverdighet. Jeg har forsøkt så langt det har latt seg gjøre å redegjøre for hva jeg har gjort for å komme frem til resultatene. Under transkribering av intervjuene har jeg prøvd å være så varsom som mulig ved å oppgi informantenes ordrette utsagn, samt at jeg har forsøkt å bevare informantenes opplevelse av de ulike fenomenene for å styrke reliabiliteten i oppgaven.

3.5.2 Validitet

Validitet er relatert til tolkning av data. Thagaard (2013) fremmer "(...) *validitet handler om gyldighet av de tolkningene forskeren kommer frem til*" (s. 204) Videre hevder forfatteren at vi kan vurdere validiteten av forskningen med henblikk på spørsmålet om resultatene av undersøkelsen representerer den virkeligheten vi har studert. Begrepet *validitet* kan introduseres ved å stille spørsmål om de tolkninger vi kommer frem til er gyldige i henhold til den virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2013). Som nevnt tidligere har jeg bearbeidet mitt datamateriale ved å transkribere ord for ord fra lydopptaket. Denne prosessen krevde tid, men var nødvendig for at den teksten jeg videre skulle jobbe med representerte virkeligheten fra informantenes side. Det var også hensiktsmessig med tanke på det å skape validitet rundt mine tolkninger av innsamlet materiale.

I analysekapittelet har jeg anvendt direkte sitater for å eksemplifisere utsagn, men jeg har også fortolket noe av informantenes utsagn slik at de ble mer tydelige å lese. Men meningsinnholdet i de oppgitte svarene er slik som det ble avgitt. I de tilfellene der informanten hadde dialekt, har jeg valgt å oversette til bokmål for å beskytte informantens personvern.

Innenfor validitet gjøres det også et skille mellom intern og ekstern validitet. Sale (referert i Thaggard, 2013) knytter *intern validitet* til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. *Ekstern validitet* knytter forfatteren til hvordan den forståelsen som utvikles innenfor studie, også kan være gyldige i andre sammenhenger.

I forhold til denne forståelsen av ekstern validitet blir begrepet *overførbarhet* anvendt, som har en direkte tilknytting til hvordan vi argumenterer for tolkninger som er utviklet innenfor en studie, også kan ha gyldighet i andre relasjoner (Thagaard, 2013). Jeg har i mitt forskningsprosjekt gjort detaljerte vurderinger av det grunnlaget som jeg har utført mine tolkninger på, samt at jeg har søkt å introdusere mitt datagrunnlag så presist som det har latt seg gjøre. Jeg har også forsøkt i analysekapittelet å ha en god struktur over funnene, slik at det er oversiktlig og forståelig for leseren å få innsikt over de tolkningene som har blitt gjort. Dette uttrykker opparbeiding av *gjennomsiktighet*, som er en tilnærming for å styrke forskningens validitet ved å anvende analysen som et grunnlag for tydeliggjøring av fortolkninger og konklusjoner (Thagaard, 2013). Med dette håper jeg at de beslutningene som jeg har tatt har styrket validiteten og kvaliteten i mitt forskningsprosjekt.

4 Strategisk kompetanseledelse

De metodiske valgene som er blitt tydeliggjort i kapittel 3 ligger til grunn for analysene som blir presentert i dette analysekapittelet. Dataene som blir presentert er fra intervjuene med medarbeiderne fra Stortingets administrasjon og dokumentanalyse, og vil foregå over to kapitler. Begge kapitelene er rene analysekapittel av datagrunnlaget, tolkninger av funnene blir nevnt, men den utdypende diskusjonen foregår i kapittel 6. Første kapittel vil handle om strategisk kompetanseledelse, og legger grunnlaget for å besvare forskningsspørsmål 1 – Hvordan planlegger Stortingets administrasjon for sitt kompetansearbeid. Innledningsvis presenteres hvordan Stortingets administrasjon betrakter kompetansebegrepet, og utviklingen i samfunnet slik det forekommer i funnene. Dernest følger en analyse av hvordan Stortingets administrasjon planlegger og gjennomfører kompetansearbeidet.

4.1 Kompetansebegrepet og samfunnsutviklingen

Kompetansebegrepet har et varierende meningsinnhold, og blir definert på ulike vis. Begrepet blir i denne oppgaven definert som evner, kunnskaper, ferdigheter og holdninger. For å danne en felles forståelse for hva kompetanse innebærer, har jeg spurt alle mine informanter om hva de legger i kompetanse. Dette har jeg forsøkt å gjøre for å etablere en operasjonalisering av begrepet, for å kunne gå videre i spørsmål om samfunnsutviklingen. Leder B gjør rede for kompetansebegrepet ved å si:

”Kompetanse er tredelt for meg. Det er både kunnskap, ferdigheter og holdninger. I den arbeidssituasjonen som vi er i nå så kan du ha kunnskap om ting, og ha ferdigheter og viser hvordan ting skal gjøres. Men hvis du ikke har de rette holdningene til arbeidsoppgavene dine, så tenker jeg at du har ikke kompetanse heller”.

Medarbeider C og E deler noe av den samme forståelse av begrepet, og hevder at kompetanse handler om å ha tilstrekkelig kunnskap for å utføre jobben sin på alle nivåer, og det å kunne formidle den kunnskapen som man besitter er en viktig del av kompetansebegrepet. Et fellestrekk hos informantene er at de oppfatter *holdninger* som en avgjørende faktor i henhold til sine arbeidsoppgaver. Leder A uttrykker at kompetansebeholdningen i Stortingets administrasjon tradisjonelt har vært knyttet til å bygge seg opp kompetanse, og at den

viktigste kompetansen har vært gjennom læring i jobben. Videre sier informanten: *"(...) det er nok i ferd med å endre seg, det er en større grad av profesjonalisering på de fleste områdene (...)"*. Dette bekrefter medarbeider B og C ved å si at under rekruttering av nye medarbeidere søker de ofte etter folk med master eller bachelorgrad. Arbeidserfaring hevder de veier mindre mot formal kompetanse. En slik vektlegging mener noen av informantene ikke alltid er positivt. Medarbeider C for eksempel sier: *"(...) jeg tenker at kompetanse er kjempe viktig, men det også å kunne jobbe i arbeidslivet og kunne gjøre nytte av den kompetansen og få brukt den er like viktig"*. Medarbeider E deler samme oppfatning, og sier blant annet at kravene til enkelte jobber blir så høye at man må ha høyere utdanning for å utføre enkle jobber, når det ikke kreves i utgangspunktet.

Medarbeider E uttrykker: *"(..) Vi lever nå i et informasjonssamfunn hvor alle kan google (..)"*. Medarbeider D synes det samme, og hevder at det har vært en stor økning på kunnskapsnivået de siste årene. Vedkommende hevder dette fører til at man hele tiden må tilegne seg mer kunnskap for å henge med, og man må være mer åpen for forandringer og være mer impulsiv ettersom ting stadig er i endring. Medarbeider C sier at det er viktig at Stortingets administrasjon er med på utviklingen, og ikke stagnerer. Leder B støtter seg opp mot disse synspunktene og legger til at de tjenestene som de tilbyr nå må være mye mer rettet mot læringsutbyttet for de ulike målgruppene. Vedkommende utdypes: *"(...) Vi møter på målgrupper som kan veldig mye og da må vi sørge for at vi kanskje kan enda mer og har noe å tilføye også (...)"* (Leder B). I årsrapporten 2013 som er for Stortingets administrasjon blir også samfunnsutviklingens utslag belyst. I rapporten fremmes det:

"De store og altomfattende forandringene vi opplever med informasjonsteknologiens raske og stadige utvikling betinger at administrasjonen kan tilby nye teknologiske løsninger til representantene spesielt og i vår virksomhet generelt. Og den krever at vi kan møte både et stadig større informasjonsbehov i samfunnet og den måten kommunikasjon foregår på i samfunnet" (Årsrapport 2013 – Stortingets administrasjon s. 50)

Det å forbedre stillinger og ha spennende jobber å tilby, hevder Leder A er nødvendig for at Stortingets administrasjon skal være konkurransedyktige, det er ikke slik lenger at arbeidsgivere kun etterspør spennende medarbeidere, men jobbsøkere etterspør også spennende arbeidsplasser. Informanten uttrykker at Stortingets administrasjon må være mer bevisst på hva slags jobber som tilbys, og hva innholdet skal være og hvilket utviklingspotensial som skal tilbys. Videre sier vedkommende: *"(...) vi må gi rom for at folk kan utvikle seg og åpne for mer mobilitet"* (Leder B).

4.2 Strategisk utgangspunkt – «Et levende arbeidssted»

Stortingets administrasjon har en overordnet strategi som har blitt implementert gjennom direktoratet, og gjelder fra 2014 – 2018. I strategien sies det: *"Det er en erkjennelse av at verden endrer seg, og at vi må følge utviklingen (...)"*(s.5). Det blir fremhevet i strategien at Stortingets administrasjonen skal ha en felles kultur som er grunnlagt på verdiene hjelpsomhet, ansvarlig, pålitelig og åpen. Videre sies det i strategien at Stortingets administrasjon skal være "Et levende arbeidssted", det blir utdypet:

«Ansatte, organisasjonen og arbeidsmåter er "verktøyene" i arbeidet med å nå målene vi har satt oss. Skal folkestyret respekteres og fungere godt, må administrasjonen være et levende arbeidssted; et sted hvor ansatte får utviklet seg og blir utfordret til å bidra. Vi setter klare og tydelig krav til alle ledere og medarbeidere" (Strategi for Stortingets administrasjon 2014 – 2018).

Leder A uttrykker at noen av målsetningene i strategien er relativt konkrete, mens andre er veldig generelle, men alle har en plikt i å forsøke å knytte avdelingsmålene til den overordnede strategien. Vedkommende sier videre at strategien skal være førende for hvordan de skal arbeide og hva som skal prioriteres i årene som kommer. En av målsetningene i strategien sier lederen er målrettet kompetanse, og riktig kompetanse på riktig sted. Vedkommende forklarer: *"(...)Vi må hele tiden sikre at vi har rett kompetanse på rett sted, og vi må ha en formening om hva slags kompetanse vi trenger, og hvordan vi på en best mulig måte kan unytte den (...)* (Leder A).

4.2.1 Systematisk arbeid med kompetanse

Stortingets administrasjon har ingen overordnet kompetansestrategi enn det som er uttalt i virksomhetsstrategien. I strategien uttales det kort at det skal være - *”Målrettet kompetanseutvikling: riktig kompetanse på riktig sted (Strategi for Stortingets administrasjon 2014 – 2018)*. Leder A utdyper:

”(...) i en virksomhet som dette er vi veldig sammensatte både faglig og kompetansemessig. Det er veldig mange ulike tjenesteområder, så det å uttale seg i det hele tatt på vegne av dette er ganske komplisert ettersom man har så mange stedlige kulturer og stedlige kompetanseområder å forholde seg til (...).”

Systematisk kompetansekartlegging gjøres i liten grad hevder leder A, og forklarer at det blir ikke lagt noe særlig generelt eller felles kartlegging av kompetanse, men utbredes i de enkelte seksjonene mer eller mindre. Informanten trekker inn at på individnivå jobbes det litt mer systematisk med kompetanseanalyse gjennom medarbeidersamtale. Medarbeiderne og lederen kan sette seg sammen og se på utviklingspotensialet, se på jobben og se hvordan arbeidsoppgavene kan utvikles videre, og gjøres mer spennende i forhold til den kompetanse man har. Leder A legger til at det i Stortingets administrasjon har blitt vektlagt erfaringskompetanse gjennom årene, man bygger seg opp i takt med erfaringen og nye utfordringer.

Utfordringen ved å gjøre kompetanseplanlegging sentralt sier leder A er at det blir mye data, og mye arbeid om man ønsker et system som skal møte alle kompetanseområdene. Videre sier leder A at en eventuelt heller kan ha lokale veivisere i forhold til hvordan man skal jobbe med kompetanse. *”(...) jeg tror ikke at man skal sentralisere strategiene så mye at man kartlegger beholdningen i forhold til 30/40 kompetanseområder (...) (informant A)*. Vedkommende viser til sin egen erfaring hvor det har vært tilfeller hvor h*n har blitt sittende og administrere data at systemet i seg selv tok overhånd. Derfor poengterer informanten at det bør gjøres på andre måter, enn å ha sentrale systemer. *”(...) man skal ha noen overordnede tanker om hvor virksomheten skal bevege seg hen, men det er så mange ulike tjenesteområder i at det er bedre heller å ta det lokale strategier så lenge man har en rød tråd mot det overordnede” (informant A)*.

4.2.2 Kompetanseplanlegging – kompetanseanalyse og tiltaksplaner

Leder A forklarer at i tillegg til virksomhetsstrategien til Stortingets administrasjon, har det nå nylig blitt utviklet en HR- strategi, som er forankret i direktørmøte og i drøfting med organisasjonenes tillitsvalgte. HR- strategien som skal gjelde for 2015 – 2018 hevder leder A er retningsgivende på et overordnet nivå, og dets mål og handlingsplan understøtter virksomhetsstrategien. Ledelse, kompetanse og styring av HR- funksjonen er pekt ut som tre satsingsområder. Disse satsingsområdene hevder at det i strategien er vesentlig å ivareta nye tjenester, utvikle nye arbeidsmåter, utnytte teknologi og ivareta nye krav (HR- strategi for Stortingets administrasjon 2015 – 2018).

Det som har vært ønskelig å fokusere på i HR- strategien hevder leder A er utviklingen og styringen av faglig kompetanse. I strategien blir det uttrykt at det særlig skal fokuseres på at medarbeidernes faglige kompetanse samsvarer med prioriterte mål og oppgaver.

Kompetanseutviklingstiltak skal kartlegges og prioriteres i henhold til dette.

Videre hevdes det i strategien at medarbeiderundersøkelsen skal gjennomføres hvert 3. år med vekt på å kartlegge medarbeiderens utviklingsbehov og opplevelse av administrasjonen som arbeidsgiver. Under tiltak sies det i HR- strategien at opplegget for årlige medarbeidersamtaler videreutvikles med vekt på systematisk kompetansekartlegging og å skape trygghet i egen rolle. Det sies at opplegget også skal bidra til å sikre en felles forståelse av stillingenes rolle og oppgaver (HR- strategi for Stortingets administrasjon 2015 – 2018).

Endringsledelse er også utpekt som et punkt i HR- strategien, og blir sett på som et viktig område. Leder A hevder at det ikke bare er ønskelig å fokusere på utviklingen av den faglige kompetansen, men også styringen av den. Det er viktig at ledelsen, og den enkelte leder til syvende og sist styrer oppgavene om stillingen i den retningen hvor behovet ligger, og det samme gjelder kompetanse. Videre sier leder A: *”(...) tradisjonelt har stillinger i Stortingets administrasjon vært styrt etter egendefinerte mål, og stillinger har blitt til det medarbeideren vil at det skal bli til (...)*”.

I lyset av medarbeiderundersøkelsen fra 2013 hevder leder A det er indikasjon på at det er behov for endringsledelse, og behov for klarhet på det å forstå endringer og forholde seg til dem. Gjennom et nytt styringssystem, hevder informanten at de forhåpentligvis vil oppnå å gi klare mål ovenfra og ned i systemet på hva som er ønsket innenfor de enkelte

tjenesteområdene, og hvilke prioriteringer som skal gjøres. Slik kan medarbeiderne veiledes, innenfor en stor grad av autonomi.

4.3 Kompetansemobilisering

Stortingets administrasjon har ingen egen strategi for kompetansemobilisering, men det tenkes og handles ute i enkelte tjenesteområder, hevder leder A. Videre sier vedkommende at klare styringsmål og selvstendighet i stillingene er viktig i forhold til kompetansemobilisering, noe som ikke er enkelt, spesielt i homogene stillinger.

Selvstendighet i stillinger hevder informanten er en kilde til motivasjon og for å beholde god kompetanse. Medarbeidere som besitter en høy grad av kompetanse er oftest de vi lettest kan miste fordi de har muligheter i arbeidsmarkedet; informanten tilføyer: *"(...) det er viktig å planlegge og utvikle jobben i takt med medarbeiderens behov for utvikling, selv om dette kan være en utfordring må vi ha fokus på dette"* (Leder A). I lyset av medarbeiderundersøkelsen hevder leder A at opplevelsen av god jobb og karrieremuligheter var ganske lav blant medarbeiderne.

Funnene fra medarbeiderundersøkelsen fra Stortingets administrasjon i 2013 viser at antall medarbeidere som føler at de ikke har gode jobb- og karrieremuligheter i organisasjonen er svært høye. Et høyt antall medarbeidere opplever at endringsprosessene i organisasjonen ikke har gitt nye utviklingsmuligheter, og at formålet og innholdet i endringsprosessene som de deltar i ikke blir godt nok kommunisert. Samtidig viser resultatene at en stor andel av medarbeiderne ikke har hatt medarbeidersamtale med sin leder på et år (Stortinget medarbeiderundersøkelse 2013).

Dette problemområdet hevder leder A er blitt sett nærmere på, og inngår som et tiltak i HR-strategien. I strategien sies det at det utarbeides nærmere veivisere og veiledningstilbud for å øke anledningen til intern mobilitet og skifte av karriereverdi innad i administrasjonen. I HR-strategien (2015-2018) blir det påpekt at det i 2016 skal gjennomføres en ny medarbeiderundersøkelse for å se om det har skjedd endringer i forhold til dette.

5 Autonomi og opplevd kompetansemobilisering

I det forrige kapittelet har jeg gjennomgått hvordan Stortingets administrasjon betrakter kompetansebegrepet og kompetanseutviklingen, samt hvordan det tilrettelegges for kompetansearbeidet. Dette kapittelet handler om innvirkningen av autonomi og autonomistøttende ledelse på opplevd kompetansemobilisering, og legger grunnlaget for å svare på forskningsspørsmål 2 - Er det en direkte sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering, og forskningsspørsmål 3 - Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttende ledelse og kompetansemobilisering.

5.1 Opplevd mestringstro og tilhørighet

Medarbeider C hevder: *"(...) jeg føler jeg får absolutt brukt den realkompetansen og kunnskapen jeg har hentet inn for å gjøre en god jobb (...)"*.

Medarbeider B og C nevner at de opplever at de blir gitt mye selvstendighet og ansvar av sin leder. De poengterer også at de arbeidsoppgavene som de får tildelt er godt tilrettelagt etter deres ferdigheter og interesser, og dette mener de er motiverende, da de får brukt mye av den kompetansen de besitter.

Medarbeider A som har lang arbeidserfaring i seksjonen sier: *"(...) jeg mestrer det jeg gjør, jeg liker utfordringer, og er ikke redd for nye utfordringer (...)"*.

Medarbeider B som er yngre og har mindre arbeidserfaring kan oppfattes å oppleve at arbeidsoppgavene som gis til vedkommende kan være for utfordrende noen ganger.

Informanten sier: *"(...) det er en del av prosjekter som jeg jobber med som jeg synes har vært litt vanskelig fordi jeg aldri har jobbet med lignende arbeid før (...)"*. Men vedkommende gir uttrykk for at dette er positivt, og sier: *"(...) min leder er veldig flink til å gi meg ansvar, hun gir meg arbeidsoppgaver som er litt utfordrende fordi hun vet at jeg kan takle det, og hun er veldig flink til å gi meg gode tilbakemeldinger og er der når jeg trenger henne "*

(Medarbeider B). Både medarbeider A, B og C hevder at de arbeidsoppgavene som de har nå oppleves som spennende, og det bidrar til at de for utviklet sin kompetanse. Dette har ikke alltid vært tilfellet sier medarbeiderne. Under den gamle sjefen sier medarbeiderne at de ofte fikk arbeidsoppgaver som var lite spennende og meningsfulle.

Da jeg stilte spørsmål til medarbeiderne rundt om de opplever tilhørighet på arbeidsplassen så svarer medarbeider B ved å si: *"(...) jeg føler at jeg blir godt ivaretatt. Vi har et ganske åpent miljø på jobben, om det er noe så kan jeg si ifra (...)".*

Informanten sier videre at de har et inkluderende arbeidsmiljø og man blir respektert for den man er. Medarbeider A og C føler det samme og sier at det er samhold blant medarbeiderne, og vi støtter og oppmuntrer hverandre til å gjøre en god jobb. Medarbeiderne tilføyer også at de ofte får tilbakemeldinger på det de gjør, både fra sin leder og kolleger. Det at det psykososiale miljøet på jobben er godt, og man har hyggelige kolleger, samt en god sjef som gir frihet henger tett sammen og er avgjørende for hvor god energi det er på arbeidsplassen, fremmer medarbeider B. Det er enighet blant alle informantene om at de føler at de i stor grad blir ivaretatt, og lyttet til av sin leder, og dette er en viktig motivasjonsfaktor.

5.1.1 Opplevd tillit og kontroll over eget arbeid

Medarbeider A sier: *"(...) det er tydelige rammer for hvilken arbeidsoppgave som medarbeiderne har, men vi kan påvirke planleggingen og har frihet til å fordele arbeidsoppgavene mellom oss (...)".* Videre utdyper informantene at deres leder gir rom for at de kan sitte og jobbe med selvstendige arbeidsoppgaver, som for eksempel ulike prosjekter som de har fått ansvar for.

Medarbeider C føler det samme, og legger til: *"(...) når vi må gjøre noe så er det ingen som kommer og blander seg inn og det er betryggende (...)".*

Medarbeider A og B forklarer at så lenge man leverer godt så har man stor frihet innenfor de arbeidsoppgavene som utføres. Mine informanter gir uttrykk for at en slik selvstendighet eller frihet i deres arbeid er en veldig viktig motivasjonsfaktor hos mange på seksjonen.

Medarbeider C ser igjen på dette i kontrast til hvordan det har vært tidligere, og hevder at deres nåværende leder har større aksept for at de selv kan ha innflytelse over hvordan jobben deres skal utføres. Medarbeider E utdyper og sier: *"(...) vår nåværende er veldig lydhør, jeg vil si fra det gamle til nå så er det nesten en revolusjon (...)".* I forbindelse med dette trekker

medarbeideren inn at når man har jobbet et sted lenge så blir man skeptisk til forandringer, men vedkommende tilføyer at de nye endringene som har blitt gjort i seksjonen har vært veldig positive, ettersom det har gitt større rom for selvstendighet og frihet i jobben.

En slik ytringsfrihet hevder medarbeider C fører til at man yter maksimalt, og trekker inn at dette er i motsetning til kontrollerte arbeidsplaner som leder til at ens effektivitet på arbeidsplassen minsker.

Alle mine tre informanter hevder at dersom de ikke hadde fått muligheten til å ta beslutninger i jobben sin så hadde det hatt en demotiverende effekt. Medarbeider A utdyper og svarer følgende: *"(...) jeg tror jeg hadde stoppet opp fordi en leder kan ikke ta alle beslutninger. Jeg tror ikke at jeg hadde trivdes godt fordi jeg ikke hadde fått ansvar som jeg ønsker da og som jeg har fått"*.

Medarbeider C er like tydelig på dette og hevder at dersom vedkommende hadde blitt styrt og kontrollert så hadde det hatt en stor negativ effekt på måten arbeidsoppgavene ble utført på. Videre utdyper medarbeider C: *«(...) jeg er avhengig av den friheten, og at man kan være fri, det gir meg mer i forhold til min prestasjon av hvordan jeg skal gjøre jobben min (...)*». Da jeg spurte informantene om ekstra lønn hadde hatt noe innvirkning på deres indre motivasjon var det enighet blant medarbeiderne om at det å få ekstra lønn er en positiv overraskelse, men dette hadde ikke endret kvaliteten på måten oppgavene ble utført på.

Medarbeider A hevder at ytre belønninger hadde kanskje økt motivasjonen litt, men vedkommende poengterer at det å få givende arbeidsoppgaver er viktigere for motivasjonen enn penger. Medarbeider C deler samme tanker, og sier dersom man har en kjedelig jobb så kan bonussystemer hjelpe til fordi man tenker det er penger i det. Men hvis man har en spennende jobb så holder det i seg selv for å kunne utføre en god jobb. Medarbeider B trekker inn at belønning er bedre egnet for private bedrifter, en slik organisasjon som Stortinget hevder vedkommende at belønninger kan ødelegge litt for arbeidsmiljøet.

5.2 Kompetansemobilisering – en leders oppgave

Som det ble utdypet i delkapittel 2.5 blir lederen stilt som ansvarlig for hvordan medarbeidernes kompetanse blir mobilisert. Jeg har intervjuet seksjonslederen (Leder B) til medarbeiderne for å reflektere over hvordan vedkommende legger til rette for at de opplever kompetansemobilisering og autonomi i sitt arbeid.

Leder B tydeliggjør tidlig i intervjuet at hun er opptatt av at hennes medarbeidere får anerkjennelse for sin kompetanse. Informanten sier: *”(...) når jeg startet her så hadde jeg ganske grundige samtaler med medarbeiderne på hva dem selv synes å lykkes med og hva dem selv mener de er gode på (...).* Videre hevder vedkommende at det er viktig å være i dialog med sine medarbeidere om hva de har lyst til å jobbe med, og ikke bare hvor mye. Samtidig poengterer leder B at det å sørge for at alle får nok utfordringer har vært en viktig prioritering. Tidligere har nettopp dette vært et problem, da tre av de ansatte ønsket å si opp sin stilling på grunn av at de ikke fikk nok ansvar, og delegering fra leder. Det å finne ut hva mine medarbeidere kunne bidra med, og hvilke ansvarsområde dem er sterke på har vært en gradvis utvikling, fordi man ikke kan gi medarbeiderne ansvar uten at det følges med en myndighet, fremmer leder B.

Videre påpeker vedkommende at det er viktig at medarbeiderne skal ha et eierforhold og framdrift ved det de gjør, og at medarbeiderne selv er med på å definere mål som skal oppnås i stillingen. Det at medarbeiderne får ansvarsområder gjør at de selv kan bruke seg selv mye bedre, ved at de selv kjenner hvor de kan bidra og selv reflektere i forhold til sin egen kompetanse. Leder B utdyper, og trekker igjen inn viktigheten av dialog, og sier *”(...) det er viktig å stille spørsmål og få medarbeiderne selv til å reflekterer over sine handlinger (...)*”.

Med tanke på åpenhet og diskusjon blant medarbeiderne fremmer leder B at i strategien for Stortingets administrasjon er det tydelig formulert at det skal være åpenhet fra individnivå som går ut på at vi må ha gode samtaler sammen, og at vi må kunne si hva vi mener, og dele det vi jobber med til gruppenivået som går ut på at seksjonsledere deler kunnskap og kompetanse med hverandre. Videre hevder leder B at de har ukentlige seksjonsmøter, og ofte workshoper slik at alle kan bidra og dele informasjon med hverandre. Vedkommende legger til: *”(...) jeg har rent åpenhet om veldig mye bortsett fra det som går ut på personvern, som går ut på å verne noen eller personalsaker (...)*” (Leder B). Det å gi medarbeiderne større handlingsrom, mer selvstendighet og utfordrende arbeidsoppgaver som er tilpasset de

utfordringene som medarbeiderne selv ønsker, og presse dem litt mer en de selv tenker, er noe som leder B mener er viktig for å motivere sine ansatte.. Leder B sier: *”(...) det å gi mer selvstendighet gjør at medarbeiderne tar ut sitt eget potensial bedre og bruker kompetansen riktig»*. Men vedkommende legger til at det også er motsatt noen ganger, da noen av hennes medarbeidere ønsker å holde seg litt tilbake. Det å være i dialog hele tiden med medarbeiderne er derfor kjempeviktig, og det å få ansvarsområder er helt avgjørende. Informanten tilføyer: *”(...) det er også viktig at jeg som leder ikke driver detaljstyring”*. Videre tilføyer leder B at hun er opptatt av å gi medarbeiderne støtte dersom de ønsker kompetanseutvikling. I sitt lederskap hevder informanten det er en viktig pilar for henne å være tilgjengelig. For å verdsette medarbeiderne legger vedkommende til at hun er prøver å være tydelig og ikke bare si at folk er flinke, men si hva som er bra og operasjonalisere begrepet flink, og si hvorfor og hva som er bra med det. For at medarbeiderne skal få anerkjennelse for sitt arbeid sider leder B at hennes ansatte selv får lov til legge frem viktig arbeid som de har gjort for andre, og at det blir synliggjort ved at det legges ut på intranettet slik at det går orienteringer til direktøren og avdelingssjef også.

5.3 Oppsummering av sentrale funn for videre forskning

Det har i oppgaven blitt redegjort for og fremstilt mange utsagn og momenter, som herunder oppsummeres for en klarere drøfting. Leder A påpeker at erfaring var av større betydning før, men at profesjonalisering gradvis har overtatt. Kompetansen er viktig, men bruken av denne er også av stor betydning hevder medarbeiderne videre. Samtidig med at samfunnsutviklingen har satt større krav til kompetanse, har også teknologien og tilgangen den gir, hatt medvirkning på økt kunnskapsnivå. Leder B retter også lys på tilpasningsbehovet, slik at muligheten for kompetansemobilisering for enkelte målgrupper skal bli realisert, der også konkurranseinnstilling kan bidra til fremgang.

Stortinget har en overordnet strategi, der hensikten er at ansatte får utvikle seg og bli utfordret til å bidra. Data belyser at informantene i denne studien føler en slik medvirkning. Da informantene er fra en bestemt seksjon, kan ikke en slik medvirkende følelse generaliseres for

alle i Stortinget. Til tross for den positive medvirkningen informantene føler, er det spesifisert i årsrapporten, at flertallet ikke føler medvirkning.

Kompetansearbeidet er ikke utdypet hevdet leder A, noe som i samarbeid med resultatene fra medarbeiderundersøkelsen fra 2013, bidratt til behov for utvikling av medarbeidernes faglige kompetanse. På bakgrunn av dette, har en HR-strategi også hatt sitt utspring.

Medarbeiderundersøkelsen viser også til behovet for ”gode jobb- og karrieremuligheter” som en bidragende faktor for en aktuell mobilisering. Leder A hevder videre at systematisk kompetanse i liten grad blir kartlagt. Vedkommende trekker videre fram at Stortingets ulike tjenesteområder og stedlige kulturer gjør det utfordrende for sentralisering av kompetanseplanleggingen.

Gjennom intervjuene, vektlegger medarbeiderne holdninger, som en essensiell faktor for kompetansen. Et felles inntrykk av deres besvarelser, viser til stor grad av selvstendighet, tilhørighet og medvirkning, som utfordrer deres kompetanse. De føler samtidig at arbeidsoppgavene er tilrettelagt deres interesse og ferdigheter, noe som også utgjør en motivasjonsfaktor for denne gruppen. Dersom oppgavene ikke var tilrettelagt, noe tidligere leder ikke har satt fokus på, hevder medarbeiderne det kan gi en negativ effekt på dem.

Leder B retter lys på tilrettelegging, og er opptatt av kvalitativ dialog med sine medarbeidere. Leder B peker videre på riktig grad av utfordringer til de enkelte, samt at de får eierforhold og fremdrift. Det er utarbeidet workshop og seksjonsmøter, der lederen og medarbeiderne kan meddele informasjon og opplysninger. Å støtte medarbeiderne er også en essensiell faktor påpeker leder B.

I det neste kapittelet vil analysen i begge kapitlene bli diskutert i lyset av det teoretiske grunnlaget i kapittel 2.

6 Drøfting av resultater

I dette kapitlet vil funnene i analysedelen bli nærmere drøftet og tolket ved å trekke på aspekter fra oppgavens teoretiske rammeverk. Kapitlet er bygget opp på samme måte som analysekapitlet, men med noe forskjellige oversikter. Innledningsvis skal jeg svare på forskningsspørsmål 1- hvordan planlegger Stortingets administrasjon sitt kompetansearbeid i et samfunn i stadig utvikling? Videre diskuteres det aspekter ved forskningsspørsmål 2 - Er det en direkte sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering? Deretter vil det diskuteres aspekter ved forskningsspørsmål 3 - Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og kompetansemobilisering? Hovedfunnene vil bli belyst i det avsluttende kapitlet som er kapittel 7.

6.1 Betydningen av kompetanse og samfunnsutviklingen

Lai (2013) fremmer i delkapittel 2.1.3 at tydeliggjøring av begrepet kompetanse er viktig i henhold til strategisk kompetanseledelse. Ved hjelp av en felles og klar begrepsforståelse kan kompetansebegrepet bli et nyttig *arbeidsverktøy*. Kompetanse fremmer Lai (2013) er noe som alle medarbeidere og alle organisasjoner er avhengig av i en eller annen form. Begrepet blir definert på ulike måter i litteraturen – for eksempel Nordhaug (2004) fremmer at kompetanse handler om kunnskaper, ferdigheter og evner for å nå definerte mål. Mens Lai (2013) definerer det som samlende kunnskaper ferdigheter, evner og holdninger for å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Et fellestrekk hos mine informanter er at de oppfatter *holdninger* som en avgjørende faktor i henhold til sine arbeidsoppgaver. Leder B trekker inn: ”*Kompetanse er tre delt for meg. Det er både kunnskap, ferdigheter og holdninger (...)*”. Forståelsene om at holdninger er et viktig element i kompetansebegrepet, kan nært knyttes til hvordan Lai (2013) reflekterer og diskuterer dette begrepet i delkapitlet 2.1.1.

Lai (2013) hevder at formell kompetanse legges mest vekt på innenfor offentlige sektorer. Til tross for at informantene gir inntrykk av at holdninger er en viktig komponent i kompetanse, kan det oppfattes som at i Stortingets administrasjon legges det mer vekt på formell

kompetanse, enn uformell kompetanse. Men leder A forklarer at tradisjonelt har kompetansebeholdningen i Stortingets administrasjon vært knyttet til å bygge seg opp kompetanse gjennom læring i jobben. Vedkommende legger til: *”(...) det er nok i ferd med å endre seg, det er en større grad av profesjonalisering på de fleste områdene (...)”*. Medarbeider B og C hevder at når det rekrutteres nye medarbeidere så søker de ofte etter folk med bachelorgrad eller mastergrad. Men medarbeider C og E uttrykker at kompetanse er viktig, men det er like viktig å kunne gjøre nytte av sin kompetanse og kunne bruke den. Dette kan støttes opp mot det Lai (2013) og Høystrup og Ellström (2007) sier i delkapittel 2.1.2 om viktigheten av å legge vekt på den *totale* kompetansebasen, og ikke bare den ene kompetanseformen.

Utviklingen i samfunnet har ført med seg et større krav til kompetanse, noe som fører til at langsiktig og systematisk satsing på kompetanse blir svært viktig for de fleste organisasjoner for måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse på sikt (Lai 2013). Informantene mine gir et felles inntrykk av at utviklingen i samfunnet har påvirket også Stortingets administrasjon som helhet.

Medarbeider E trekker inn teknologi som en faktor, og medarbeider C snakker om økt kunnskapsnivå og impulsive forandringer. Leder A tekker inn at samfunnsutviklingen fører til større konkurranse, man må være mer bevisst på hva slags jobber som tilbys og hva innholdet skal være, og leder B trekker inn behovet for å tilpasse de ulike tjenestene som de tilbyr til kundenes behov. At samfunnet er under utvikling blir også tydelig fremmet i årsrapporten 2013 for Stortingets administrasjon, men det legges mer vekt på den teknologiske utviklingen.

I rapporten sies det; *”(...) De store og altomfattende forandringene vi opplever med informasjonsteknologiens raske og stadige utvikling betinger at administrasjonen kan tilby nye teknologiske løsninger til representantene spesielt og i vår virksomhet generelt (...)”*.

Disse faktorene illustreres av Nordhaug (2004) og Brandli et. al. (2001), som hevder at effektivitet og tidsbegrepet er noen av utfordringene som samfunnsutviklingen fører med seg.

6.2 Strategi i Stortingets administrasjon

Strategi hevder Lai (2013), Nordhaug (2004) og Fivesdal et. al. (2004) er overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen. Formålet med å formulere en strategi er å sikre effektive presentasjoner for en gitt organisasjon i henhold til de kravene som samfunnsutviklingen, markedet og konkurrentene stiller. Per dags dato, opererer Stortingets administrasjon med en skiftelig strategi som gjelder for 2014 – 2018 slik referert tidligere i oppgaven. I strategien sies det at Stortingets administrasjon skal ha en felles kultur som er grunnlagt på verdiene hjelpsomhet, ansvarlig, pålitelig og åpen.

Videre sies det i strategien at Stortingets administrasjon skal være ”Et levende arbeidssted”: ”(...) *Ansatte, organisasjonen og arbeidsmåter et ”verktøyene” i arbeidet med å nå målene vi har satt oss (...)*”. Leder A hevder at noen av målsetningene i strategien er relativt konkrete mens andre er veldig generelle, men alle har en plikt til å forsøke å knytte avdelingsmålene til den overordnede strategien. Vedkommende sier videre at strategien skal være førende for hvordan de skal arbeide og hva som skal prioriteres i årene som kommer. Datagrunnlaget tyder på at det er en skriftlig og overordnet strategi for Stortingets administrasjon, der det nevnes generelle mål og krav som skal nås, men det sies lite om hvilket tiltak som organisasjonen skal ta.

6.2.1 Systematisk arbeid med kompetanse eller tilfeldig satsing?

For å oppnå gode gevinster med kompetanse, er det avgjørende at arbeidet med kompetanse er langsiktig, målrettet og systematisk, hevder Lai (2013). I den forbindelse introduserer forfatteren ”strategisk kompetanseledelse”, som er en prosess som består av planlegging, gjennomføring og evaluering, og danner grunnlaget for all aktivitet i forhold til satsing på kompetanse. Som det ble nevnt i analysekapittelet sier leder A at i Stortingets administrasjon satses det i liten grad på systematisk kompetansekartlegging, men dette utbredes i de enkelte seksjonene mer eller mindre.

Informanten forklarer videre at det ikke er noen overordnet kompetansestrategi for kompetansearbeidet, annet enn det som er uttalt i virksomhetsstrategien til Stortingets administrasjon. I strategien uttales det kort at det skal være - ”*Målrettet kompetanseutvikling: riktig kompetanse på riktig sted*” (Strategi for stortingets administrasjon 2014 – 2018). Leder

A hevder at på individnivå jobbes det litt mer systematisk med kompetanseanalyse gjennom medarbeidersamtale.

Nordhaug (2004) belyser i delkapittel 2.3 at det stadig blir vanligere å påpeke behovet for tett kobling mellom bedriftenes mål og strategier på den ene siden og planlegging av menneskelige ressurser på den andre siden. Til tross for dette hevder forfatteren slike tette koblinger er sjelden i praksis. Tilfeldig satsing på kompetanse fremmer Lai (2013) fører til kompetanseinkongruens, som innebærer at det blir et dårlig samsvar mellom medarbeiderens potensial og de oppgavene og utfordringene de skal håndtere som ledd i organisasjonens verdiskapning og måloppnåelse.

Leder A prøver å forsvare at Stortingets administrasjon ikke jobber systematisk med kompetanse ved å si: *”(...) i en virksomhet som dette er vi veldig sammensatte både faglig og kompetansemessing (...). man har så mange stedlige kulturer og stedlige kompetanseområder å forholde seg til (...).”* Videre tilføyer informanten at utfordringen ved å gjøre kompetanseplanlegging sentralt at det blir veldig mye data å forholde seg til, og veldig mye administrasjon dersom det skal være et system som skal mate alle kompetanseområdene. Leder A mener at ettersom det er så mange ulike tjenesteområder å forholde seg til er det bedre heller å ta noen lokale strategier så lenge det er en rød tråd med den overordnede strategien

6.2.2 Ny HR- strategi for Stortingets administrasjon

Lai (2013) trekker frem at det må være et direkte samsvar mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. I likhet med Fivesdal et. al. (2004) hevder Lai (2013) at bestemmelser for hvordan man skal satse på kompetanse, er kritiske, strategiske avgjørelser som har innflytelse på hele organisasjonen, og bør derfor være innlemmet i strategisk arbeid på toppnivå i organisasjonen. Stortingets administrasjon har nylig utviklet en HR- strategi som gjelder for årene 2015 – 2018.

Denne strategien er implementert gjennom direktoratet, og er retningsgivende på et veldig overordnet nivå. Målene og handlingsplanen i HR- strategien er tatt i utgangspunktet fra strategien for Stortingets administrasjon. Strategisk kompetanseplanlegging hevder Lai (2013) bør inneholde *kompetanseanalyse, kompetansestrategi og kompetansetiltak*. I den nye HR- strategien til Stortingets administrasjon er nettopp disse elementene tatt i betraktning i forhold

til kompetansearbeidet. Formålet med kompetanseanalyse er å definere *kompetansekravet*, som vil si hva organisasjonen trenger for å nå sine mål, og ulike *kompetansebehov*, herunder behov for å anskaffe, mobilisere eller utvikle kompetanse for å dekke definerte krav (jf. delkapittel 2.3.2). I HR- strategien er kompetansemålet at medarbeidernes faglige kompetanse samsvarer med prioriterte mål og oppgaver, og at kompetanseutviklingstiltak kartlegges og prioriteres i henhold til dette. For å kartlegge medarbeidernes kompetansebehov, er det utpekt i strategien at medarbeiderundersøkelser skal gjennomføres hvert 3. år, og lokale arbeidsmiljøundersøkelser skal gjennomføres etter behov.

I forhold til strategisk kompetanseledelse fokuserer Lai (2013) på systematisk kompetanseutvikling, som innebærer *tiltak* for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer. Under tiltak sies det i HR- strategien at opplegget for årlige medarbeidersamtaler videreutvikles med vekt på systematisk kompetansekartlegging og å skape trygghet i egen rolle, det sies at opplegget også skal bidra til å sikre en felles forståelse av stillingenes rolle og oppgaver (HR- strategi for Stortingets administrasjon 2015 – 2018).

6.2.3 Behov for kompetansemobilisering

Medarbeidernes kompetansepotensial hevder Lai (2013) må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for at det skal bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. Studier fra en rekke organisasjoner i Norge som er både offentlig og private tyder på at så mange som en fjerdedel av medarbeiderne har et betydelig uutnyttet kompetansepotensial (jf. delkapittel 2.3.4). Medarbeiderundersøkelsen i 2013 for Stortingets administrasjon bekrefter nettopp dette.

Som det ble belyst i analysedelkapittel 4.3 er det et høyt antall av medarbeidere som opplever at de ikke har gode jobb- og karrieremuligheter, og at endringsprosessene ikke har gitt dem nye utviklingsmuligheter. Lai (2013) påpeker at en medarbeider som ikke får anvendt sin egen kompetanse, vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og muligheten for å hente ut dette potensialet. Dette hevder forfatteren fører til redusert indre motivasjon og svekket innsats og ytelse over lengre tid. Svak kompetansemobilisering påstår Lai (2013) henviser også til svekket tillit til egen kompetanse, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, og mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon. Derfor hevder forfatteren at det er nødvendig at all kompetanseutvikling

følges av tilrettelegging på alle nivåer, og det bør være en plan for hvordan all den kompetanse som anskaffes og utvikles skal anvendes.

Leder A påpeker at dette problemområdet har fått fokus, og gjennom HR- strategien er det iverksatt tiltak for å belyse dette problemområdet. I HR- strategien er det uttalt at det utarbeides nærmere veivisere og veiledningstilbud for å øke anledningen til intern mobilitet og skifte av karriereverdi innad i administrasjonen. I 2016 sier leder A skal det bli gjennomført en ny medarbeiderundersøkelse for å se om det har skjedd noe med opplevelsen av endringer, som det har blitt jobbet en del med, og dette med karriereutvikling og mobilitet som jobbes en del med internt.

6.3 Opplever medarbeiderne mestringstro og tilhørighet?

Studier av Lai (2011) og Lai & Kapstad (2009) indikerer at *mestringstro*, *autonomi* og *tilhørighet* er tre faktorer som har mest betydning for medarbeidernes mulighet til kompetansemobilisering. Som det ble nevnt i delkapittel 2.4 er det klare parallelle sammenhenger mellom disse driverne og selvbestemmelsesteorien (SDT), som definerer grunnleggende psykologiske behov som alminnelige nødvendigheter som fungerer som næring til individets optimale utvikling og integritet. Disse behovene er kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet.

Opplevd kompetansemobilisering gir medarbeideren muligheten til å få anvendt sin kompetanse. Lai (2013) hevder at det er svært viktig for oss individer å føle at vi mestrer og utvikler oss i det vi gjør. Dersom vi sitter med følelsen av at vi ikke får anvendt våre sterke sider på arbeidsplassen, og opplever ikke-mestring så kan dette føre til svekket motivasjon. Mine informanter gir et felles inntrykk av at det å anvende sin kompetanse er noe som det i stor grad blir gitt rom for i deres stilling. En av medarbeiderne forteller: "*(...) jeg føler jeg får absolutt brukt den realkompetansen og kunnskapen jeg har hentet inn for å gjøre en god jobb (...)*" (medarbeider C). Medarbeider A og B opplever det samme og forklarer at de arbeidsoppgavene som de for tildelt er godt tilrettelagt etter deres ferdigheter og interesser, samt forklarer informantene at de blir gitt mye selvstendighet og ansvar av sin leder.

Dette sier de er motiverende, da de får anvendt sin kompetanse. En slik måte å tilpasse arbeidsoppgaver på kan knyttes til Lais(2013) *mestringserfaring* begrep, som går ut på at arbeidsoppgaver må justeres og tilpasses slik at medarbeiderne får bedre mulighet til å trekke på sin kompetanse.

Medarbeider A som har lang arbeidserfaring i seksjonen er trygg på seg selv og sier: ”(...) jeg mestrer det jeg gjør, jeg liker utfordringer, og er ikke redd for nye utfordringer (...)”. Det kan oppfattes som at vedkommende har høy grad av det Bandura (1997) kaller for ”selfefficacy”, som betyr individets tro på egen kapasitet til å oppnå forventede ytelsesmål.

Medarbeider B som er yngre og har mindre arbeidserfaring kan oppfattes å oppleve at arbeidsoppgavene som gis til vedkommende kan være for utfordrende noen ganger. I delkapittel 2.4. diskuterer Lai (2013) at det er viktig å unngå at medarbeiderne presenteres for situasjoner som innebærer høy risiko for å oppleve tap av mestring gjennom lav ytelse og dårlig utfall.

Deci og Ryan (1985) påpeker også faren ved dette ved å si at dersom vi sitter med følelsen av at vi ikke får anvendt våre sterke sider på arbeidsplassen, og opplever ikke mestring så kan dette indikere et faresignal og en trussel for kompetansebehovet. Men medarbeideren B gir uttrykk for at det å bli utfordret er positivt, og forklarer: ”(...) min leder er veldig flink til å gi meg ansvar, hun gir meg arbeidsoppgaver som er litt utfordrende fordi hun vet at jeg kan takle det, og hun er veldig flink til å gi meg gode tilbakemeldinger og er der når jeg trenger henne”. Det å gi *konstruktiv tilbakemelding* og *sosial oppmuntring* fremmer Lai (2013) bidrar til å forbedre mestringsstro. Datagrunnlaget tyder på at medarbeiderne i Stortingets administrasjon opplever at deres arbeidsoppgaver gir dem mulighet til å bruke deres kompetanse på en hensiktsmessig måte. De opplever selvbestemmelse og at deres leder tar hensyn til deres behov og ønsker. Det kan tolkes som informantenes utsagn støtter opp kriteriene for å dekke behovet for mestringsfølelse slik som det blir beskrevet i delkapittel 2.4.1.

Det er rimelig å anta at medarbeiderne har anledning til å praktisere og uttrykke sin kompetanse gjennom at deres leder gir dem nye utfordringer. Dette betrakter enkelte medarbeidere som motiverende.

Deci og Ryan (2002) hevder at behovet for å være i relasjon til andre individer er et nødvendig behov for at individet skal kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en

tilhørende gruppe eller samfunnet. For å utvikle høy opplevd tilhørighet hevder Lai (2011) at det er viktig med god organisering av arbeidsoppgaver, og at arbeidsmiljøet er støttende og inkluderende. Samtlige av medarbeiderne opplever det sosiale miljøet på arbeidsplassen som godt. Medarbeider B forklarer dette: *"(...) jeg føler at jeg blir godt ivaretatt. Vi har et ganske åpent miljø på jobben, om det er noe så kan jeg si ifra (...)"*. De andre medarbeiderne opplever det samme og tilføyer at det er samhold blant medarbeiderne, og at det er et støttende arbeidsmiljø. Medarbeiderne tilføyer også at de ofte får tilbakemeldinger på det de gjør, både fra deres leder og kolleger. Medarbeider C trekker inn i forbindelse med dette at de har en god sjef som gir frihet, og dette hevder vedkommende er noe som er avgjørende for hvor god energi det er på arbeidsplassen. I forhold til tilhørighet, gir utsagnene fra medarbeiderne inntrykk av at informantene opplever trygghet og samhold til sine kolleger.

6.3.1 Autonomi og opplevd kompetansemobilisering

Behovet for autonomi representerer den enkeltes iboende ønske om å føle vilje og oppleve en følelse av valg og psykologisk frihet for å utføre en aktivitet. Ulike studier tyder på at opplevelsen av mulighet til å anvende større dele av sin kompetanse kan gi grunnlag for selvstendige valg (Deci & Ryan 2002; Gagne og Deci 2005). Ut i fra utsagnene fra intervjuene gir medarbeiderne i Stortingets administrasjon uttrykk for at de opplever høy grad av autonomi. Medarbeider A forteller dette: *"(...) det er tydelige rammer for hvilken arbeidsoppgave som medarbeiderne har, men vi kan påvirke planleggingen og har frihet til å fordele arbeidsoppgavene mellom oss (...)"*. Medarbeideren legger til at deres leder gir rom for å sitte og jobbe med selvstendige arbeidsoppgaver, som for eksempel ulike prosjekter som de har fått ansvar for. Medarbeider B og C forklarer at så lenge man leverer godt så har man stor frihet innenfor de arbeidsoppgavene som utføres. Men informantene utdyper ikke hvor stor frihet de har i forhold til tempo og rekkefølge i saksbehandlinger som de blir satt opp til å gjøre.

Som det ble tydeliggjort i delkapittel 2.4.3 viser studier av Lai (2011) og Lai & Kapstad (2009) at individets opplevelse av muligheten til å bruke større deler av sin kompetanse gir grunnlag for flere selvstendige valg. Dette medvirker til økning av indre motivasjon som igjen fører til at man får anvendt sin kompetanse i større grad. Dette er noe som mine informanter også reflekterer rundt under intervjuene. Noen av informantene forklarer at de tidligere ikke hadde noe særlig innflytelse over de arbeidsoppgavene som de skulle utføre. Medarbeider C

utdyper og sier: *"(...) vår nåværende er veldig lydhor, jeg vil si fra det gamle til nå så er det nesten en revolusjon (...)"*.

Deci & Ryan (2002) Gagne og Deci (2005) hevder at individet ikke bare må oppfatte eller erfare kompetanse, men må også oppleve sin atferd for å være selvbestemt dersom den indre motivasjonen skal opprettholdes eller forbedres. Medarbeider C kan knyttes til dette, da vedkommende uttaler at selvstendige valg fører til at man yter maksimalt, i motsetning til kontrollerte arbeidsplaner som leder til at ens effektivitet på arbeidsplassen minsker.

Medarbeider A forklarer at dersom vedkommende ikke hadde fått mulighet til å ta beslutninger i jobben så hadde hun stoppet opp, informanten sier dette: *"(...) Jeg tror ikke at jeg hadde trivdes godt fordi jeg ikke hadde fått ansvar som jeg ønsker da og som jeg har fått"*. Medarbeider C er like tydelig på dette og hevder at dersom vedkommende hadde blitt styrt og kontrollert så hadde det hatt en stor negativ effekt på måten arbeidsoppgavene ble utført på. Videre utdyper medarbeider C: *" (...) jeg er avhengig av den friheten, og at man kan være fri, det gir meg mer i forhold til min prestasjon av hvordan jeg skal gjøre jobben min (...)"*.

Lai (2013) hevder i delkapittel 2.4.3 at mange organisasjoner anvender ulike kontrollrapporter og målmekanismer for å detaljvurdere medarbeiderne og deres ytelse. På denne måten hevder forfatteren at man forsterker ytre motivasjon på bekostning av den indre. Deci, Koestner og Ryan (1999) omtaler også dette, og sier at opplevd autonomi er en nødvendig faktor for individets indre motivasjon, og kan fort svekkes dersom ytre belønninger står som hovedfokus. Mine informanter forklarer at de ikke mottar ytre belønninger fra sin leder, om de hadde fått det så hadde det vært en positiv overraskelse, men informantene hevder at det hadde ikke endret kvaliteten på deres arbeid.

Medarbeider A hevder at ytre belønninger hadde kanskje økt motivasjonen litt, men vedkommende poengterer at det å få givende arbeidsoppgaver er viktigere for motivasjonen enn penger. Medarbeiderne deler samme tanker, og sier dersom man har en kjedelig jobb så kan bonussystemer hjelpe til fordi man tenker det er penger i det. Men hvis man har en spennende jobb så holder det i seg selv for å kunne utføre en god jobb. På bakgrunn av medarbeidernes utsagn er det rimelig å anta at medarbeiderne i Stortingets administrasjon opplever sitt psykologiske behov som dekket. Dataene indikerer at medarbeiderne opplever å være delaktige, å kunne handle ut fra egne bevisste valg, og ta beslutninger og være autonome. Deres utsagn støtter opp om Lai (2011), Lai & Kapstad (2009) sin forskning om at

det er sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering. Som det fremkommer i sitatene ovenfor påpeker medarbeiderne at dersom de hadde blitt kontrollert på arbeidsplassen så hadde dette minsket deres effektivitet, og hadde hatt en negativ effekt på kvaliteten på deres arbeid.

6.4 Legger ledelsen til rette for autonomi?

I delkapittel 2.5.1 fremmer Hetland (2013) at på arbeidsplassen kan enkeltmenneskets behov for høre til og føle valgfrihet og kompetanse trues eller møtes, og mye tyder på at ledelsen er av stor betydning i denne sammenhengen. Ledere som er dyktige påstår Hetland (2013) er flinke til å gi ansatte opplevelsen av autonomi, og de vil ikke detaljstyre og kontrollere i for stor grad der det ikke er nødvendig.

Leder B som er seksjonslederen til medarbeiderne som har blitt intervjuet forklarer at hun som leder er opptatt av å være i dialog med medarbeiderne om hva de har lyst til å jobbe med, og ikke bare hvor mye. Leder B trekker inn dette, og sier: *"(...) når jeg startet her så hadde jeg ganske grundige samtaler med medarbeiderne på hva dem selv synes å lykkes med og hva dem selv mener de er gode på (...). Det er viktig å stille spørsmål og få medarbeiderne selv til å reflekterer over sine handlinger (...)"*.

Dette kan relateres til Hetland (2013) som påstår at en god leder vil understreke at det er viktig at akkurat du gjør den jobben du gjør, fremfor noe annet" (s. 2). Slik sett hevder forfatteren at anerkjennelse er viktig og skaper engasjement hos medarbeiderne, samtidig som den også innebærer ansvar for egen jobb. Videre påpeker Hetland (2013) at gode ledere og andre nøkkelpersoner sørger for at jobben innebærer en del elementer som spiller på indre motivasjon og legger til rette for utvikling av den enkelte.

Leder B trekker frem at som leder er hun spesielt opptatt av å sørge for at medarbeiderne får nok utfordringer. Det at lederen legger vekt på dette kan reflekteres tydelig i forhold til informantenes utsagn i analysedelkapittel 5.1. Det å gi medarbeiderne større handlingsrom, mer selvstendighet og utfordrende arbeidsoppgaver som er tilpasset de utfordringene som medarbeiderne selv ønsker, og presser dem litt mer en de selv tenker, er noe som leder B mener er viktig for å motivere sine ansatte. Det å ikke få nok utfordrende arbeidsoppgaver og selvstendighet forklarer lederen har nettopp vært et problem tidligere. Vedkommende utdyper

at tre av de ansatte ønsket å si opp sin stilling på grunn av at de ikke fikk nok ansvar, og delegering fra leder. Dette nevnte også informantene tidligere i oppgaven, medarbeider C sier eksempelvis: *"(...) vår nåværende er veldig lydhør, jeg vil si fra det gamle til nå så er det nesten en revolusjon (...)"*.

Høyrup og Ellström (2007) hevder i delkapittel 2.5.1 at en leder som gir rom for medarbeiderinvolvering er en svært viktig suksessfaktor. Medarbeiderens involvering sier de er en viktig motivasjonsfaktor for å engasjere seg i kunnskapsdeling og kompetanse, og utfordre autonomi.

Ut i fra utsagnene kan det tolkes om leder B er opptatt av å tilrettelegge nettopp for dette, da vedkommende forklarer at det er viktig at medarbeiderne skal ha eierforhold og framdrift ved det de gjør, og at medarbeiderne selv er med på å definere mål som skal oppnås i stillingen. Videre poengterer leder B at det at medarbeiderne får ansvarsområder gjør at de selv kan bruke seg selv mye bedre, ved at de selv kjenner hvor de kan bidra og selv reflektere i forhold til sin egen kompetanse. Leder B sier: *"(...) det å gi mer selvstendighet gjør at medarbeiderne tar ut sitt eget potensial bedre og bruker kompetansen riktig."*

I lyset av utsagnene i analysedelkapittel 5.1 kan det oppfattes som medarbeider A og C opplever nettopp dette, da de fremmer at deres arbeidsoppgaver er godt tilrettelagt etter deres kompetanse og de får mye selvstendighet og ansvar fra sin leder. Dette oppfatter medarbeiderne som motiverende, og hevder fører til at de får anvendt sin kompetanse på en god måte. Med tanke på å oppnå autonomi trekker Hetland (2013) inn deling av informasjon som en viktig faktor. Leder B fremmer at de har ukentlige seksjonsmøter, og ofte workshoper slik at alle kan bidra og dele informasjon med hverandre. Samtidig trekker leder B inn at i hennes lederskapsstil er det en viktig pilar å være tilgjengelig for medarbeiderne, og prøve å være tydelig og ikke bare si at folk er flinke, men si hva som er bra og operasjonalisere begrepet flink, og si hvorfor og hva som er bra med det.

Disse påstandene kan bekreftes gjennom analysen i kapittel 5, da for eksempel medarbeider B sier dette om sin leder: *"(...) hun er veldig flink til å gi meg gode tilbakemeldinger og er der når jeg trenger henne (...)"*. Opplevelsen av sosial støtte fra leder, hevder Hetland (2013) har en stor innvirkning på medarbeidernes jobbprestasjon.

7 Avsluttende refleksjoner

I denne oppgaven har jeg ved å intervju fem informanter fra Stortingets administrasjon forsøkt å svare på hva det innebærer å bedrive systematisk kompetanseledelse i et samfunn i utvikling, og hvilke innvirkninger autonomi og autonomistøttet ledelse har på opplevd kompetansemobilisering. I dette kapittelet skal jeg trekke frem mine hovedfunn slik de er analysert i oppgaven, og peke på begrensninger ved oppgaven, samt forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

For å besvare min problemstilling har Linda Lai (2013) virket inn som hovedtyngde i oppgaven, samtidig som det også har blitt vist til ulike teoretikere, som utgjør oppgavens teoretiske rammeverk. Mitt første forskningsspørsmål dreier seg om hvordan Stortingets administrasjon planlegger og gjennomfører kompetansearbeidet i et samfunn i stadig utvikling. Det teoretiske rammeverket viser at begrepet *kompetanse* blir anvendt med ulike meningsinnhold, og blir gitt ulike definisjoner.

Konklusjon på problemstillingen blir fremstilt med hjelp av tre forskningsspørsmål.

Problemstillingen lød følgende;

Hvordan arbeider Stortingets administrasjon med kompetansemobilisering, der autonomi og autonomistøttet ledelse kan påvirke medarbeidernes opplevelse av hvordan de får anvendt sin kompetanse?

Forskningsspørsmålene som er anvendt som behjelpelige verktøy.

Første forskningsspørsmål: *Hvordan planlegger og gjennomfører Stortingets administrasjon sitt kompetansearbeid i et utviklende samfunn?*

Analysen i kapittel 4 viser at gjennom strategisk kompetanseledelse er det viktig å tydeliggjøre definisjonen av dette begrepet. Mine funn indikerer at i Stortingets administrasjon gjøres det et skille mellom *formell* og *uformell kompetanse*, og det er den førstnevnte som det legges mest vekt på. Dette samsvarer med teorigrunnet i kapittel 2 som viser at i store offentlige organisasjoner har formell kompetanse mest betydning. Dette har

ikke alltid vært tilfellet for Stortingets administrasjon. Leder A fremmer at tradisjonelt sett har kompetansebeholdningen i Stortingets administrasjon vært knyttet opp mot å bygge kompetanse gjennom jobberfaring, men at dette er i ferd med å endre seg.

Diskusjonen i kapittel 6 tyder på at utviklingen i samfunnet kan være årsaken til at det nå legges mer vekt på formell kompetanse. Funnene indikerer at kompetansenivået i Stortingets administrasjon har økt de siste årene, og det nå satses på utvikling av medarbeidernes faglig kompetanse, og under rekruttering av nye medarbeidere legges det i høyere grad vekt på en formell utdanning.

Analysen i kapittel 4 viser at medarbeiderundersøkelsen foretatt i 2013 for Stortingets administrasjon, opplever en høy andel av medarbeidere at gode jobb- og karrieremuligheter er svært lav. Dette kan tyde på at det er behov for mer tilrettelagt kompetansemobilisering. Denne fokusering blir tydeliggjort i Stortingets nye HR- strategi (2015 – 2018) hvor målet er at det hovedsakelig skal fokuseres på at medarbeidernes faglige kompetanse samsvarer med prioriterte mål og oppgaver. Det hevdes videre at kompetanseutviklingstiltak kartlegges og prioriteres i henhold til dette. Datamaterialet mitt viser tydelig at i Stortingets administrasjon ligger fokuset i dag omkring formell utdanning i forbindelse med kompetanseutviklingstiltak.

Et annet hovedfunn er at Stortingets administrasjon ikke har en kompetansestrategi med definerte mål for kompetansearbeidet. I den overordnede strategien for Stortingets administrasjon (2014 -2015) inneholder det et kompetansekrav, som er målrettet kompetanseutvikling. Hvilke tiltak og retningslinjer som skal settes i gang for å praktisere dette sies det lite om i strategien. Stortingets administrasjon har heller ikke gjennomført kompetanseanalyse, noe som ifølge Lai er en forutsetning for strategisk kompetansearbeid. En slik måte å arbeide med kompetanse på, kan medføre til et lite strategisk og fremtidsrettet kompetansearbeid.

Andre forsknings spørsmål: *Er det en direkte sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering?*

Et annet funn analysert og diskutert i oppgaven, er om det er en direkte sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering. Basert på vurderinger til flertallet av informantene oppfattes det som at medarbeiderne opplever høy grad av selvstendighet i sitt arbeid. Datagrunnlaget tyder på at medarbeiderne opplever at de blir gitt ansvar av sine

ledere, og at deres arbeidsoppgaver er godt tilrettelagt etter deres ferdigheter og interesser, noe som informantene hevder er motiverende og fører til at de får brukt mye av den kompetansen de besitter. Medarbeiderne blir nå gitt utfordrende arbeidsoppgaver, i henhold til før. Dette opplever informantene som spennende, og føler at det bidrar til deres kompetanseutvikling. Flertallet av informantene hevder at dersom de ikke hadde hatt en slik selvstendighet i sitt arbeid, hadde dette ført til en demotiverende effekt, og hadde ledsaget til en negativ påvirkning på hvordan arbeidsoppgavene ble utført.

Datamaterialet tyder også på at flertallet av medarbeiderne opplever at det er godt samhold blant dem, og føler at de blir godt ivaretatt. Analysen i kapittel 5 tyder på at medarbeiderne opplever at de blir respektert for den de er, og støtter hverandre til å gjøre en god jobb. Samtidig viser funnene at medarbeiderne erfarer et åpent miljø på arbeidsplassen, og at de ofte får tilbakemeldinger på sitt arbeid, både fra kolleger og sin leder.

Tredje forskningsspørsmål: *Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og kompetansemobilisering?*

Mitt siste hovedfunn i oppgaven svarer på det siste forskningsspørsmålet; er det en direkte sammenheng mellom autonomistøtte ledelse og kompetansemobilisering? Funnene fra datamaterialet indikerer at leder B er opptatt av å gi medarbeiderne selvstendighet og utfordrende arbeidsoppgaver som er tilpasset slik medarbeideren selv ønsker. Leder B hevder at det å gi medarbeiderne mer selvstendighet fører til at medarbeiderne tar ut sitt eget potensial bedre og bruker kompetansen riktig. Samtidig viser funnene at leder B er opptatt av å være tilgjengelig for medarbeiderne, og gi konstruktive tilbakemeldinger på det de gjør. I lyset av diskusjonen i kapittel 5 kan det oppfattes som leder B gir autonomistøtte til medarbeiderne, som igjen fører til at medarbeiderne opplever høy kompetansemobilisering.

7.2 Begrensninger ved oppgaven

Denne studien har kun omfattet en stor offentlig organisasjon og noen få informanter. Derfor kan det være utfordrende å generalisere funnene, men dette kan ha høy overføringsverdi innen andre offentlig sektorer. Det kan være vesentlige forskjeller mellom offentlige og private sektorer. Utvalget fra privat sektorene kan inkluderes i fremtidige studier i lys av forskningsspørsmålene som er fremstilt i denne studien. Studien omfatter en stor og kompleks organisasjon.

Dersom studien ble gjennomført for mindre virksomheter, kan dette bidra til andre funn som kan virke bidragende for en utdypning av forskningsspørsmålene.

Da denne studien var satt i lys av en dokumentanalyse, kan det være aktuelt å sammenligne resultater fra andre liknende studier i ulike arenaer, som kan bidra til ytterligere kunnskap og innsikt om *kompetansemobiliserings* og *autonomis* rolle i arbeidshverdagen. Gjennom en slik tilnærming kan arbeidslivspedagogikk få relatert nærhet til praksis i arbeidslivet, samtidig som at fenomener blir ytterligere studert fra et pedagogisk perspektiv.

En annen begrensning ved studien er at jeg stort sett har holdt meg til hva de ansatte sier om kompetansearbeidet og ikke sett hvordan det fungerer i praksis. På den annen side vil bruken av ulike kilder si noe om hvor pålitelige disse dataene er.

7.3 Forslag til videre forskning

I min oppgave har jeg forsøkt å klargjøre hvordan Stortingets administrasjon arbeider systematisk med kompetanseplanlegging, og hvordan autonomi og autonomistøttet ledelse kan påvirke opplevd kompetansemobilisering.

For videre forskning hadde det vært spennende å undersøke nærmere hvordan Stortinget på en best mulig måte kan tilrettelegge for kompetansearbeidet. Det ville samtidig ha vært interessant å se hvordan situasjonen har endret seg over et lengre tidsperspektiv.

Det kunne også være interessant og tatt utgangspunkt i en annen teori, da dette kunne ha gitt muligheten til å avdekke flere ulike måter å arbeide med kompetanseplanlegging, enn Lais (2013) strategiske kompetanseledelse.

Grunnet oppgavens omfang har det ikke vært mulighet og tid til å begrunne sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og faktisk prestasjon. På bakgrunn av dette, kan det være spennende å inkludere ytelse i forhold til effektene av opplevd kompetansemobilisering. Forskjellige variasjoner og kombinasjon av forskningsmetode, informantgruppe, virksomhet, kjønn, alder, ansiennitet og utdanningsbakgrunn kan utprøves, og gi en mer utdypende besvarelse og innsikt i forskningsspørsmålene. Da studien omfattet intervju av leder og medarbeidere i en bestemt seksjon, kunne det også være interessant å undersøke samme faktorer, og dens medvirkning i andre seksjoner i Stortinget.

Litteraturliste

Bøker og artikler:

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman

Brandli, S., Hildebrandt, S., & Nordhaug, O. (2001). *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelens forlag a.s.

Dalen, Monica (2004): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* nr 125 (627-668)

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York-London: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000): "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.". *Psychological Inquiry*, 11, nr. 4, 227-268.

Ellström, P-E., & Kock, H. (2008). *Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects*. Linköping University.

Fivesdal, E., Bakka, J.F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. 4. utgave*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Gagné, Marylène & Deci, Edward. (2005): "Self-Determination theory and work motivation." *Journal of organizational behavior*, 26, 331-362.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Kjeldstadli, Knut (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget*. Universitetsforlaget.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju. 2. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kuvaas, Bård. (2008): *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Lai, L. & Kapstad, J.C. (2009), "Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions", *The International Journal of Human Resource Management*, **20**, 1985-1998.

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Nettkilder:

Hetland, H. (2013). *Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov*. MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Publisert 3/2013. Hentet 20. Mars 2015: <http://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>

Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Publisert 3/2011. Hentet 15. Januar 2015: <http://www.ks.no/PageFiles/16907/Kompetansemobilisering%20og%20egenmotivasjon.pdf?eplanguage=no>

Kunnskapsdepartementet (KD)(2004): Stortingsmelding nr. 30. Kultur for læring (2003-2004). Hentet 12.mai 2015: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-030-2003-2004-/id404433/>

Kunnskapsdepartementet (2014): Ny strategi fra regjeringen: *Nasjonal satsing på økt kompetanse*. Pressemelding 04.09.2014, Nr: 35-14. Hentet 20.mai 2015:

<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Nasjonalsatsing-pa-okt-kompetanse--/id766794/>

Stortinget. (dato ukjent). Avdelinger og seksjoner. *Oslo: Stortingets informasjonstjeneste.*

Hentet 28. mai 2015, fra <https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Administrasjonen/Avdelinger-og-seksjoner/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse

Vedlegg 3: Intervjuguide leder

Vedlegg 4: Intervjuguide seksjonsleder

Vedlegg 5 Intervjuguide medarbeidere



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

Vår dato: 17.04.2015

Vår ref: 42684 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42684	<i>Kompetansemobilisering og autonomi på Stortinget</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Leif Christian Lahn</i>
Student	<i>Resa Hewa Ali</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices

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

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Mitt navn er Resa Hewa Ali og jeg studerer master i pedagogikk, i fagfordypning: Læring på arbeidsplassen ved Universitetet i Oslo. Forskningsprosjektet foretas som en del av en masteroppgave, ved institutt for pedagogikk. Temaet for oppgaven er kompetansemobilisering og autonomi. Jeg vil med denne oppgaven undersøke nærmere hvordan Stortinget som en offentlig sektor arbeider med kompetansemobilisering, samt hvilke innvirkninger autonomi og autonomistøttet ledelse har på opplevd kompetansemobilisering. Dette prosjektet gjennomføres for å bidra til økt bevissthet om kompetansemobilisering og jobbautonomi. Dette er for å kunne se forskjeller og likheter, og deretter innsikt i egen sektor for mulige endringer og forbedringer.

Forskningsmetoden jeg har valgt å anvende i prosjektet er dokumentanalyse og intervju. Utvalget i prosjektet omfatter 4-5 informanter. Intervjuet vil bli gjennomført gjennom direkte samtale, samt bruk av stemmeopptaker, da dette øker reliabilitet i oppgaven ved at data blir tilgjengelig gjennom analyseprosessen. Prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, NSD. Det er bare jeg som skal lytte til opptaket, og filen vil bli slettet når prosjektet er avsluttet (1. juni 2015). I selve oppgaven vil alle informantene bli anonymisert, og informasjonen som er gitt vil ikke være mulig å spore tilbake til enkeltpersoner. Planene er å foreta intervjuene i tidsrommet februar-mars. 2015. Intervjuet vil ta 20-30 minutter.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg og kreve personopplysningene som er gitt anonymisert, uten å måtte begrunne dette nærmere. Det er ingen andre enn meg og min veileder som vil få tilgang til personidentifiserbare opplysninger. Opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt, uten at enkeltpersoner kan gjenkjennes. Mastergradsprosjektet kan forventes å være avsluttet sent våren 2015.

Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen kan du gjerne ta kontakt med meg på e- post eller på telefon. Du kan også kontakte min veileder Leif Christian Lahn ved Pedagogisk forskningsinstitutt på 9955448 eller 22857076.

Med vennlig hilsen

Resa Hewa A.
Mastergradsstudent
Pedagogisk forskningsinstitutt
Universitetet i Oslo
Tlf: 91820137
resaha@student.uv.uio.no

Intervjuguiden – Leder

Del 1 Bakgrunnsinformasjon:

1. Hva slags bakgrunn/utdannelse har du?
 - a. Hva er din stilling på stortinget?
 - b. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - c. Hva er dine arbeidsoppgaver i seksjonen?
2. I hvor stor grad er du involvert i utformingen av kompetansestrategi for Stortinget?
 - d. Har du erfaring med lignede arbeid før? Hvis ja, kan du utdype mer?

Del 2 Kompetansestrategi

1. Har Stortinget en strategi og hvor tydelig er den?
 - a. Hva er målet med deres kompetanse arbeid?
 - b. Hvor er strategien forankret/ vedtatt?
 - c. Hvem var pådrivere for denne strategien?
2. Hvorfor trenger Stortinget en kompetansestrategi? Hvem vil ha det? Hvorfor?
3. Hva er den konkrete bakgrunnen for utforming av kompetansestrategien? (Var det f.eks. pga. at andre har slike strategier og dere ”må ha ”også slike dokumenter, eller var det mer konkrete problemer/utfordringer som var årsaken?)
 - a. Brukes strategien som et verktøy det daglige arbeidet? Hvis ja, hvordan? Har du eksempler?
 - b. Er det noe form for evaluering/rullering av strategiene? I så fall hvordan?
 - c. Hva er tidshorisont på hvor lenge strategiene strekker seg?

Del 3 Kompetanseanalyse

1. Hvordan kartlegger Stortinget sin kompetansebeholdning? (hvilken kompetanse som er tilgjengelig, hvilken kompetanse som blir brukt/ikke brukt – og hvorfor?)
2. I hvilken grad har det blitt gjennomført analyse/kartlegging for fremtidig behov for kompetanse i Stortinget? (på lengere sikt)
3. Hvilken rutine har dere for å kartlegge/analysere årlige kompetansebehov? (Mobiliseringsbehov, læringsbehov og avviklingsbehov)

Del 4 TILTAKSPLANER

1. Har Stortinget konkrete tiltaksplaner for kompetansetiltak innenfor ulike områder? (*anskaffelse, utvikle, mobilisere, avvikle kompetanse*)
 - a. Dersom ja, hvilke område gjelder det?
2. Er det en systematisk oppfølging/evaluering av tiltakene for å finne ut hvilke effekter det gir?

Del 5 kompetansemobilisering

1. Har dere i Stortinget en egen strategi for kompetansemobilisering? I så fall hva er forskjellen til kompetansestrategien og hvorfor akkurat dette?
2. Hva mener du bidrar til høy kompetansemobilisering?
3. Hva tror du konsekvensen vil være dersom en medarbeider ikke får mobilisert sin kompetanse?
4. Studier fra en rekke organisasjoner viser at en fjerdedel av medarbeiderne ikke får mobilisert sin kompetanse. Hvordan er det med Stortinget og hva gjør dere eventuelt med dette?

Del 5 Kompetansebegrepet

1. Hva legger du i begrepet kompetanse?
2. Tror du at dine kolleger er enig i din definisjon av begrepet?
 - a. Hvis ikke hvordan tror du de vil definere det? Hva bygger du dette på?
3. Hva er god kompetanse og hva er dårlig kompetanse?
4. Hvordan tenker du at samfunnets hurtige utvikling påvirker kompetansebehovet?
5. Med bakgrunn i dette intervjuet og dine tanker/refleksjoner du har gjort underveis – Hvis du tenker 10-20 år fram i tiden – hva tror du vil være Stortingets største kompetanseutfordring? har du forslag til hvordan dette kan møtes? Begrunn.

Intervjueguide – Seksjonsleder

Del 1 bakgrunnsinformasjon:

3. Hva slags bakgrunn/utdannelse har du?
 - a. Hva er din stilling på stortinget?
 - b. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - c. Hva er dine arbeidsoppgaver din seksjon?
 - d. Hvilke andre jobberfaringer har du?

Del 2 Kompetansemobilisering

1. Hvordan gir du dine medarbeidere anerkjennelse for den kompetansen de har?
2. Hvor opptatt er du av å gi medarbeiderne utfordringer som utvikler og styrker deres kunnskaper?
3. I hvilken grad gir du dine medarbeidere støtte i forhold til de arbeidsoppgavene som de blir satt til å gjøre?
4. Hvordan legger du til rette for at dine medarbeidere opplever personlig fremgang/utvikling i jobben de utfører?

Del 3 opplevd jobbautonomi

1. I hvor stor grad har dine medarbeidere innflytelse på avgjørelser som angår den daglige driften?
2. Hvor stor påvirkning har medarbeiderne i forhold planlegging og gjennomføring av jobben deres?
3. Hva mener du påvirkningen kan være dersom en medarbeider ikke for mulighet til å gjøre beslutninger/valg?
4. Hvor opptatt er du som leder av å dele informasjon med alle og gi rom for åpen diskusjon?
5. I litteraturen blir det hevdet at det å blitt autonomi kan bidra til økt kompetansemobilisering. Hva tenker du om dette?

Del 3 Indrejobbmotivasjon/tilhørighet

1. Hvordan mener du at du som leder kan/har mulighet til å motivere dine ansatte?
2. Hvordan legger du til rette for dine medarbeidernes motivasjon?
3. Hva slags belønning gir du for å øke dine medarbeiders motivasjon?
 - a. Hvordan fungerer det (for ulike grupper ansatte?)
4. Hva gjør du som leder dersom en medarbeider ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere?
5. Hvordan legger du til rette for sosialt samhold/miljø blant dine medarbeidere?
6. Hvordan ivaretar du dine medarbeidere, og deres behov?
7. Hvordan verdsetter du det arbeidet som medarbeiderne gjør?

Del 5 Kompetansebegrepet

6. Hva legger du i begrepet kompetanse?
7. Tror du at dine kolleger er ening i din definisjon av begrepet?
 - b. Hvis ikke hvordan tror du de vil definere det? Hva bygger du dette på?
8. Hva er god kompetanse og hva er dårlig kompetanse?
9. Hvordan tenker du at samfunnets hurtige utvikling påvirker kompetansebehovet?

Intervjuguide – Medarbeidere

Del 1 generell informasjon

4. Hva slags bakgrunn/utdannelse har du?
 - a. Hva er din stilling på stortinget?
 - b. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - c. Hva er dine arbeidsoppgaver i seksjon?
 - d. Hvilke andre jobberfaringer har du?

Del 2 kompetansemobilisering

1. I hvor stor grad føler du at du for utnyttet din kompetanse slik du forventet da du tok denne jobben?
2. Hvordan synes du at samsvaret er mellom de kravene jobben stiller og din kompetanse?
3. Hvor stor utnyttelse får du av dine kunnskaper, ferdigheter og evner i forhold til dine arbeidsoppgaver?
4. Hvordan opplever du at du mestrer de arbeidsoppgavene du blir satt til å gjøre?
5. Hvordan får du anerkjennelse for din kompetanse av din leder?
6. Hvordan opplever du personlig fremgang/utvikling i jobben du gjør?
7. Hvor viktig er det for deg at det finnes mulighet for karriere i jobben din?

Del 5 Opplevd jobbautonomi

1. Hvordan bestemmes det hvilken arbeidsoppgave du skal ha?
2. Hvor stor innflytelse har du når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben din?
3. I hvor stor grad synes du at du for utført oppgavene dine, uten unødvendig innblending fra din nærmeste leder?
4. Hva synes du om dine muligheter til å bruke personlige initiativ og egen vurderingsevne i ditt arbeid?
5. Hvordan opplever du det hvis du ikke får mulighet til å gjøre en beslutning/valg?
6. Hvor bevisst er du på det arbeid som du skal utføre om ca. 6 måneder?

Del 3 Indre jobbmotivasjon/Tilhørighet

1. Hvis du tar for deg dine arbeidsoppgaver, hvilken to er de mest motiverende og hvilke to minst?
2. Har det vært tilfeller der du har vært så inspirert av jobben at du har glemt tid og sted? Kan du utdype/gi eksempler?
3. Dersom du hadde blitt tilbud bedre økonomiske betingelse hadde du gjort jobben din bedre? Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Hvordan kan lederen din bidra til at du blir motivert?
5. Hvis du ser 5 år frem i tid, hva vil/ønsker du at jobben din skal være da? og om 10 år?

1. Hva er det som kjennetegner det sosiale miljøet på din jobb? Hvem er med, deltar du selv?
2. Hvordan opplever du at dine behov og du selv blir ivaretatt av din leder og kolleger?
3. I hvor stor grad opplever du at du er integrert og akseptert på arbeidsplassen din?

Del 4 Kompetansebegrepet

10. Hva legger du i begrepet kompetanse?
11. Tror du at dine kolleger er ening i din definisjon av begrepet?
 - a. Hvis ikke hvordan tror du de vil definere det? Hva bygger du dette på?
12. Hva er god kompetanse og hva er dårlig kompetanse?
13. Hvordan tenker du at samfunnets hurtige utvikling påvirker kompetansebehovet?