

Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn

En kvalitativ studie av Vinmonopolet

Bo Kristian Olsen



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

01.06.2016

Sammendrag av masteroppgave i pedagogikk

<u>TITTEL:</u> «Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn» <i>En kvalitativ studie av Vinmonopolet</i>	
<u>AV:</u> Bo Kristian Olsen	
<u>EKSAMEN:</u> Masteroppgave i pedagogikk Kunnskap, utdanning og læring Læring, teknologi og arbeid	<u>SEMESTER:</u> Vår 2016
<u>STIKKORD:</u> Kompetanse Kompetansemobilisering Kunnskap Kunnskapspraksis Kunnskapssamfunn Strategisk kompetanseledelse Epistemifisering Epistemisk diversitet	

© Bo Kristian Olsen

2016

Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn

Bo Kristian Olsen

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

Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Kunnskap står mer sentralt i samfunnet enn noensinne. Ofte hører vi begrepet kunnskapssamfunn anvendes, men hva innebærer det? Vi ser fremveksten av nye væremåter, tankemønstre og institusjoner som følge av kunnskapens sentrale plass i dagliglivet. Vi forholder oss aktivt til kunnskap som et resultat av hvordan det gjennomsyrrer samfunnet og er blitt en selvfølgelig del av hverdagen. Så hvilke konsekvenser har dette for kompetansearbeid? Arbeidsplasser organiserer seg annerledes og vi ser stillinger innenfor opplæring, HR og kompetanse som arbeider direkte med kunnskap. Følgelig er det en stadig økning av kompetansearbeid i organisasjoner. Et problem har likevel vært hvordan hovedfokus har ligget på en ukritisk utvikling av *ny* kompetanse fremfor anvendelse av *allerede tilgjengelig* kompetanse (Lai, 2013). Lai belyser dette med begrepet kompetansemobilisering, hvordan ledelsen forvalter kompetansepotensialet så det kommer til uttrykk på best mulig måte. Gjennom dette er det mulig å se nærmere på organisasjoners tilrettelegging for kompetansemobilisering, men er mobilisering av kompetanse utelukkende et spørsmål om tilrettelegging fra ledelsen?

I denne studien har jeg sett nærmere på dette ved å undersøke hvordan institusjonelle strategier for kompetansemobilisering kan kompletteres med allmenne samfunnstendenser og komme til uttrykk på organisasjonsnivå. Min teoretiske forankring ligger hovedsakelig i Linda Lais (2013) tese om kompetansemobilisering, og Knorr Cetinas (1999) forståelse av kunnskapssamfunnet. Med disse teoretiske bidragene er følgende problemstilling formulert:

”Hvordan foregår kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn?”

For å kunne svare på nevnt problemstilling, har jeg benyttet Vinmonopolet som case for å se hvordan de arbeider med kompetanse og en helhetlig kompetansemobilisering. Vinmonopolet er anerkjent som en organisasjon som lykkes godt med sine kompetansetiltak, dette gjorde organisasjonen interessant å studere nærmere. For best mulig å finne svar på problemstillingen ble følgende forskningsspørsmål utformet:

- 1) Hvilke kunnskapspraksiser preger arbeidet på Vinmonopolet?
- 2) Hvordan fungerer kompetansemobiliseringen av ansatte i organisasjonen?
- 3) Hvordan tilrettelegger Vinmonopolet for en helhetlig kompetansemobilisering?

Studien er gjennomført som en kvalitativ casestudie og omfatter fire av Vinmonopolets butikker i Osloregionen. Totalt består utvalget av en leder for opplæring og 10 informanter fra butikk. Av disse hadde alle gjennomført det obligatoriske opplæringsprogrammet til Vinmonopolet. Intervju ble foretatt med fire informanter fra butikk og opplæringsleder, loggføring ble foretatt av alle de totalt 10 butikkinformantene. Sammen med et strategidokument og informasjonsmateriell fra Vinmonopolets hjemmeside er dette materialet som ligger til grunn for analysen.

Gjennom analysen av datamaterialet har flere interessante aspekter kommet til syne. Organisasjonen legger i stor grad til rette for viktige drivere for kompetansemobilisering beskrevet av Lai (2013). Autonomi, rolledefinerings, varierte arbeidsoppgaver og et mestringsorientert miljø ble alle identifisert i arbeidshverdagen. Samtidig er det også funnet flere kulturelle drivere som følge av kunnskapspraksiser som preger arbeidsplassen. Samfunnsprosesser resulterer i ansatte med en aktiv holdning til kunnskap. Gjennom dette blir ansatte, sammen med kunder, aktive mobiliseringsdrivere både for seg selv og sine kolleger som følge av en epistemifisering. En overordnet konklusjon er hvordan både kulturelle og institusjonelle drivere kommer til uttrykk som to forskjellige krefter som beriker hverandre, i den studerte konteksten. Studien viser at Vinmonopolet tilpasser seg samfunnsprosessene gjennom å aktivt forholde seg til, justere og tilrettelegge som følge av disse. Samtidig er det en klar struktur og plan bak kompetansetiltakene som gjøres. På denne måten blir kompetansemobilisering sterkere nyansert med både institusjonelle og kulturelle drivere, representert i organisasjonen og samfunnsprosesser. Gjennom studien vises det også hvordan medarbeiderne i Vinmonopolet opplever å få benyttet sin kompetanse i stor grad i arbeidet, gjennom kunnskapspraksiser og en daglig interaksjon med kunnskap og kompetanse. Ansatte bringer med seg en kompetanse og kunnskap som ligger latent i vår kultur, som blir tatt i bruk aktivt i form av kunnskapspraksiser og en forståelse av kompetanse som i stadig endring. Dette kombinert med en organisasjon med en klar kompetansestrategi, som jobber aktivt både med og for kompetanse skaper en forsterkende synergisk effekt, hvor begge fungerer kompetansemobiliserende.

Forord

Da var tiden kommet for å levere fra seg masteroppgaven, som markerer slutten på fem år på Blindern, Universitet i Oslo og Helga Eng. Fem år jeg alltid vil se tilbake på med gode minner. Det har vært en reise som har overgått all forventning med utfordrende, lærerike, stressende, fine, krevende, og ikke minst morsomme stunder. Jeg har fått muligheten til å fordype meg i et fagfelt jeg synes er interessant og spennende, et privilegium jeg er veldig takknemlig for. En fordypning som har resultert i denne masteroppgaven. Etter hardt arbeid fra januar til juni er den endelig ferdigstilt!

Det er mange som fortjener takk for at denne oppgaven er blitt til. En stor takk rettes til mine to veiledere Karen Jensen og Eli Tronsmo. Takk for veiledning, rettleiding og støtte i perioder hvor jeg har kjent meg ute på dypt vann og usikker på hvordan jeg skal fortsette.

Jeg vil også takke Vinmonopolet som ga meg muligheten til å undersøke deres flotte organisasjon. En spesiell takk rettes til min kontaktperson i Vinmonopolet, Linn Huse-Amundsen. Takk for raske svar på mine spørsmål og god hjelp med tilgang til informanter. Samtidig sender jeg en stor takk til mine informanter. Takk for morsomme og flotte intervjuer og fine data. Uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig!

Mamma og pappa, tusen takk for støtte og positive ord underveis. Samtidig, takk for at dere tok dere bryet med å lese korrektur. Det er langt fra verdens mest spennende jobb, men en hjelp og innsats jeg setter veldig pris på.

Sist, men absolutt ikke minst; tusen takk til klassen! For en fantastisk gjeng dere er. Jeg føler meg utrolig privilegert og ikke minst takknemlig for at jeg har vært så heldig å dele denne tiden med akkurat dere. Vaffeltorsdager, 5minuttere på pauserommet selv ruter ville syntes hadde vært mistenkelig lange og en mengde sosiale sammenkomster utenom skolen har vært uvurderlig i dette masterløpet. Et løp som har resultert i en mengde nye, gode venner som jeg vil ha lenge etter min tid her på universitetet. Og Åse, Marte og Simen, ”dyra” som har holdt ut med meg i kanskje enda større grad enn alle andre. Takk for god humor i hverdagen!

Bo Kristian

Oslo, mai 2016

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Samfunnsutvikling	1
1.2	Oppgavens problemstilling	2
1.3	Studiens aktualitet.....	3
1.4	Teoretisk og metodisk avgrensning	5
1.5	Tidligere forskning	6
1.5.1	ProLearn.....	6
1.5.2	Kompetansearbeid og kompetansemobilisering	7
1.6	Om Vinmonopolet	8
1.6.1	Vinmonopolets opplæringspraksis	9
2	Teoretisk rammeverk: Kompetansemobilisering og epistemifisering	11
2.1	Strategisk kompetanseledelse, en introduksjon.....	11
2.1.1	Kompetanse, kunnskap og det å være kompetent. En begrepsavklaring	12
2.1.2	Kompetansemobilisering	14
2.1.3	Mobiliseringsdrivere	17
2.1.4	Strategisk kompetanseledelse sammenfattet	19
2.2	Epistemifisering, praksis og kunnskap.....	19
2.2.1	Epistemifisering	21
2.2.2	Epistemisk praksis	22
2.2.3	Epistemifisering og epistemiske praksiser sammenfattet	24
3	Metode	27
3.1	Forskningsdesign	27
3.2	Metodevalg	28
3.2.1	Casestudie	29
3.2.2	Dokumentanalyse	30
3.2.3	Det kvalitative intervjuet.....	30
3.2.4	Semi-strukturert intervju	31
3.2.5	Zooming in and out	31
3.3	Utvalg.....	32
3.3.1	Vern av informanter	33
3.4	Gjennomføring av datainnsamling	34
3.4.1	Loggføring	34
3.4.2	Dokumentanalyse	34
3.4.3	Intervju	34
3.5	Reliabilitet og validitet	36
3.6	Analysetilnærming	37
3.6.1	Datakorpus	39
3.6.2	Loggføring – learning logs.....	39
3.6.3	Intervju	41
3.6.4	Presentasjon av informanter	41
4	Dataanalyse	43
4.1	Arbeid med kompetanse - Strategi	43
4.1.1	Oppsummering.....	46
4.2	Kunnskapspraksis	48
4.2.1	Søk etter ny kunnskap	49
4.2.2	Kvalitetssikring av kunnskap	52

4.2.3	Spesialisering - differensiering og sortering	55
4.2.4	Oppsummering.....	58
4.3	Anvendelse av kompetanse.....	60
4.3.1	Kompetanse i endring	61
4.3.2	Oppsummering.....	63
5	Diskusjon	67
5.1	Kompetansemobilisering gjennom institusjonelle drivere	67
5.2	Kompetansemobilisering gjennom kulturelle drivere	71
5.3	Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn - to krefter i spill	73
6	Oppsummerende betraktninger og veien videre.....	77
6.1	Hovedfunn	77
6.2	Kritiske refleksjoner til studien	79
6.3	Avsluttende refleksjoner og videre forskning.....	79
	Litteraturliste	81
	Vedlegg / Appendix	85

Figur 1:	Vinmonopolets opplæringsmodell (Vinmonopolet.no, 2015a)	9
Figur 2:	Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 15).....	14
Figur 3:	Sentrale elementer i kompetanseanalyse og hvordan mobiliseringspotensialet kan visualiseres. (Lai, 2013, s. 69)	16
Figur 4:	Potensielle effekter av høy opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 156)	17
Figur 5:	Datakilder anvendt i studien.....	39
Tabell 4.1:	<i>Presentasjon av triggere for informanter over en periode på en arbeidsuke n=10</i>	40
Tabell 4.2:	<i>Kunnskapskilde informanten har oppsøkt for å finne svar på et spørsmål over en periode på en arbeidsuke n=10</i>	40
Tabell 4.3:	<i>Oversikt over informant i lederstilling. n=1.....</i>	41
Tabell 4.4:	<i>Oversikt over informanter arbeidende i butikk. n=4 *1: relevant erfaring er vurdert til tidligere erfaring som bidrar til varefaglig kompetanse.....</i>	41

1 Introduksjon

Kunnskap står i dag mer sentralt enn noen gang. Samtidig lever vi i et samfunn som preges av hurtige endringer. Dette resulterer i hvordan både kunnskap og kompetanse som gjør seg gjeldende i dag ikke nødvendigvis er den som behøves i morgen (Filstad, 2010). Vi ser kunnskap innta en plass som en selvfølgelig del av samfunnet og arbeidslivet, og gjennom det skjer en forandring av hvordan arbeidslivet organiseres (Jensen & Tronsmo, 2016). Stillinger opprettes innenfor HR, opplæring og kompetanseutvikling hvor det arbeides direkte med kunnskap. Dette bidrar til at vi ser en forflytning fra teknologi og industriell arbeidskraft over til menneskelige ressurser (Lai, 2013; Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Filstad (2010, s. 120) skriver hvordan ”*det synes å være bred enighet om at befolkningens kvalifikasjoner og kunnskapsnivå er samfunnets viktigste ressurs*”. Et syn som deles av både Nordhaug (2002b) og Lai (2013), med hvordan medarbeidere beskrives å ha blitt en organisasjons viktigste middel for verdiskapning og måloppnåelse. Kunnskap og kompetanse blir med det avgjørende for å være konkurransedyktige på markedet, og som et resultat ser vi stadig flere organisasjoner med en sterk satsning på kompetanseutvikling.

Til tross for stor satsing på kompetanseutvikling, er det færre som arbeider systematisk og strategisk med kompetansemobilisering (Lai, 2013). Et sentralt fokus bør være *hvordan* en får benyttet den tilgjengelige kunnskapen og kompetansen på mest mulig hensiktsmessig måte. Hovedtemaet i denne oppgaven er hvordan ansatte i Vinmonopolet får brukt sin inneværende kompetanse og hvordan dette blir tilrettelagt av organisasjonen. Samtidig undersøkes det hvordan kunnskapens sentrale rolle i samfunnet virker inn på kompetansearbeidet i organisasjonen. På hvilken måte institusjon og samfunn kan representere forskjellige krefter ved diskusjonen om kompetansemobilisering. Studien tar utgangspunkt i ansattes praksis, men undersøker også hvorvidt organisasjonen tilrettelegger for en helhetlig kompetansemobilisering på et overordnet nivå.

1.1 Samfunnsutvikling

Dagens samfunn blir ofte klassifisert som et ”kunnskapssamfunn”, men hva innebærer det? Kunnskapssamfunnet har blitt beskrevet på en mengde forskjellige måter av teoretikere. Fra økonomiske til kulturelle og sosiale termer. En enighet i diskusjonen er likevel hvordan det er en stadig raskere kunnskapsproduksjon og spredning av denne kunnskapen i samfunnet

(Jensen & Tronsmo, 2016). Et resultat er stadig flere arenaer for innhenting, utveksling og diskusjon av informasjon og kunnskap. Et Google-søk gir deg raskt tilgang til det som først virker å være en "uendelig" mengde informasjon. Dette åpner opp for en større tilgjengelighet av kunnskap og informasjon som tidligere var forbeholdt profesjoner eller eksperter. Ofte beskrives utviklingen med hvordan kunnskapen "oversvømmer" samfunnet (Jensen & Tronsmo, 2016). Følgelig får vi et samfunn gjennomsyret av kunnskap hvor kunnskapsorienteringen står sentralt, vi forholder oss til kunnskap mer aktivt enn tidligere.

I denne studien tar forståelsen av kunnskapssamfunnet utgangspunkt i Knorr Cetina (2007), som forklarer hvordan kunnskap aldri kommer alene, men medfører en rekke forandringer. Hvordan samfunnet produserer en større mengde kunnskap er ikke hva som definerer kunnskapssamfunnet i seg selv. Kunnskap inngår alltid i en større kontekst, forklarer hun. Med kunnskap kommer opprettelsen av nye institusjoner, som opplæringsavdelinger og nye fagområder er eksempler på. Samtidig bidrar det til et mer aktivt kunnskapsforhold med nye praksiser, som tankesett, væremåter og handlinger. Kunnskapssamfunnet kan derfor ikke reduseres til en stadig akkumulering av kunnskap forstått i utelukkende økonomiske termer, men inneholder også en påvirkningskraft langt ut over sitt statiske "produkt".

Dette gir en dynamisk forståelse av samfunnet som stadig i utvikling, hvor nye praksiser utvikles kontinuerlig i møte med ny kunnskap. Forståelsen blir en viktig forutsetning for å sette studien inn i en samfunnsmessig kontekst, hvor samfunnsprosessers påvirkning på kompetansearbeidet i Vinmonopolet undersøkes. Hvordan ansatte og organisasjon går i møte med kunnskap, og hvordan det virker inn på hvorvidt de får anvendt sin kompetanse.

1.2 Oppgavens problemstilling

Ved å undersøke hvorvidt Vinmonopolets ansatte får anvendt sin kompetanse, og hvordan dette inngår på et strategisk nivå i organisasjonen, sett i lys av kunnskapssamfunnet, er det oppgavens ambisjon å kaste lys over hvordan kompetansemobilisering fungerer i et epistemifisert samfunn.

Problemstillingen er derfor som følger:

”Hvordan foregår kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn?”

Begrepet ”epistemifisert samfunn” lånes av den østeriske kunnskapssosiologen Knorr Cetina. Epistemifisering henviser til hvordan kunnskap, og hvordan vi forholder til kunnskap, spres på tvers av disiplinære grenser (Jensen, Lahn, & Nerland, 2012; Knorr Cetina, 1999). Det setter dermed søkelyset på hvordan kunnskap gjøres tilgjengelig og hvilke konsekvenser dette medfører. I forlengelse av dette undersøkes de epistemiske praksisene som forekommer hos Vinmonopolet.

Kompetansemobilisering tar utgangspunkt i Linda Lais (2013) forståelse, og henviser til i hvilken grad en får anvendt inneværende kompetanse.

For å kunne besvare problemstillingen ovenfor undersøkes forskningsspørsmålene:

- 1) Hvilke kunnskapspraksiser preger arbeidet på Vinmonopolet?
- 2) Hvordan fungerer kompetansemobiliseringen av ansatte i organisasjonen?
- 3) Hvordan tilrettelegger Vinmonopolet for en helhetlig kompetansemobilisering?

Forskningsspørsmålene er formulert så det gir innsikt i kompetansemobilisering på både individuelt og organisatorisk nivå. Fokus ligger i det individuelle med hvordan ansatte selv føler å få brukt inneværende kompetanse. Organisatorisk belyses tilretteleggingen for kompetansemobilisering på et strategisk nivå, med hvilken innvirkning det har for de ansatte. Samtidig gir det muligheten for å undersøke hvordan en eventuell epistemifisering virker inn på både praksisutøvelse og kompetansemobilisering.

Videre i kapittelet diskuteres aktualiteten av studien før den teoretiske og metodiske avgrensningen presenteres. Deretter foretar jeg en kort redegjørelse av relevant tidligere forskning, før det avslutningsvis i kapittelet gis en kort presentasjon av Vinmonopolet og deres opplæringspraksis.

1.3 Studiens aktualitet

Vin, matsammensetninger og kulinariske temaer dukker ofte opp i form av artikler, innslag eller diskusjoner i mediebildet. Et søk på ”ølbrygging” på Google generer 204 000 treff med alt fra forumnettsteder til opplæringskurs (Google.no, 2016). Hos Dagbladet finner vi et eget

magasin med tester og anbefalinger av vin (Dagbladet.no, 2016). Ølbrygging virker med det ikke å være en uvanlig hobby, og kunnskap om vin viser seg stadig mer populært. Totalt ser vi en økende samfunnsinteresse rundt vin og øl. Kunnskap om temaet virker å ha en sentral plass i befolkningen. Det gjør det interessant å undersøke hvordan dette gjenspeiler seg i organisasjonen som er tettest på interesseområdet vin og øl.

Vinmonopolet foretok i 2015 selv en undersøkelse på sine kunder hvor 8 av 10 av et utvalg på 2000 svarte de hadde en interesse for vin, hvorav 7 % anså seg som kunnskapsrike innenfor vinverden (Dagens Næringsliv, 2015). Undersøkelsen tyder på hvordan folk forholder seg aktivt til kunnskap rundt vin. Kundene kan som et resultat bli mer kunnskapsrike og i større grad etterprøve kunnskap organisasjonen selv sitter med og formidler. Det å stadig holde seg oppdatert blir dermed en nødvendig del av arbeidet, noe som forutsetter en aktiv kunnskapsorientering.

Lai (2013) poengterer hvordan strategisk kompetanseledelse er en nøkkelfaktor for organisasjoners konkurransedyktighet og overlevelse på sikt. Samtidig som hun retter en allmenn kritikk mot organisasjoners ukritiske utvikling av ny kompetanse, fremfor å ta i bruk kompetanse som allerede finnes tilgjengelig. Lai setter med det søkelyset på utfordringen som knytter seg til å ivareta og gjøre nytte av eksisterende kompetanse i en organisasjon. Forskning viser hvordan det forekommer at ansatte ofte kan oppleve å sitte inne med kompetanse de anser som relevant i arbeidet, men ikke får anvendt (Lai, 2013, s. 153; OECD, 2014). Dette kan tyde på hvordan det til tross for en økt satsning på kompetanseutvikling ikke blir lagt ned tilstrekkelig arbeid i mobilisering av denne kompetansen.

Ettersom dette potensielt resulterer i store verdilekkasjer for organisasjoner er det av interesse å undersøke hvordan dette kan motvirkes. Hva gjør at noen organisasjoner lykkes bedre enn andre? Dette betyr heller ikke at det *ikke* er behov for utvikling ny kompetanse, men at kompetansearbeid i større grad må handle om bruk av eksisterende kompetanser fremfor ukritisk tilegnelse av helt nye. Samtidig som vår tid er preget av hvordan vi aktivt forholder oss til, og tar i bruk kunnskap som en naturlig del av hverdagen, noe som i sin tur endrer forventninger og krav både ansatt og organisasjon møter. Dette reiser spørsmålet om hvordan ansatte og organisasjon som til daglig møter på nye spørsmål, utfordringer og krav går frem for å løse disse utfordringene. Vinmonopolet har i flere år arbeidet aktivt med kompetanse og er anerkjent som en organisasjon som lykkes på området (HRNorge, 2014). Det er derfor

interessant å se nærmere på deres praksis ved å undersøke og anskueliggjøre en organisasjon hvor kompetansearbeid og kompetansemobilisering synes å fungere godt.

Dette fokuset skaper en problemstilling av samfunnsmessig aktualitet, eller en *problemorientert empirisme* (Thagaard, 2009, s. 54) gjennom å undersøke problemer ansett av relevans i samfunnet. ”Problematikken” i dette studiet blir å undersøke hvordan et mindre utvalg av Vinmonopolets ansatte får anvendt sin kompetanse og hvordan organisasjonen tilrettelegger for best mulig kompetansemobilisering, sett i lys av kunnskapssamfunnet. Ved å kombinere Lai og Knorr Cetina er ambisjonen å utvide synet på kompetansemobilisering ved å tillegge en ekstra dimensjon representert i samfunnsprosessers innvirkning.

1.4 Teoretisk og metodisk avgrensning

Av teori støtter jeg meg i denne studien som nevnt til Lais (2013) strategiske kompetanseledelse og Knorr Cetinas (1999) forståelse av kunnskapssamfunnet. Lais bidrag fokuserer primært på kompetansemobilisering for å undersøke hvordan institusjonen arbeider med anvendelse av kompetanse hos sine ansatte. Både på strateginivå og hvordan det individuelt oppfattes av den enkelte ansatt.

I Knorr Cetinas (1999) bidrag ligger hovedfokuset på hennes tese rundt epistemifisering, ”spill-over” og epistemiske praksiser. I spill-over ligger tesen om hvordan kunnskap og kunnskapsprosesser spres og påvirker samfunnet i sin helhet, som dermed kan sies å bli epistemifisert. Epistemiske praksiser beskriver hvordan de ansatte går i møte med kunnskap. Disse teoriaspektene anvendes for å gjøre det mulig å løfte diskusjonen opp ved å se 1) samfunnsprosessers innvirkning på Vinmonopolets arbeidsutførelse og kompetansemobilisering, 2) hvilke kunnskapskilder som benyttes både innenfor og utenfor organisasjonen som et resultat av samfunnsutviklingen, og 3) hvilke kunnskapspraksiser som preger Vinmonopolet i et epistemifisert samfunn.

Dette studeres med hjelp av Nicolinis (2010) tanke om ”*zooming in and out*” ved å innta en kritisk eklektisk tilnærming til teori og metodeanvendelse. Dette gjennomgås i større detalj i kapittel 3.2.5. Gjennom en komplementær bruk av Lai og Knorr Cetina er det ment å synliggjøre aspekter som ikke gjøres mulig ved isolert bruk av teoriene, og følgelig gi en mer helhetlig forståelse av kompetansemobilisering i dagens samfunn.

Metodisk er studien gjennomført som en kvalitativ casestudie med et utvalg informanter fra fire forskjellige butikker i Vinmonopolet, samt opplæringsleder. Utvalget består av totalt 11 personer; en leder for opplæring og 10 ansatte i butikk, som alle har gjennomført den obligatoriske opplæringen i organisasjonen. Dette utvalget ble foretatt på bakgrunn av både en strategisk og teoretisk utvelgelse. Grunnlaget for analysen ligger forankret i loggføring gjennomført over en periode på en arbeidsuke av alle butikkansatte i utvalget, informasjonsmateriell fra Vinmonopolets hjemmeside og semi-strukturerte intervjuer med fire av de butikkansatte og opplæringsleder.

Loggføringen ble foretatt for å få innsikt i den aktuelle praksisen som forekommer hos Vinmonopolet, med kvalitative intervjuer foretatt i ettertid. Ved loggføring sammen med intervjuer gis det en innsikt både *in situ* og *retrospektivt*. Loggføringen gir en innsikt i praksisen de ansatte foretar seg med hvilke kunnskapskilder de anvender i arbeidet. Intervjuene med de ansatte gir dypere innsikt i de ansattes *livsverden* (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009) med den subjektive opplevelsen av hvordan de føler å få anvendt inneværende kompetanse. Intervju med leder gir innsikt i organisasjonens kompetansearbeid på et organisatorisk nivå, hvor informasjonsmateriellet fungerer supplerende.

1.5 Tidligere forskning

For å se inngangen til egen studie vil jeg her gi en kort presentasjon av tidligere forskningsprosjekter som har undersøkt lignende temaer. Dette gir en innsikt i forskningsfeltet og har fungert som et utgangspunkt, så vel som inspirasjon for egen studie.

1.5.1 ProLearn

”Professional learning in a changing working life” (ProLearn), et forskningsprosjekt som undersøkte ingeniører, sykepleiere, lærere og revisorers kunnskapskulturer med utgangspunkt i Knorr Cetinas tese. Hovedstudien tok for seg forholdet mellom epistemiske kulturer og kunnskapsrelasjoner i det moderne samfunn (Lahn, 2012, s. 109). Et av sub-studiene i forskningsprosjektet baserte seg på en undersøkelse av deres epistemiske praksiser, med hvordan de forskjellige profesjonene bearbeider og navigerer seg i møte med kunnskap. Empirien som lå til grunn for studien ble samlet inn ved hjelp av ”learning logs” – korte spørsmål deltakere måtte besvare, før det ble utført supplerende semi-strukturerte intervjuer.

Konklusjoner trukket fra sub-studie lå i hvordan de gruppene studert opererte forskjellig i deres møte med kunnskap. Deres epistemiske praksiser fungerte på forskjellige måter med hva som er aksepterte strategier å anvende, verifisere, tilegne og skape kunnskap (Lahn, 2012). Det ble utviklet og anvendt verktøy og metoder unike for hver av de forskjellige profesjonene undersøkt i møte med et epistemifisert samfunn hvor hyppige endringer forekommer og må tas stilling til.

Prosjektets konklusjoner har bidratt med god innsikt og et utgangspunkt for egen studie. Hvordan det utvikles kompetanseverktøy som bidrar med innsikt i samfunnsprosessene som forekommer og hvilken innvirkning det har på de forskjellige miljøene undersøkt. Samtidig har det vært verdifullt å se hvordan Knorr Cetinas tese er anvendt gjennom lignende studie.

1.5.2 Kompetansearbeid og kompetansemobilisering

Forskningsfeltet innenfor kompetansearbeid er enormt. I nyere tid har som nevnt de menneskelige ressursene fått økt oppmerksomhet som en organisasjons viktigste ressurs (Lai, 2013). Et sentralt tema som er tilbakevendende er hvordan kompetansen i organisasjonen blir anvendt. Linda Lai diskuterer dette ved hjelp av begrepet kompetansemobilisering. Nordhaug (2004) diskuterer samme fenomen ved hjelp av ”latent kompetanse” - kompetanse en er lite bevisst og dermed vanskelig får anvendt. Begge trekker frem utfordringer som knytter seg til optimal bruk av kompetanse, både fra et individuelt og et organisatorisk perspektiv. Regjeringen har også vist interesse for dette og startet i 2014 et prosjekt i samarbeid med OECD for å kartlegge hvorvidt vi i Norge utvikler nok og riktig kompetanse (Regjeringen.no, 2015). Som følge av studien slapp OECD i 2014 en rapport som viste at tilnærmet 20 % av utvalget følte seg overkvalifisert for sine arbeidsoppgaver, hvor tilnærmet 15 % følte seg underkvalifisert (OECD, 2014). En av rapportens konklusjoner var et behov for å etablere overordnede kompetansestrategier som et middel for å unngå unødig utvikling av kompetanse, som også sikrer anvendelse av eksisterende kompetanse på best mulig måte.

Tidligere er det også gjennomført studier om kompetansemobilisering i kunnskapssamfunnet. Stana (2015) gjennomførte i 2015 en studie av en kunnskapsorganisasjon i kunnskapssamfunnet med mål om å kartlegge og forklare kompetansemobiliseringen som et resultat av kompetansestrategi med forankring i Lai (2013). En overordnet konklusjon viser

hvordan god tilrettelegging fra organisasjonens side bidrar til høy opplevd kompetansemobilisering hos ansatte. Samtidig forklarer hun hvordan organisasjonen studert ikke har en eksplisitt kompetansestrategi, men likevel opplever høy mobilisering, uten at dette forklares. Et fellestrekk for flere studier på feltet er hvordan undersøkelser av kompetansemobilisering synes å være begrenset til å forklares som et ensidig resultat av tilrettelegging fra ledelsen. I denne studien undersøkes også samfunnsprosesser i diskusjonen.

I et stort og etablert forskningsfelt rundt kompetansearbeid er en konklusjon hvordan videre forskning er nødvendig. Et behov foreligger for å tegne et større bilde av kompetansearbeid i et samfunn som er i stadig endring. Denne studien sikter mot å være et bidrag i denne sammenheng.

1.6 Om Vinmonopolet

Vinmonopolet består av rundt 2000 faste ansatte og tilnærmet 1500 deltidsansatte fordelt på 306 butikker på landsbasis, sammen med et sortiment på over 12000 varer (Vinmonopolet.no, 2015a). Med det kan Vinmonopolet trygt klassifiseres som en stor organisasjon, med mye tilhørende kompetanse. I et samfunn i kontinuerlig utvikling med en mat- og drikkekultur som stadig endres påvirkes også kundekravene. Dette gjør at Vinmonopolet er nødt å tillegge kompetansearbeid store mengder tid og ressurser. Som de selv gir uttrykk for å anerkjenne:

Så våre ekspeditører (...) de skal gjøre det de kan for å gi kunden god service. Hver dag, hele tiden. For at vi skal få til det, så er vi nødt til å satse på kompetanse. (Opplæringsleder)

Organisasjonen er også som nevnt anerkjent for godt arbeid og gode resultater med sitt kompetansearbeid. Hvordan Vinmonopolet synes å arbeide aktivt både *med* og *for* kompetanse i et samfunn i stadig endring, gjør det til en organisasjon som kan hjelpe å kaste lys over hvordan kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn kan fungere.

Vinmonopolet ble opprettet den 30. november 1922, med formålet om å sikre ansvarlig salg av alkohol (Vinmonopolet.no, 2015a). Vinmonopolet sitter derfor med et samfunnsoppdrag, både for å kontrollere mengden alkohol solgt, så vel som en formidling av holdninger ovenfor alkoholforbruk. Etter etableringen har organisasjonen hatt en jevn økning i butikker, ansatte og vareutvalg. Dette gjør at organisasjonen i dag opererer med syv forskjellige kategorier på

sine butikker, som forteller hvilket sortiment som er umiddelbart tilgjengelig i de forskjellige butikkene. Dette for å kunne gi kunder en oversikt og etterkomme deres behov på best mulig måte (Vinmonopolet.no, 2015a). Det tilbys også en nettbutikk hvor kunder kan bestille opp all vin og øl i sortiment, så utvalget i praksis er likt på landsbasis. Vinmonopolet har også et sterkt fokus på kompetansearbeid. Dette for at ansatte skal kunne gjennomføre det Vinmonopolet selv kaller ”det beste kundemøtet” (Vinmonopolet.no, 2015a). Hvordan alle kunder hos Vinmonopolet skal være fornøyde og få god hjelp. For å oppnå dette er kompetansearbeid sterkt vektlagt innad i organisasjonen.

1.6.1 Vinmonopolets opplæringspraksis

Vinmonopolet opererer med et opplæringsprogram kategorisert i totalt seks trinn hvor de fire første inngår i den obligatoriske opplæringen. Trinn en og to må gjennomføres innen de første to årene som ansatt. De neste trinnene er uten en tidsbegrensning på gjennomføringstid. Etter endt opplæring av de fire første trinnene i programmet, er ansatte kvalifisert til å søke seg til spesialiseringer innen ”selvstudier”. Gjennom selvstudiene spesialiserer en seg inn mot en spesifikk kategori som kombineres med en studietur til utlandet som er av relevans for kurset. Eksempelvis besøker deltakere på selvstudiet ”øl”, ølbryggerier i Belgia, hvor det er en lang tradisjon med ølbrygging. Etter gjennomføring av selvstudium er det mulig å søke seg til ”WSET Diploma”, en anerkjent sertifisering i vinverden. Samtidig er alle kurs og samlinger både utviklet og holdt av interne fra Vinmonopolet.



Figur 1: Vinmonopolets opplæringsmodell (Vinmonopolet.no, 2015a)

Vinmonopolet skriver også på sine hjemmesider hvordan de vektlegger uformelle tiltak som daglig trening i butikk og kunnskapsdeling mellom kollegaer som en kilde til kompetansebygging (Vinmonopolet.no, 2015a). Et eksempel på tilrettelegging for dette er gjennom arrangerte ”smakinger” lokalt i butikk. Her danner ansatte grupper på minimum to og to for å smake på et utvalg vin- eller øltyper som det diskuteres og reflekteres rundt. ”Smakesmie” er et annet tiltak som gjennomføres to ganger i året hvor butikkene samles for å smake ulike mat- og drikkekombinasjoner. Et større tiltak er ”nyhetssmaking” som i likhet med smakesmie er to ganger i året. Dette gjennomføres som en messe hvor butikkene inviteres inn til samling hvor de møter importører og smaker på nyheter innenfor øl og vin. Dette er forøvrig eneste mulige møteplass mellom ansatte og importører da ansatte skal være i stand til å gi en mest mulig objektiv rådgivning til kunder.

Ved å lese strategidokumentet til Vinmonopolet ser vi også hvordan utvikling på et strategisk nivå vektlegges: *”Svekket vår evne til å utvikle oss i tråd med kundenes forventninger vil dette trolig få umiddelbar negativ effekt på kundes tilfredshet med Vinmonopolet”* (Vinmonopolet.no, 2015b). Utdraget viser hvordan organisasjonen anerkjenner samfunnets påvirkningskraft og sikter mot å justere og utvikle seg i tråd med dette. Dette viser hvordan kompetansekravene kontinuerlig er i endring og hvordan ansatt og organisasjon ikke være stillestående dersom de skal kunne utføre sin jobb tilfredsstillende opp mot kundenes forventning. Dette kommer også til uttrykk gjennom Vinmonopolets aktive holdning ut mot samfunnet. Årlig produserer Vinmonopolet en markedsrapport med hensikten å ha en oppdatert innsikt i markedsutviklingen og samfunnstrender ved hjelp av kundeundersøkelser (Vinmonopolet.no, 2016). Et tiltak som viser en samfunnsoppmerksomhet utover organisasjonens egne rammer.

Vinmonopolet har også en trygghet og tiltro til eget kompetanseprogram ettersom de beskriver å bevisst ansette mennesker for sine *holdninger* fremfor deres *varefaglige kompetanse* (Vinmonopolet.no, 2015a). Gjennom å ha ansatte som er interesserte og ønsker å gjøre en best mulig jobb hevder organisasjonen å kunne tilføre den varefaglige kompetansen som behøves.

I påfølgende kapittel vil teori anvendt i studien presenteres. Dette ligger som et teoretisk rammeverk for å belyse, forklare og forstå fenomenene som undersøkes.

2 Teoretisk rammeverk:

Kompetansemobilisering og epistemifisering

Teorigrunnlaget for denne studien er forankret i *strategisk kompetanseledelse* (Lai, 2013) og tesen om *epistemifisering* og *epistemiske praksiser* (Knorr Cetina, 1999). Strategisk kompetanseledelse anvendes for å se den strategiske innvirkningen på kompetansearbeid med hovedfokus på kompetansemobilisering. Epistemifisering og epistemiske praksiser løfter diskusjonen og gir en samfunnsmessig kontekst til studie. Dette gir muligheten til å undersøke hvordan samfunnsprosesser som følge av kunnskap spiller inn på praksisutførelsen og kompetansemobiliseringen hos Vinmonopolet.

Første del av kapitlet er viet til Lais syn på kompetanse, hennes modell rundt strategisk kompetanseledelse og kompetansemobilisering, før det i andre del beveger seg over i Knorr Cetinas tese rundt epistemiske praksiser og epistemifisering.

2.1 Strategisk kompetanseledelse, en introduksjon

Det virker å være konsensus rundt hvordan kompetanse står sentralt for god arbeidsutførelse. ”Alle” er enige om at kompetanse er viktig, både fra en organisasjons ståsted, så vel som for det enkelte individ (Lai, 2013; Nordhaug & Brandi, 2004). For Linda Lai står strategisk anvendelse av kompetanse helt sentralt. Hun skriver i forordet i sin bok *strategisk kompetanseledelse*:

Noe av det viktigste jeg selv har lært i disse årene, er at de aller, aller fleste har mye mer kompetanse enn både de selv og andre tror, og at mange ikke får brukt dette potensialet på en god måte.
(Lai, 2013, s. 6)

Lai setter med det søkelyset på hvordan kompetansen ofte er mer tilgjengelig enn både hva en selv og organisasjoner oppfatter eller tror. Hun forlenger dette med en kritikk mot det hun betegner som ukritisk utvikling av kompetanse i organisasjoner (Lai, 2013). Gjennom denne trenden skapes over- og feilkvalifiserte ansatte som bidrar til å gjøre dem *inkompetente* ved å ikke ha kompetanse som samstemmer med oppgavene. Dette gir potensielt en rekke negative effekter som kan resultere i et stort verditap for organisasjonen. Mye av årsaken til denne

problematikken mener Lai ligger i hvordan kompetanse lenge har vært ansett som et ubetinget gode. En kontinuerlig satsning på kompetanseheving skaper potensielt en inkongruens med ansatte som ikke får anvendt sin kompetanse på hensiktsmessige måter. Et problem som kan oppleves paradoksalt da kompetanseutviklingstiltakene kan bidra til å skape problemer de er ment å løse. Kompetanseutviklingen og tiltakene kan derfor ikke gjøres etter et ”jo mer, jo bedre”-prinsipp, men må være et resultat av systematiske og organiserte tiltak ut i fra kompetansebehov og allerede tilgjengelig kompetanse (Lai, 2013).

Fokus må derfor ikke utelukkende ligge på utvikling av ny kompetanse, men like fullt må det fokuseres på effektiv anvendelse av den allerede tilgjengelige kompetansen. I dette ligger Lais (2013) tanke om *kompetansemobilisering*. Hun ser strategisk arbeid med kompetanse som et nødvendig instrument for alle organisasjoner. Strategisk kompetanseledelse kan derfor forstås som et verktøy som skal gjøre det mulig å sikre hensiktsmessig satsning på, og ikke minst bruk av, kompetanse innad i organisasjonen.

For å kunne forstå hva tesen rundt strategisk kompetanseledelse inneholder vil jeg først redegjøre for hvordan kompetansebegrepet forstås av Lai. Kompetanse er for Lai forankret i individet i organisasjonen, som det ikke kan løsrives fullstendig fra. Kompetanse blir derfor et konkret *forvaltningskapital* som organisasjonen bør ivareta og anvende på mest mulig hensiktsmessige måter (Lai, 2013, s. 16). Dette skiller Lai fra tradisjoner som beskriver organisasjoner for selv å holde på kompetanse, adskilt fra individene, eksempelvis vist gjennom tesen rundt ”lærende organisasjoner” (Filstad, 2010; Senge, 1994).

Videre i kapittelet presenteres og redegjøres det for kompetansebegrepet. Dette gjøres for å gi en innsikt og forståelse av hva begrepet inneholder, og hva det innebærer når det senere diskuteres rundt mobilisering av den tilgjengelige kompetansen.

2.1.1 Kompetanse, kunnskap og det å være kompetent. En begrepsavklaring

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46)

Kompetansebegrepet for Lai består av flere ”underkategorier”. Hva kompetansebegrepet skal inneholde både har vært, og er gjenstand for debatt. Eksempelvis Nordhaug (2004) ser kompetanse annerledes ved å ikke inkludere holdninger i sin definisjon. Lai begrunner sitt valg med hvordan holdninger i stor grad er avgjørende for om en når sine mål. Holdning for Lai er eksempelvis med å bestemme om en er villig til å hjelpe kolleger eller kunder best mulig ut i fra egne forutsetninger. Hvorvidt en er villig til å legge ned arbeidet for og best mulig møte utfordringer i arbeidet. Det settes med det som en forutsetning for å kunne fungere *kompetent* ettersom en uten de «riktige» holdningene ikke vil kunne nå overordnede mål, til tross for å ha kunnskap, evne og ferdighet om oppgaven(e) (Lai, 2013). Med kompetent menes å ha en kompetanse som er treffende og utfyllende innenfor sine arbeidsoppgaver i henhold til målene som er satt.

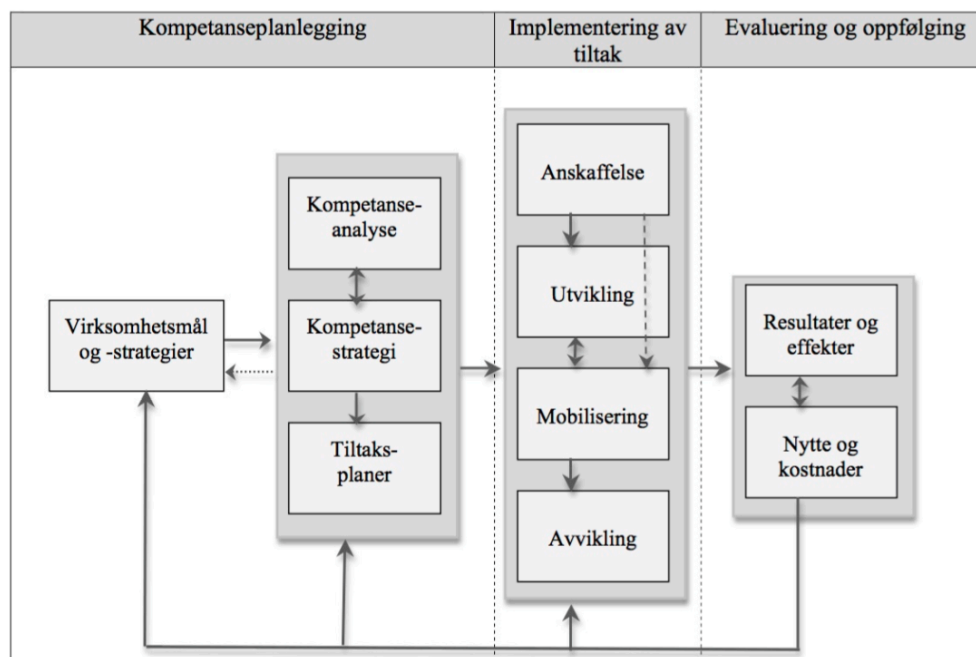
Kunnskap inngår i kompetansebegrepet med hvordan det er det vi vet, eller det vi *tror* vi vet (Lai, 2013, s. 47). For å kunne utføre arbeid presiserer Lai hvordan det vil være nødvendig å ha tilstrekkelig kunnskap om hva og hvordan en skal kunne utføre arbeidet. Ferdigheter innebærer hvordan en utfører handlinger for å nå sitt / sine mål på best mulig måte. Ferdigheter blir dermed en anvendelse av kunnskap, som isolert sett er av en mer statisk karakter. Evner på sin side blir beskrevet som relativt stabile personlighetstrekk. Dette er aspekter som påvirker de andre fasettene i kompetansebegrepet, men for Lai ikke kan utvikles i særlig grad (Lai, 2013). Evner blir derfor en rammefaktor som setter mulighetene og begrensningene under kompetanseutviklingen ved dets relativt stabile natur.

Lai skiller også kompetanse i form av ulike typer hvor formell, uformell og realkompetanse er de fremtredende kategoriene. Formell kompetanse gjenkjennes av hvordan den erverves gjennom konkrete kompetansetiltak og helst avsluttes med en form for dokumentering. Ofte gjenkjent i form av kursing. Den uformelle kompetansen er ikke nødvendigvis dokumentert og gjenkjennes gjerne ved erfaringsbasert læring. (Lai, 2013). Disse to kompetanseformene former en persons *realkompetanse*. Lai skiller også mellom *generell* og *organisasjonsspesifikk* kompetanse. Den generelle kompetansen er overførbar mellom organisasjoner og kobles tett opp mot *basiskompetanse* som beskrives som grunnleggende kompetanse på et enkelt nivå. Organisasjonsspesifikk kompetanse derimot, viser til spesifikk kompetanse som er eksklusivt knyttet til gitt organisasjon og kan knyttes opp mot *spisskompetanse*, som er kompetanse på et høyt faglig nivå, gjerne gjenkjent som spesialiseringer.

Dette gir en kort innføring i begreper som ligger sentralt for Lais *strategiske kompetanseledelse*, et verktøy som gjennom planlegging, implementering og evaluering skal sikre at både ansatt og organisasjon både har og får anvendt riktig kompetanse (Lai, 2013). Videre presenteres Lais modell kort. Jeg beveger meg ikke inn på samtlige kategorier, men fremhever elementene som står sentralt i denne studien og videre for analysen.

2.1.2 Kompetansemobilisering

Lai (2013) fremhever forskjellige tiltak som kan benyttes når en organisasjon skal jobbe med kompetanse. Hun deler dette inn i anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. Dersom det foreligger et behov for tilgang til ny kompetanse aktiveres anskaffelseskategorien i form av rekruttering. Er hensikten å tilegne ny, eller endre allerede eksisterende kompetanse innad i organisasjonen, forekommer utviklingstiltak. Utviklingstiltak deles inn i *interne* og *eksterne* tiltak, hvor eksterne ofte er gjenkjent i kurs utenfor organisasjonen. Kompetansemobilisering består av i hvor stor grad inneværende kompetanse faktisk blir aktualisert og anvendt i arbeidet, og er av Lai ansett et ansvar som tilfaller ledelsen. Avvikling er aktuell dersom kompetansebehovet til organisasjonen endres og nedbemanning er hensiktsmessig. Modellen vises i sin helhet nedenfor:

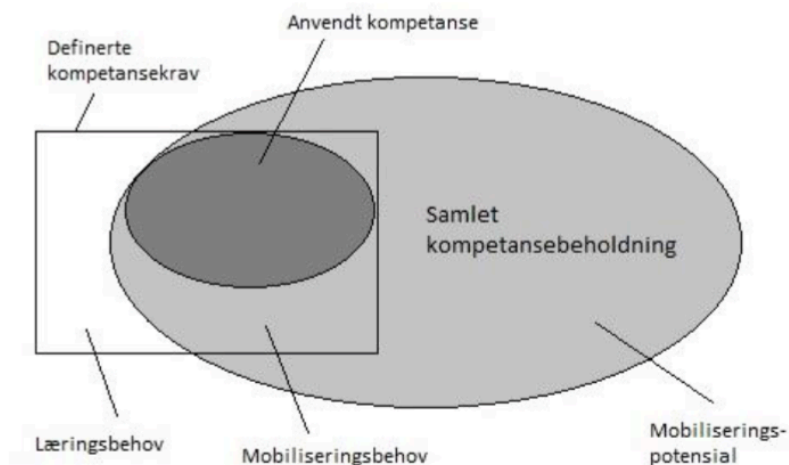


Figur 2: Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 15)

Modellen deles inn i tre hovedkategorier ved 1) kompetanseplanlegging 2) implementering av tiltak og 3) evaluering og oppfølging. Modellen skal forstås som en iterativ prosess med formålet å sikre at organisasjon og ansatte både har og får anvendt nødvendig kompetanse for måloppnåelse. (Lai, 2013, s. 14).

Det foretas et skille mellom organisatorisk og individuell kompetansemobilisering. En organisatorisk kompetansemobilisering viser til hvordan organisasjonen selv anvender sine medarbeidere. Eksempelvis hvordan ansatte jobber på tvers av avdelinger eller inntar nye stillinger (Lai, 2013). Tilrettelegging av kompetansemobilisering blir derfor i stor grad avgjort av den organisatoriske kompetansemobiliseringen. Dette gjenspeiler seg i en organisasjons strategi som vises gjennom *kompetanseplanlegging* i figur 2. Den individuelle kompetansemobiliseringen, som er denne studiens utgangspunkt, viser til hvordan den ansatte selv føler å få anvendt inneværende kompetanse. Disse står ikke uavhengige av hverandre. En organisatorisk kompetansemobilisering, gjenspeilet i en organisasjons strategiske arbeid, virker inn på tilretteleggingen for individuell kompetansemobilisering, og hvordan den enkelte ansatte vil oppleve å få anvendt sin kompetanse. Samtidig vil effekten av individuell opplevd kompetansemobilisering slå ut på hvordan kompetansemobilisering på et organisatorisk nivå også gjøres mulig. Organisatorisk og individuell oppfattet kompetansemobilisering vil derfor kunne sies å stå i et gjensidig påvirkningsforhold. Organisasjonens strategi spiller med det en avgjørende rolle for en individuell kompetansemobilisering og er derfor nødvendig å undersøke.

Som nevnt er et problem hvordan det ofte er en overfokusering på kompetanse*heving* fremfor *mobilisering*. Kompetanse ansatte sitter inne med blir først en bidragsyter til verdiskapning og måloppnåelse i organisasjonen når den blir mobilisert (Lai, 2013). Kompetanse som ikke blir mobilisert er derfor i sin essens verdiløs og problemskapende fremfor å være en ressurs for organisasjonen. Gjennom modellen ser vi utviklings- og mobiliseringskategorien stå i et gjensidig forhold. Utvikling skal derfor selvsagt ikke bagatelliseres. Det er ofte behov for utvikling i arbeidet med både ny og endret kompetanse, som kan øke både ansattes ytelse og organisasjonens mulighet for måloppnåelse (Kuvaas & Dysvik, 2012; Lai, 2013). Det er likevel et behov for å ta utgangspunkt i utvikling av *riktig* kompetanse ut i fra behovet som foreligger i organisasjonen som dermed kan mobiliseres. Lai viser hvordan en kompetanseanalyse kan være et verktøy for å løse dette:

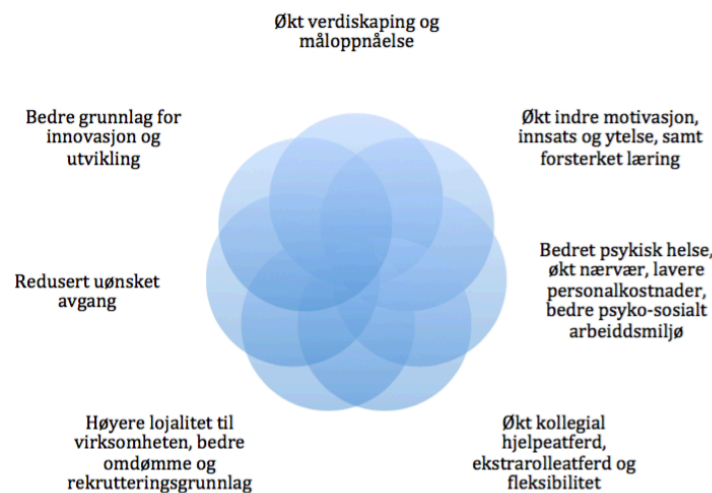


Figur 3: Sentrale elementer i kompetanseanalyse og hvordan mobiliseringspotensialet kan visualiseres. (Lai, 2013, s. 69)

Figuren viser hvordan en kompetanseanalyse av en ansatt kan se ut visualisert. I hvor stor grad den ansatte sitter inne med kompetanse, det uforløste *mobiliseringspotensialet*, er vanskelig å vite. Derfor forklarer Lai hvordan individuell kompetansemobilisering er nødt til å ta utgangspunkt i den subjektive oppfatningen en selv sitter med av å få anvendt inneværende kompetanse (Lai, 2013). Dette er hovedsakelig et lederansvar ved å oppnå god relasjonell kontakt med sine ansatte, og ha en oversikt over hvilken kompetanse de forskjellige medarbeidere sitter inne med. Videre er tiltak nødt til å ta utgangspunkt i hvilke kompetansekrav som er aktuelle. Kompetansekrav er hva organisasjonen trenger av kompetanse for å nå sine definerte mål (Lai, 2013). Ved en slik analytisk tilnærming er det ment å kunne minke en potensiell *kompetanseinkongruens*, en feil- eller overkvalifisering sett opp mot oppgaven(e) den ansatte arbeider med (Lai, 2013). Både Lai (2013) og Nordhaug (2002a) poengterer hvordan det ikke er oppnåelig og få anvendt *all* sin inneværende kompetanse. Som vist i figur 3 ligger det en mengde uforløst mobiliseringspotensial også utenfor kompetansekravene. Det vil være gjennomgående ettersom det alltid vil være kompetanse som ikke er relevant i arbeidet og derfor ikke blir mobilisert.

Effektene opplevd kompetansemobilisering kan medføre kan vise seg utslagsgivende for en organisasjons måloppnåelse. Dersom ansatte opplever en kompetanseinkongruens vil det kunne resultere i en rekke negative effekter som lavere mestringstro, mindre organisasjonstilknytning, lav måloppnåelse og et dårligere psykososialt miljø (Lai, 2013).

Ved en høy opplevelse av kompetansemobilisering derimot, forekommer blant annet ekstrarolleatferd, høyere lojalitet, økt verdiskaping og måloppnåelse, og et bedret psykososialt miljø (Lai, 2013, s. 156). Effektene identifisert av Lai vises i sin helhet under:



Figur 4: Potensielle effekter av høy opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 156)

Som vist er det en mengde positive effekter som kan oppnås som følge av en høy opplevd kompetansemobilisering. Dette gjør det viktig å kunne identifisere hvordan det kan tilrettelegges for på best mulig måte for en høy opplevd kompetansemobilisering.

2.1.3 Mobiliseringsdrivere

Lais kjernepoeng er hvordan organisasjoner må bli bedre til å ta i bruk allerede tilgjengelig kompetanse. En oppgave som ofte er vanskelig, men kanskje mer aktuell enn noen gang. For å oppnå dette identifiserer Lai (2013) rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger som fem fremtredende drivere for økt kompetansemobilisering. Disse presenteres kort før de igjen hentes opp gjennom analyse- og diskusjonskapittelet.

Gjennom rolledefinering ligger fokus på at den ansatte er klar over ansvar, belastning, orientering og samsvar. Rollen den ansatte trer inn på arbeidsplassen må samsvare med kompetansen den sitter inne med. Det må være overkommelig i henhold til tid og gjennomførbarhet, samtidig som leder må kommunisere tydelig hva som menes med rollen den ansatte har. Rollen en ansatt trer inn i bør derfor ta utgangspunkt i kompetansen denne sitter inne med. En rolle kan også endre seg gjennom ansettelsesforløpet. Dette blir særlig

aktuelt i ansettelsesforhold der det er mye utvikling eller ervervelse av ny kompetanse (Lai, 2013). Det som da er viktig er hvordan rolleorienteringen fungerer fleksibelt og rollen justeres etter ny kompetanse, gjerne gjennom nye oppgaver.

Mestringstro har utgangspunkt i motivasjonsteorien *self-efficacy* av Bandura (1997). Den ansatte må ha tro på å kunne mestre oppgaven den er blitt tildelt, og med det anse seg selv som kompetent. Sterkere tiltro til egen kompetanse gir også en høyere sannsynlighet for høyere opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013). Tiltak for å oppnå dette er å la den ansatte utføre arbeidsoppgaver den føler seg særlig god til, ha gode rollemodeller og ha konstruktive tilbakemeldinger på utført arbeid.

Autonomi bygger på Deci & Ryans (1985) selvbestemmelsesteori ved å oppleve tillit og kontroll over sitt eget arbeid. Autonomi må ikke misforstås som full frihet, men frihet innenfor gitte rammer. Eksempelvis gjennom å arbeide uten en unødig detaljstyring fra ledelsen i hvordan oppgaver gjennomføres. Samtidig er grad av autonomi som behøves ikke universelt og i stor grad betinget av personlighetstype og ønsket grad av autonomi. Det settes derfor som et behov for leder å oppnå en god relasjonell kontakt med sine ansatte for å få innsikt i hvilket autonomibehov som foreligger (Lai, 2013). En organisasjons utforming er også med å bestemme mulighetene for en autonomi. I et byråkrati med en definert hierarkisk oppbygning vil det tradisjonelt være mindre muligheter for en autonom tilnærming, sammenlignet med en organisasjon med en adhokratisk struktur.

Mestringsorientert ledelse og støtte fra kolleger går på trygghet og det å oppnå en god relasjonell kontakt mellom ansatt – leder og kollegaer. Det defineres gjennom å kunne spørre om råd, få hjelp ved behov og mestre oppgavene best mulig ut i fra egne forutsetninger (Lai, 2013). Et miljø som oppleves trygt og oppfordrer til å dele kompetanse og kunnskap vil kunne bidra til en sterkere opplevelse av kompetansemobilisering. Det vil også kunne bidra til et bedre psykososialt miljø og potensielt ha en kollektiv effekt, som øker mulighetene for måloppnåelse for organisasjonen (Lai, 2013).

Faktorene presentert er drivere Lai (2013) ser som avgjørende for en høy kompetansemobilisering. Et fellestrekk Lai setter for driverne er hvordan de oppnås som et resultat av ledelsen, da tilrettelegging ofte ligger utenfor den ansattes påvirkningskraft.

2.1.4 Strategisk kompetanseledelse sammenfattet

Det er i dette kapitlet gitt en oversikt over Lais strategiske kompetanseledelse og hennes forståelse av kompetansebegrepet. Det er presentert hva kompetansebegrepet inneholder og hva som faktisk mobiliseres ved en kompetansemobiliseringsprosess.

Det er foretatt en kort presentasjon av strategisk kompetanseledelse som modell. Hvordan arbeid med kompetanse skal forstås som en kontinuerlig og relasjonell prosess og ikke et tidsavgrenset og isolert tiltak. Målet bak strategisk arbeid med kompetanse er å sikre at organisasjon og ansatt både *har* og *får brukt* nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2013). Som et resultat skal strategisk kompetansearbeid sikre en mobilisering av den tilgjengelige kompetansen hos ansatte. Hovedpoenget for Lai er hvordan det har vært en overfokusering på kompetanse*heving*- og *utvikling*, på bekostning av *mobilisering*. Som et resultat kan det skape et enormt verditap og potensielle problemer i organisasjonen. I forlengelse av dette ser Lai (2013) kompetansemobilisering som et resultat av ledelsen og institusjonen det inngår i.

Lai fremhever hvordan det er selvsagt at den riktige kompetansen må være tilgjengelig for å kunne drive god og hensiktsmessig kompetansemobilisering, men at denne ikke kan utvikles ukritisk. Ved vellykket kompetansemobilisering ligger det potensielt sett en rekke positive effekter som skaper et godt grunnlag for måloppnåelse og verdiskapning i organisasjonen (Lai, 2013).

Avslutningsvis i kapitlet ble driverne for kompetansemobilisering presentert. I følge Lai(2013) er disse avgjørende for å oppnå en høy grad av kompetansemobilisering. Disse benyttes i analysen og diskusjonen som et verktøy for å se hvordan Vinmonopolet tilrettelegger for kompetansemobilisering på arbeidsplassen. I denne studien undersøkes det også utover institusjonens egen ramme. Det vil derfor bevege seg over til Knorr Cetinas bidrag i denne studien for å hente inn et verktøy som kan belyse dette.

2.2 Epistemifisering, praksis og kunnskap.

Den østeriske kunnskapssosiologen Knorr Cetina diskuterer kunnskap og kunnskapsprosesser og setter dette i et relasjonelt og dynamisk lys ved hjelp av sin teori (Knorr Cetina, 1999). Sentralt ved Knorr Cetina er hennes forståelse av kunnskapssamfunnet. Gjennom hennes

beskrivelse av kunnskap som definerende for både praksiser og hvordan vi forholder oss til kunnskap og teknologi skapes et bredere bilde enn kunnskap som statisk objekt. En overfokusering på kunnskapsinnholdet eller *produktet* av kunnskapen har for Knorr Cetina resultert i at selve kunnskapsprosessen kan sies å ha blitt ”black-boxed” (Knorr Cetina, 1999). Fokuset til Knorr Cetina ligger derfor ikke bare på selve *kunnskapsinnholdet*, men også på endringene det medfører. Kunnskapen virker inn på hvordan væremåter, handlingsmønstre og tankegang endrer seg og blir definerende for praksisene (Jensen & Tronsmo, 2016). Kunnskapen er derfor ikke forstått som et statisk produkt låst til ekspertinstitusjoner, men som en flytende, dynamisk og ekspansiv ressurs. I den forstand forstår Knorr Cetina kunnskapssamfunnet som gjennomsyret av steder og områder som arbeider og tar i bruk kunnskap på en måte som tidligere var forbeholdt universitets- og vitenskapsmiljøer (Knorr Cetina, 1999). Kunnskap får med det en betydning og innvirkning som går langt ut over sitt originale bruksområde.

Den relasjonelle naturen til kunnskap viser Knorr Cetina (1999) til når hun beskriver en sammenfletting av ulike livsverdener og materielle objekter gjennom praksiser. Hvordan aktører og artefakts interaksjon forekommer i det gitte fagfeltet. Begrepet livsverdener inneholder med det et bredere perspektiv på kontekster, ens temporale, spatiale og ontologiske forståelse (Knorr Cetina, 2007; Øby, 2013). Dette er ment å kunne skape en forståelse av hvordan ulike settinger tillegger forskjellig mening til samme fenomen og møter kunnskap på hver sin unike måte (Knorr Cetina, 2007). En sammenfletting av livsverdener og livsverden-prosesser har som formål å skape en sosiologisk bevissthet med hvordan epistemiske miljøer er en sammensmeltning mellom ikke-menneskelige objekter med menneskelige kontekster og prosesser.

Med denne tilnærmingen bidrar hun til en forståelse av hvordan kunnskap og kunnskapsprosesser spiller en sentral rolle i utformingen av praksis og dets innvirkning på individ, organisasjon og samfunn i sin helhet. Når kompetansemobilisering da undersøkes blir det dermed mulig å se utover ledelsens og institusjonens rammer, og også undersøke samfunnsprosessenes innvirkning. I denne studien har analysen og diskusjonen som nevnt utgangspunkt på et praksisnivå. Derfor vil et viktig bidrag fra Knorr Cetina være ”*epistemiske praksiser*” og ”*epistemisk diversitet*”. For å se kunnskapens påvirkning i en samfunnsmessig kontekst vil også hennes tese om ”*epistemifisering*” og ”*spill-over*” stå sentralt. Dette er ment å skape en tenkt ”verktøykasse” gjennom bruk av teorien som gjør det mulig å se nærmere

på hvordan praksisene foregår, og innvirkningen kunnskapsprosessene har på kompetansearbeidet. Videre i kapittelet vil jeg først redegjøre for epistemifisering og spill-over slik det er forstått og anvendt i denne studien, før det beveger seg over til epistemiske praksiser og epistemisk diversitet.

2.2.1 Epistemifisering

Overordnet i Knorr Cetinas tese ligger begrepet ”*epistemifisering*”. En epistemifisering forekommer gjennom hvordan samfunnet er gjennomsyret av forskjellige steder det arbeides med kunnskap. Vi forholder oss mer aktivt til kunnskap enn tidligere, både privat og i arbeidslivet. Dette gjør at vi nå ser at interessen for, og fokuset på kunnskap er blitt viktigere for organisasjoner og arbeidsgivere. Kunnskap inngår i større grad som en selvfølgelig del av arbeidsplassers fokusområder (Jensen & Tronsmo, 2016). Dette viser seg eksempelvis gjennom organisasjoners utvikling av egne opplæringsavdelinger og stillingstitler som kompetansemedarbeidere. I følge Knorr Cetina er kunnskapsprosessene stadig i bevegelse og skaper med sin påvirkningskraft en ny sosialitet. Gjennom dette kan det sies å forekomme en *epistemifisering av samfunnet* (Knorr Cetina, 1999).

Når kunnskap spres til nye områder, settinger eller steder oppstår det en ”*spill-over*” (Knorr Cetina, 1999, 2007). Knorr Cetina (1999) beskriver hvordan forskning og universitetsmiljøer tradisjonelt har hatt en legitimerende makt i samfunnet. Ved en spill-over viser hun hvordan disse settingene kun er *ett av flere* steder som arbeider med kunnskap og hvordan flere settinger blir definerende for samfunnsforståelsen. En spill-over gjør ikke bare *kunnskapsinnholdet* tilgjengelig for flere, men forandrer også *strategiene og arbeidet* i møte med kunnskapen for de involverte. Dette resulterer både i et samfunn med en økende tilgang til kunnskap som tidligere var forbeholdt eksperter, som kan sies å ”lekke” over i samfunnet (Jensen et al., 2012). Samtidig skaper det også et samfunn hvor kunnskapsprosessene viser seg definerende for samfunnsforståelsen, hvor en kritisk kompetanse blir å skape, dele og ikke minst *anvende* kunnskap (Hargreaves, Jensen, & Vaage, 2004; Knorr Cetina, 1999).

Denne samfunnsutviklingen, eller epistemifiseringen, skaper nye muligheter, men også restriksjoner og krav å forholde seg til. Kunnskapsaktivitet som følge av epistemifiseringen kan bli forstått som en fungerende åpne- og lukkemekanisme mellom de forskjellige settingene eller miljøene. Epistemifiseringen kan derfor sies å bidra til å skape en ny

samfunnsvirkelighet med hvordan forskjellige grupper arbeider både med og for kunnskapen (Knorr Cetina, 1999, 2007). Kunnskap og kompetanse blir med det tilgjengelig og spres i stor grad både privat og i arbeidet. Som en naturlig følge blir kompetansemobilisering et viktig aspekt i tråd med samfunnsutviklingen.

2.2.2 Epistemisk praksis

Inn under tesen om spill-over og en epistemifisering av samfunnet finner vi epistemiske settinger og praksiser (Knorr Cetina, 1999). Epistemiske settinger referer til steder eller områder der det arbeides med kunnskap. For Knorr Cetina består samfunnet av en mengde forskjellige epistemiske settinger, som vist med hvordan universitets og vitenskapsmiljøet bare er en av flere settinger i en samfunnskontekst. Innenfor disse settingene forekommer det forskjellige epistemiske praksiser, eller kunnskapspraksiser (Knorr Cetina, 1999).

Kunnskapspraksisene beskriver hvordan en går i møte med, behandler eller organiserer kunnskap. Eksempelvis hvilke kunnskapskilder som blir søkt til og hvilke strategier som blir tatt i bruk for å behandle og sikre kunnskapen. Knorr Cetina (1999) viser dette gjennom hennes studie av fysikere og molekylærbiologers kunnskapspraksiser. Hva som er ansett som riktig måte å finne eller skape kunnskap på viser seg å være forskjellig ut i fra hvilken av gruppene en tilhører, eller settingene en inngår i. Det vises til forskjellige prosesser, handlinger og hvordan de arbeider både med og for kunnskapen, eller ”tjener kunnskapen” ved å bringe og utvikle den videre (Knorr Cetina, 2007). Hva som anses som en legitim praksisutførelse og strategi for å bearbeide kunnskapen i den ene settingen er dermed ikke nødvendigvis gjeldende i en annen.

I et samfunn hvor kunnskap produseres i et stadig raskere tempo blir det viktig å se hvordan denne kunnskapen møtes og behandles. Samtidig som praksiser skapes som et resultat av ny kunnskap blir kunnskapsforståelsen dynamisk og inngår i en vedvarende prosess (Knorr Cetina, 2007). Et resultat blir praksiser som fungerer for å sortere og differensiere kunnskap og kunnskapskilder, for å skille ut hva som anses som relevant og hensiktsmessig for deres bruksområdet. Gjennom stadig mer spesialisert kunnskap har spesialiserte ansatte kompetansene som gjør det mulig å ”*skille mellom signal og støy*” (Jensen, Nerland, & Enqvist-Jensen, 2015; Knorr Cetina, 1999). En økende spesialisering bidrar også til at kunnskapen og kunnskapsprossesene blir differensiert og må forstås heterogent fremfor

homogent. Det oppstår en *epistemisk diversitet* (Knorr Cetina, 1999). Diversiteten beskrives gjennom forskjeller i forståelsen rundt kunnskap, kunnskapsprosesser og praksiser. Knorr Cetina viser dette gjennom hennes forskning på molekylærbiologer og fysikere. Hvordan de forskjellige miljøene skaper, behandler og anvender kunnskap på forskjellige måter. For å navigere seg i møte med kunnskapen må det da innehas kompetanse for å ta i bruk de forskjellige praksisene. Dette gjør kunnskapspraksiser til et sentralt element å undersøke i spørsmålet rundt kompetansemobilisering.

Knorr Cetina (2007) forklarer også hvordan de epistemiske settingene og praksisene står i et kontinuerlig spenningsforhold mellom gjeldende kunnskap og etablering av nye spørsmål, som bringer kunnskapen videre. Dette betyr også at innad i en hver epistemiske setting vil det foreligge en potensiell "fare" for kunnskapen som eksisterer (Knorr Cetina, 2007). Dette forklares gjennom kunnskapens relasjonelle forhold til ny kunnskap som skaper et selvforsterkende system og dermed er i kontinuerlig utvikling. De epistemiske settingene må likevel ikke misforstås som flyktige da de er relativt stabile, gjennom konstitueringen av de forskjellige epistemiske praksisene, til tross for å ikke være stillestående (Knorr Cetina, 2007). Kunnskapspraksiser får dermed en tosidig mening gjennom etablerte rutiner og væremåter som er kollektivt forankret, samtidig som det befatter seg med handlingene i nåtid i kontinuerlig utvikling som et resultat av epistemifiseringen. Dermed blir praksisbegrepet forstått som relativt stabilt til tross for en dynamisk og kontinuerlig utvikling som følge av kunnskapsinteraksjonen.

I forlengelse av dette beskriver Knorr Cetina hvordan en stadig interaksjon med kunnskapen skaper en forfølgelse av nye spørsmål og videre utvikling av både praksis og identitet (Jensen et al., 2012; Knorr Cetina, 1999; Øby, 2013). I dette ligger forståelsen av "*unfolding*". En interaksjon med kunnskapen kan aldri sies å være fullbyrdet, men i kontinuerlig utvikling og dermed ikke stå i et statisk, men dynamisk forhold. En stadig interaksjon med kunnskapen skaper nye spørsmål en søker etter svar på. I denne studien anvendes begrepet for å undersøke hvordan en karriere innad i Vinmonopolet kan sies å åpne eller "unfolde" seg etter hvert som den utvikles. En progresjon og utvikling innad i de forskjellige karriereveiene er med å forme identiteten og skape en tilhørighet til kunnskapspraksisene. Gjennom denne forfølgelsen av kunnskapen forekommer det en spesialisering innad i forskjellige kunnskapsområder i epistemiske settinger. Det opparbeides kompetanse til å navigere seg i

møte med kunnskapen på best og mest mulig effektiv måte. Kunnskapsinteraksjonen kan derfor egenhendig fungere kompetansemobiliserende.

2.2.3 Epistemifisering og epistemiske praksiser sammenfattet

Vi lever i et samfunn hvor kunnskap produseres raskere enn noen gang før. Knorr Cetinas bidrag viser hvordan kunnskap aldri kommer alene, men har en innvirkning på flere nivåer. Gjennom en epistemifisering forklares samfunnet å bestå av en mengde forskjellige epistemiske settinger hvor kunnskap arbeides med som en selvfølgelig del av arbeidshverdagen, og er definerende for samfunnet. Dette skaper nye væremåter, handlingsmønstre og institusjoner for å møte kunnskapen på best mulig måte. Kunnskapen får med det en påvirkningskraft langt utover sitt statiske produkt eller opprinnelige virksomhetsområdet.

Kunnskapspraksiser som tidligere var forbeholdt universitets- og vitenskapsmiljøene sprer seg til andre deler av samfunnet. Dette forklarer Knorr Cetina som et resultat av en spill-over og epistemifisering av samfunnet. Kunnskapspraksisene forklarer hvordan en går i møte med kunnskap, hvilke strategier som anvendes og hvorfor. Kunnskapspraksiser viser seg også å være bundet til den epistemiske settingen det inngår i, vist med fysikere og molekylærbiologers forskjellige behandling og møte med kunnskap. Det å være kompetent gis dermed ikke en universell forståelse, men gis forskjellig mening ut i fra hvilken epistemiske setting en inngår i. Ved bruk av kunnskapspraksiser gjøres det mulig å undersøke hvordan Vinmonopolet går i møte med kunnskapen i sin setting, både på ansatt og organisatorisk nivå. En spill-over viser seg ikke bare i arbeidslivet, men også hvordan mennesker privat er mer aktive i sitt forhold til kunnskapen (Jensen & Tronsmo, 2016). Dette skaper potensielt sett også en forandring i Vinmonopolets kunder. Gjennom denne utviklingen finnes stadig mer og fler spesialiseringer som viser seg i form av en epistemisk diversitet med forskjellige praksiser som gjør seg gjeldende. Hvordan praksiser er forskjellige er hva som ligger som et bakteppe for forståelsen av Knorr Cetina. Det kan knyttes tilbake til hvordan epistemifiseringen forekommer gjennom en epistemisk diversitet og kontinuerlig spenning som vises i en spill-over og utviklingen av nye praksiser. De epistemiske praksisene er dermed med å knytte praksisene ut over tid og rom og fra det lokale til forlengede og utstrakte ”kunnskapsverdener” (Nerland & Jensen, 2012).

Gjennom denne utviklingen blir en mengde kunnskap og kompetanse tilgjengelig, både privat og i organisasjoner. Kompetansemobilisering blir med det en viktig del av et epistemifisert samfunn. Samtidig må det innehas en kompetanse for å navigere seg i møte med kunnskapen, gjennom kunnskapspraksiser. Lais (2013) vektlegging av kompetansemobilisering utelukkende som et resultat av ledelsen har en potensiell begrensning med hvordan vi omgir oss med kunnskap og kompetanse daglig. Med bruk av Knorr Cetina tas det ett steg videre hvor jeg synliggjør den kulturelle innvirkningen på mobilisering av kompetanse i organisasjoner. Det tillegges diskusjonen rundt kompetansemobilisering en ny dimensjon med flere krefter som viser seg gjeldende som potensielle mobiliseringsdrivere. Totalt gjør Knorr Cetinas bidrag det mulig å se nærmere på hvordan samfunnsprosesser kan gjøre en forskjell på kompetansearbeid og hvordan kompetansemobilisering foregår.

3 Metode

Metode valgt i studie avgjør hvordan forsker går frem for å komme i mål med studie, og anvendes for å innhente data, eller empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2005; Kvale et al., 2009). Hensikten bak dette kapittelet er å begrunne og forsvare valgene jeg har tatt i min metode, for å gi leser en trygghet på studiens kvalitet. Forskningsdesignet blir først presentert for å vise den overordnede planen som lå bak studiet og gir en god introduksjon til et videre dypdykk i metodens verden.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign fungerer som en skisse for hvordan studie skal gjennomføres og har som hensikt å svare på *hva, hvordan og hvem* studie inkluderer.

I min studie er Vinmonopolets kompetansemobilisering sett i lys av kunnskapssamfunnet og dets utvikling studert. Hvordan Vinmonopolet tilrettelegger og mobiliserer kompetansen hos sine ansatte, strategisk fra organisasjonen sin side og subjektivt oppfattet fra ansatte. Dette blir forskningsdesignets *hva*. *Hvordan* studiet er gjennomført er ved en kvalitativ casestudie. Dette er valgt da forskningsspørsmålene krever innsikt og forklaring av naturlige fenomener. Tilretteleggingen av kompetansemobiliseringen foretatt og opplevd hos Vinmonopolet sett i lys av kunnskapssamfunnet, som er oppgavens *hva*, vil trenge data fra nåværende hendelser som allerede har forekommet for å kunne svares på. Derfor er casestudie av både en deskriptiv og forklarende karakter hensiktsmessig for besvarelse av forskningsspørsmål.

Datainnsamlingen ble foretatt ved loggføring, dokumentanalyse og gjennomføring av kvalitative intervjuer. Loggføringen ble gjennomført i forkant av intervjuene for å kunne innhente data *in situ* og skape en mulighet for introspeksjon av ansatte i praksissituasjonen. Dette er ment å kunne gi et rikere databilde, supplert av en retrospektiv refleksjon fra informantene gjennom intervjuene. Loggføringen besto av å svare på tre korte spørsmål: 1) Lurte du på noe i dag? 2) Hva triggert / fikk deg til å lure på spørsmålet? 3) Hvordan gikk du frem for å finne svaret? Intervju ble valgt da dette ga en innsikt i informantens subjektive oppfatninger rundt fenomenene undersøkt. Intervjuene ble gjennomført med en semi-strukturert tilnærming ved å ha fulgt en intervjuguide, men med muligheter for å avvike fra denne for å innhente utdypende informasjon der behovet oppsto. Fortolkningen av

intervjusituasjonen ble forstått til at dataene skapes gjennom *dialog* og i samarbeid mellom meg selv som intervjuer og informanten. Derfor anses ikke dataene som et nøytralt objekt som hentes uavhengig av kontekst og samspill, men som skapes gjennom interaksjon i intervjusituasjonen. Dermed kan intervjuet plasseres inn under den *konstruktivistiske* tradisjonen (Kvale et al., 2009). Dokumentanalyse ble foretatt gjennom søk på Vinmonopolets hjemmeside for å gi en kontekstuell forståelse av deres kompetansearbeid.

Oppgavens *hvem* besto av ti informanter fra fire forskjellige Vinmonopolbutikker i Osloregionen som alle hadde fullført den obligatoriske opplæringen. Opplæringsleder ble også inkludert i utvalget for å få sterkere innsyn i organisasjonens overordnede strategiske arbeid.

3.2 Metodevalg

Metodiske valg kan grovt karakteriseres i to, med kvalitativ og kvantitativ tilnærming. En kvantitativ tilnærming gjenkjennes ved generaliserbare data, gjerne i form av tallverdier (Thagaard, 2009). Dette gir muligheten for en bredere informantgruppe ved store datainnsamlingsprosesser med begrenset ressursbruk. Kvalitativ metode karakteriseres av muligheten for innsikt i informanters subjektive erfaringer og opplevelser (Thagaard, 2009). Den kvalitative metodetilnærmelsen resulterer hovedsakelig i tekst-data, da gjennom transkribert materiale innenfor lyd og/eller bilde-opptak som følge av intervjuer. En hybrid mellom disse to retningene er «mixed-methods» hvor metodene fungerer komplementært (Thagaard, 2009).

«Veien til målet», som er metode sin egentlige betydning (Kvale et al., 2009), viser hvordan det er essensielt å kunne gjenkjenne best mulig metodebruk for å kunne svare utfyllende på oppgavens problemstilling. I denne studien er hensikten å få innsikt i informantenes oppfatning av å få anvendt sin inneværende kompetanse i arbeidet. Det er med andre ord min hensikt å få en innsikt inn i informantenes *livsverden* (Kvale et al., 2009). Kvantitativ metode vil derfor vanskelig kunne gi nok «rike data», da det ikke gir sterk nok innsikt i prosessene underliggende informantenes erfaringsgrunnlag. Kvalitativ metode gir meg muligheten til å komme tettere inn på informantene og dermed kunne få innsikt i hensiktsmessige sosiale fenomener (Thagaard, 2009). «Mixed-methods» vil også kunne forsvares å ligge utenfor oppgavens omfang ved begrunnelsen nevnt over og for krevende ressursbruk. Metoden som

vil ligge sentralt for datainnsamling i dette prosjektet er derfor forankret i den kvalitative tilnærmingen. Nærmere bestemt intervju for et dypdykk i informantenes subjektive erfaringer, supplert av loggføring som foregår underveis i praksisen og dokumentanalyse. Denne metode-tilnærmingen er valgt for å styrke validiteten i studien.

3.2.1 Casestudie

Casestudier er gjennomført i konteksten av den virkelige verden med formålet om å gi en dypere forståelse og innblikk i fenomenet som blir undersøkt. Gjennom denne nærheten er det ment å kunne gi et representativt bilde av hva som undersøkes.

An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a «case»), set within its real-world context-especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident (Yin, 2012, s.4)

Slik definerer Yin casestudie gjennom en empirisk tilnærming av et nåtidig fenomen i dets virkelighetskontekst. Dette er beskrivende for denne studiens tilnærming hvor Vinmonopolet er studert i lys av nåværende hendelser som allerede har forekommet uten min direkte innvirkning. Yin (2012) beskriver videre hvordan casestudier kan være eksplorerende, forklarende eller deskriptive i sin natur. Ved eksplorerende ligger datainnsamling i forkant av formuleringen av forskningsspørsmål, ofte som en forløper til en påfølgende studie (Yin, 2012 s.29). Det deskriptive har som hensikt å beskrive det sosiale fenomenet en undersøker i virkelighetskonteksten det inngår i. Forklarende casestudier som den tredje typen har som formål å kunne forklare hvordan eller hvorfor noe forekommer (Yin, 2012, s. 89).

Mitt case er deskriptivt i den forstand at jeg gjengir virkeligheten som har forekommet og plasserer det inn i en teoretisk tilnærming. Samtidig er det forklarende da forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i hvordan. Derfor vil casestudien ha både en deskriptiv og forklarende karakter. Med hvordan casestudier defineres av å gå inn i *unike* situasjoner for å undersøke sosiale fenomener debatteres det rundt hvorvidt det kan besitte en overføringsverdi (Thagaard, 2009). Thagaard (2009, s. 210-211) viser hvordan case, til tross for hvordan situasjonene er unike, *kan* besitte en overførbarhet, da det kan bidra til å videreutvikle eller understøtte teorien(e) det benytter. Denne tanken gjør seg også gjeldende i denne studien med hvordan komplementær bruk av teori og metode er ment å skape en tenkt ”verktøykasse” for lignende fremtidige studier og videre forskning. *Instrumentelle case av*

Stake (1994, s. 237) støtter opp under dette med hvordan case kan fungere som en støtte eller utgangspunkt til fenomenet en undersøger.

3.2.2 Dokumentanalyse

Analyse av dokumenter er ofte anvendt som et supplement til andre kvalitative metoder (Thagaard, 2009). Dokumenter er anvendt i denne studien for å gi en kontekstuell forståelse av Vinmonopolets kompetansesarbeid. Dokumentene gir innsikt i organisasjonens utalte kompetansesarbeid og gir meg muligheten til å se ulike datakilder opp mot hverandre. Data samlet ved dokumentanalyse er av ulik karakter fra data samlet gjennom feltarbeid da dets originale formål ikke er rettet mot forskningsarbeid (Thagaard, 2009). Derfor har jeg måttet være oppmerksom på å ha en kildekritisk tilnærming til dataene anvendt.

Dokumentene anvendt er Vinmonopolets egen hjemmeside samt ”Selskapsstrategi AS Vinmonopolet 2015”. Dokumentet ligger åpent tilgjengelig på Vinmonopolets nettsider. Dette har bidratt til en sterkere helhetlig forståelse av kompetansesarbeidet i organisasjonen.

3.2.3 Det kvalitative intervjuet

Et kvalitativt intervju beskrives som en samtale mellom forsker og informant som en forlengelse av hverdagssamtalen plassert i gjeldende sosial praksis (Kvale et al., 2009). Nicolini (2009) beskriver intervjusituasjonen som en «fremprovosert kommunikasjonsform» som kan, dersom anvendt riktig, gi gode data. Ved kvalitative intervjuer gis informantene muligheten til å kunne gjengi sin subjektive virkelighet for å belyse et tema, problemstilling eller fenomen. Dataene skapes som nevnt i samarbeid med informantene. For å kunne innhente best mulig data har derfor mitt fokuspunkt ligget på å innta en *refleksiv objektiv* (Kvale et al., 2009) holdning til informantenes subjektive fortolkning i intervjuene. Dette er ment å gi en bevissthet til egne fordommer og hvordan observasjoner og tolkninger ofte er teoriladete. Gjennom en bevisstgjøring og et forsøk på å innta en refleksiv objektiv holdning er det blitt anvendt som et middel mot subjektiv fortolkning basert på forkunnskap, som er en av farene ved kvalitativ metode (Stake, 1994).

En kritikk det kvalitative intervjuet har mottatt er hvordan det kan oppfattes som ustrukturert da det ikke kan settes noen bestemte absolutter om hvordan et kvalitativt intervju best kan utføres. Kvale & Brinkmann (2009) forklarer dette med hvordan «det ideelle

intervjuobjektet» ikke eksisterer. Dette gjør alle intervjuer unike, som krever en tilpasning og justering til hver intervjusituasjon. Dette blir også poengtert av Thagaard (2009) som beskriver hvordan den sosial praksisen blir gjenspeilet på det relasjonelle planet mellom intervjuobjekt og intervjuer. Intervjusituasjonen blir derfor et asynkront forhold mellom deltakerne, en distanse mellom forsker og informant (Thagaard, 2009). Min utfordring har dermed vært å sitte med en nærhet og innlevelse til intervjuobjektets livsverden, samtidig som jeg opprettholder en distanse. Et effektivt middel for distansering blir da anvendelse av teori og fagstoff (Kvale et al., 2009; Thagaard, 2009). Intervjusituasjonen er dermed en balansegang av posisjonering så vel som fortolkning i intervjusituasjonen. En strategi jeg derfor har anvendt er å strukturere intervjuet så godt som mulig for å unngå et spontant intervju (Thagaard, 2009). Til tross for hvordan intervjuene ikke er hensiktsmessig å standardisere, er forberedelse i form av en strukturert plan kritisk for å oppnå gode resultater (Dalen, 2011). Dette i tråd med den refleksive objektiviteten er anvendt som verktøy for å kunne skape en best mulig intervjusituasjon.

3.2.4 Semi-strukturert intervju

Etttersom jeg har et behov for å kunne følge opp og overlate noe av kontrollen til intervjuobjektene i enkelte sekvenser, da alle intervjuer er unike, er semi-strukturert intervju mest hensiktsmessig. Dette er også mye av årsaken til at denne intervjutypen er hyppigst anvendt i kvalitativ metode (Thagaard, 2009). Ved et semi-strukturert intervju føres en dialog, som til tross for å inneholde retningslinjer, ikke er helstrukturert. Dette gir meg en innsikt i informantenes subjektive oppfatning av kompetansemobiliseringen som forekommer på arbeidsplassen.

3.2.5 Zooming in and out

Nicolini (2012) presiserer i sin bok *Practice theory, work & organization* hvordan analyse er nødt til å forstås som en dynamisk og relasjonell helhet. Strukturer, prosesser og aktører står for Nicolini i en kontinuerlig spenning gjennom deres konstituerende, forsterkende og skapende forhold. Nicolini bidrar dermed med en bevisstgjøring til å kunne se *helheten* av det praksisen som studeres.

Nicolini oppfordrer også til en kritisk eklektisk teoritilnærming ved å selektere ut aspekter ved teorier som fungerer kompletterende. Dette for å kunne hente frem enkelte områder ved

praksisen som studeres, mens andre settes i bakgrunnen. I dette ligger hans tese ”*zooming in and out*”. Dette forutsetter en dynamisk tilnærming til det studerte med hvordan innfallsvinkel, teorianvendelse og belyste aspekter endres gjennom studieforløpet. *Zooming in and out* inkluderer dermed, men er ikke begrenset til, en mikro – makro tilnærming (Nicolini, 2010). Gjennom dette skaper Nicolini ”verktøykasse” metaforen. En verktøykasse som skal kunne anvendes for å undersøke praksis i et rikere bilde gjennom en eklektisk tilnærming til teori og metode og muligheten for å følge praksisen gjennom flere nivåer.

Zooming in and out blir anvendt i denne studien for å se hvordan ansattes praksis fungerer og hvordan dette arbeides med på et overordnet nivå sett i lys av samfunnet. Ved å anvende forskjellige teoretiske ”briller” og å ”følge praksisen” blir det mulig å se hvordan forskjellige nivåer har innvirkning på hverandre (Nicolini, 2011). Med det skapes en tenkt verktøykasse ved hjelp av Linda Lai og Knorr Cetina som ”teoriverktøy”.

3.3 Utvalg

Utvalget i denne studien ble gjort på bakgrunn av informantenes egenskaper og kvalifikasjoner, sett opp mot tema som ble undersøkt og teori anvendt. Dette gjør at utvalget kategoriseres som et *strategisk-* eller *kriteriebasert utvalg* (Dalen, 2011; Thagaard, 2009). Utvalget består av to informantgrupper representert i opplæringsansvarlig og butikkansatte. Dette er gjort da flere informantgrupper bidrar til å belyse forskjellige parters opplevelse av samme fenomen, og dermed bidra til en sterkere nyansering i studien (Dalen, 2011). Hvordan tilgjengeligheten til informantene er blitt styrt av organisasjonen gjør også utvalget til et *tilgjengelighetsutvalg* (Thagaard, 2009).

Casestudie kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn har som hensikt å se på hvilken kompetansemobilisering som foregår i organisasjonen i lys av kunnskapssamfunnet. Dette er undersøkt gjennom de ansatte, samt hvordan dette arbeides med på et overordnet nivå i organisasjonen. Derfor fant jeg det hensiktsmessig å utføre ett kvalitativt intervju med opplæringsansvarlig som sitter med ansvaret for kompetansearbeidet. Dette ble en viktig kilde for å se hvordan organisasjonen strategisk arbeider med kompetanse. Videre ville jeg ha innsikt i hvordan kompetansemobiliseringen utspiller seg blant ansatte på et praksisnivå. Derfor fikk jeg tilgang til ti informanter som loggførte sine arbeidsdager i en arbeidsuke med svar på spørsmålene presentert i kapittel 3.1. Dette ga en innsikt i hvordan ansatte går fram

for å nå sine mål i arbeidshverdagen. Et seleksjonskrav for å delta i studien var at den obligatoriske opplæringen var gjennomført. Dette var et kriterium ettersom det var av interesse å se hvilke kunnskapskilder og hvilken kompetanse som ble tatt i bruk og er ervervet gjennom den formelle opplæringspraksisen og hvordan dette ble spilt ut i praksis. Ut i fra disse ti loggføringene ble det selektert ut fire informanter med til dels kontrasterende svar for å utføre intervjuer. Intervjuene ble gjennomført for å få innsikt i hvordan de opplever tilretteleggingen og oppnåelsen av kompetansemobilisering i arbeidshverdagen.

Årsaken til selekteringen med fire av de ti er tosidig. Ved den kontrasterende dataen som seleksjonskriterium er det ment å gi en større variasjon hos informantene som gir sterkere belysning av oppgavens fokus, samtidig er disse fire vurdert til å være tilstrekkelig med tanke på studiens *metningspunkt* (Dalen, 2011; Thagaard, 2009). Ved å intervju flere informanter er det vurdert til at det ikke ville gitt bedre belysning av oppgavens problemstilling uten at det ville gått på bekostning av både analysekvalitet og muligheter for gjennomføring. Derfor ble utvalget begrenset til totalt fem intervjuer.

3.3.1 Vern av informanter

Ved et hvert studie er det kritisk å overholde etiske retningslinjer for å verne om informanter så det ikke oppleves skadende å delta. Særlig i kvalitative studier hvor nærheten til informanter er tett foreligger risikoen for identifisering og belastning som følge av sensitiv informasjon. Jeg besitter derfor et ansvar ovenfor mine informanter for å minimere risikoen for negative følger. Jeg har derfor fulgt Thagaard (2009) sine retningslinjer med 1) informert samtykke 2) konfidensialitet og 3) konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. Alle informanter mottok og signerte på informert samtykke som inneholdt informasjon om studiens formål, deres rolle og hvordan det på et hvert tidspunkt var mulig å trekke seg uten å gi noen videre begrunnelse av dette. Videre ble alle informanter anonymisert ved en nummerering gjennom oppgaven. Samtidig er alle informanter beskrevet som ”hun”, til tross for at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Der informantene navngir kolleger i sitater er navnene også endret. Dette hindrer likevel ikke ansatte i organisasjonen og deltakere selv fra å kunne identifisere seg selv eller kolleger. Derfor har mitt fokus vært hvordan utsagn skal gjengis så tett opp mot originalen som mulig, hvor det vises tydelig der egne fortolkninger er foretatt. Alle informanter som har deltatt i intervjuer har fått muligheten til selv å se gjennom

og godkjenne en transkribert versjon av intervjuet. Arbeidet med datamaterialet ble også utført uten innsyn fra andre enn undertegnede og veiledere.

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

3.4.1 Loggføring

Ved loggføringen ble informantene instruert til å føre logg over en periode på en arbeidsuke og valgte selv om de ville utføre det for hånd, på SMS eller mail. I denne studien valgte alle informanter mail som forenklet datainnsamlingen betraktelig. Loggføringen var forsøkt utformet med enklest mulig instruksjoner og spørsmål med intensjonen om å virke lite avskrekkende og forvirrende. Dette ble gjort med blandet hell. Antallet ble oppnådd som kan tenkes å være et resultat av enkle instruksjoner, men instruksjoner og spørsmål kunne vært mer definert da jeg tidvis fikk segmenter med data utenfor studiens relevans. Det opplevdes også tidvis problematisk med logistikk, da det var flere kommunikasjonsledd jeg måtte gjennom for å nå informantene. Samtidig var det rimelig stor spredning over tidene butikkene kunne starte loggføringen. I en studie med et allerede svært begrenset tidsrom ga det noen utfordringer. Dette kombinert med at to informanter valgte å trekke seg, sammen med sykdom hos en av kontaktpersonene i den ene butikken skapte en noe forsinket prosess. Dette til tross, endte jeg med logg-data fra ti informanter, et antall jeg vurderer å være tilstrekkelig.

3.4.2 Dokumentanalyse

Ved dokumentanalysen utførte jeg flere søk på Vinmonopolets nettside for å innhente informasjon. Ved innhenting av dokumenter var jeg alltid bevisst på hvordan dokumentene er skapt uten en tiltenkt forskningsfunksjon. Derfor var jeg opptatt av å være kildekritisk da jeg foretok analysen for å se meningsinnhold opp mot relevans for oppgavens problemstilling. Gjennom dokumentanalysen har det bidratt til å gi meg en sterkere kontekstuell forståelse av kompetansearbeidet i organisasjonen. Et fungerende supplement til annen data.

3.4.3 Intervju

Trening og erfaring er essensielt når det kommer til god utførelse av intervjusituasjoner (Kvale et al., 2009). I mitt tilfelle satt jeg uten særlig erfaringsgrunnlag da jeg skulle gå i gang med intervjuene. Dette kan resultere i at fokus ligger sterkere på egen utførelse av

intervjuet fremfor informantens svar (Thagaard, 2009). Et middel for å oppnå en større trygghet i intervjusituasjonen er å utføre pilotintervjuer med intervjuguiden som skal anvendes i intervjuet. Dette gir også muligheten til å bli oppmerksom på eventuelle mangler og utbedre den eksisterende intervjuguiden (Dalen, 2011).

Jeg gjennomførte pilotintervju i forkant av mine intervjuer med ansatte, men ikke i forkant av intervju med opplæringsleder. Dette var et bevisst valg, ettersom jeg har vært i kontakt med denne personen tidligere og opplever situasjonen som trygg og komfortabel. Dette gjorde følelsen av et pilotintervju mindre nødvendig. Ved intervjuer er også de første minuttene viktige for å få informanten til å føle seg komfortabel til å dele og være trygg på situasjonen (Dalen, 2011; Kvale et al., 2009). For å oppnå dette ga jeg i alle intervjuene først en kort oversikt over hva som skulle gjennomgås i intervjuet. Deretter presiserte jeg hvordan det ikke kunne gis ”riktige” eller ”feil” svar, men at jeg kun var interessert i å høre deres mening og oppfatning av situasjonene og spørsmålene jeg stilte. Dette var ment å gi informantene en innsikt og trygghet i hva som kunne forventes av situasjonen den neste timen.

Teknisk ble intervjuene utført ved hjelp av båndopptaker. Dette er hensiktsmessig for den intervjuende part, både for å ikke miste fokuseringen på informanten, men også for å unngå å måtte fortolke i for stor grad underveis i intervjuet (King & Horrocks, 2010). Transkriberingene startet jeg selv samme dag som intervjuene ble foretatt for å kunne minske graden av en eventuell datareduksjon, som kan forekomme ved for langt tidsrom mellom datainnsamling og prosessering (Dalen, 2011; Kvale et al., 2009). Transkribering gir også sterkere kjennskap til eget datamateriale ved å gjennomgå datamaterialet flere ganger. Dermed oppnås innsikt både fra situasjonen hvor en faktisk utfører intervjuet og ved å gå gjennom det skriftlig i etterkant.

Intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen til informantene. Dette fant jeg mest hensiktsmessig ettersom det er omgivelser informantene kjenner og føler seg trygge i. Dermed vil det kunne bidra til å lettere holde en dialog flytende. Jeg prøvde samtidig å være bevisst på hvordan jeg ordla meg, så det ikke ble for mye bruk av ”tunge faguttrykk”. Jeg forsøkte derfor å plassere meg med en distanse hvor informant forsto, og kunne relatere seg til spørsmålene på en lettfattelig måte. Samtidig som jeg var bevisst på ikke forenkla det til det punkt at spørsmålene mistet meningsinnholdet (Kvale et al., 2009). Det opplevdes for meg i alle intervjuene som informantene var komfortable og trygge på situasjonen. Alle intervjuene

varte i maksimalt avsatt tid (1 time), som kan være et tegn på trygghet og god dialog mellom meg selv og informantene.

3.5 Reliabilitet og validitet

I alle studier og forskningsprosjekter er kvalitet et sentralt tema. Om en studie er sterk kvalitetsmessig avgjøres i stor grad av dets *reliabilitet* og *validitet* (Thagaard, 2009). Reliabilitet tar for seg studiens pålitelighet og troverdighet. Hvorvidt studien kunne blitt gjennomført igjen av en annen forsker og endt opp med samme resultat, såkalt *repliserbarhet* (Thagaard, 2009, s. 198). Repliserbarhet som er et ideal skapt etter en positivistisk forskningstradisjon gjør det mindre gjeldende i denne studien (Thagaard, 2009). Studiens plassering inn i en konstruktivistisk tradisjon gjør data forstått som et resultat av et samarbeid mellom meg selv som forsker og informanten i intervjusituasjonen. Repliserbarhet vil derfor ikke være relevant da det i unike situasjoner ikke har som siktemål å skulle kunne gjenskapes. Det som er relevant ved diskusjonen av reliabilitet er hvordan det argumenteres for bruk av metode på en måte som overbeviser leser om at dataene som er skapt og hentet er gode og av høy kvalitet (Thagaard, 2009). Dette går også på hvordan fortolkningene blir fremstilt og skilt fra den faktiske informasjonen. Dette har jeg vektlagt ved å forsøke å være så tydelig som mulig ved fortolkninger jeg selv har gjort, basert på datamaterialet. Alle transkriberinger av intervjumateriale er også ordrett, nettopp for å være tro mot materialet, informanter og leser, samt å unngå at en fortolkning forekommer på transkriberingsstadiet.

Tolkning av datamateriale knyttes opp mot *validiteten*. Hvorvidt tolkningene som er å finne i studien er gyldige i henhold til den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2009, s. 201). Det er videre mulig å skille mellom intern og ekstern validitet (Seale, 1999). Den interne validiteten er hvordan tolkningene som nevnt stemmer overens med virkeligheten studert. Den eksterne validiteten kan forklares ved muligheten for overførbarhet til andre sammenhenger. Som diskutert tidligere er overførbarheten i denne sammenheng vurdert til hvordan resultatene ikke kan overføres og generaliseres globalt, men gi et utgangspunkt og mulig innsikt i lignende case og relevante situasjoner (Kvale et al., 2009; Stake, 1994). Dette gjør også at begrepet *gjennomskinnelighet* blir gjeldende for diskusjonen av validitet. Gjennomskinnelighet handler om å gi en tydelig forklaring av fortolkningene som er gjort, og hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene som trekkes i studie (Thagaard, 2009). I dette tilfellet er også analysen gjennomgått i flere runder av mine veiledere som et middel for

å styrke validiteten. En annen trussel mot validiteten er hvordan jeg kan være påvirket av miljøet jeg går inn for å studere. Ved en tilknytning til miljøet som studeres skapes en forforståelse og eventuell forventning til resultater og konklusjoner (Seale, 1999; Thagaard, 2009). Jeg har tidligere vært i kontakt med Vinmonopolet. Dette, sammen med tidligere nevnt anerkjennelse av organisasjonen som dyktig innenfor kompetansesarbeid gjør at det kan skapes en positiv forventning til dataene gjennom studie. Derfor har jeg forsøkt å være oppmerksom på denne forforståelsen da jeg gikk inn i analysen og underveis i prosessen. Gjennom å sitte med denne forforståelsen og hvordan dataene også i stor grad ”skapes” av meg har det vært et fokus å være reflektert rundt hvordan fortolkningen av dataene er blitt foretatt (Braun & Clarke, 2006).

Ved loggene var det et fokuseringspunkt for meg hvordan det skulle være så lett forståelig som mulig med spørsmål i et allment språk uten tunge fagtermer. Dette for å unngå å forvirre informantene, som ville kunne skape en lavere validitet gjennom operasjonaliseringsproblematikk. Ved innhenting av data gjennom dokumentanalyse har jeg vært bevisst på hvordan materialet ligger tilgjengelig for allmennheten og ikke er tiltenkt forskning. Dette gjør at informasjonen kan ha en alternativ hensikt, eksempelvis å fremstille seg selv i et godt lys. Det har derfor vært et behov for å være kritisk til dataene som er hentet.

Gjennom hele prosessen har jeg vært opptatt av å kunne begrunne valgene mine på en god måte for å skape en så sterk kvalitet som mulig på min studie. Det vil alltid være muligheter for å styrke en studies kvalitet, men valgene jeg har foretatt meg er på bakgrunn av hva jeg har opplevd som best mulig metode å gjennomføre med midlene jeg har til rådighet. Dette er et standpunkt man må sette når en gjennomfører sitt forskningsdesign, og hvilke valg en tar underveis, både metodisk og teoretisk (King & Horrocks, 2010; Seale, 1999; Thagaard, 2009). Dermed er det forsøkt å skape en gjennomsjennelighet som gir mulighet for å vurdere mine metodevalg i håp om at kvaliteten skal oppleves tilstrekkelig for leseren.

3.6 Analysetilnærming

Et bevisst forhold til sin analysetilnærming er nødvendig for å kunne utføre en god og sammenhengende analyse. Analysetilnærminger er tradisjonelt delt i induktive og deduktive tilnærminger. Med en induktiv tilnærming ligger empiri som utgangspunkt for utvikling av teori og teoretiske begreper. Med en deduktiv metode er teorien utgangspunktet empirien

settes opp mot (Thagaard, 2009). I denne studien er ikke analysen plassert ensidig på verken et induktivt eller deduktivt plan, men som en veksling mellom de to gjennom en *abduktiv* tilnærming. Teorien gir et grunnlag for hva jeg har sett etter i analysen, samtidig som empirien gjør meg oppmerksom på fenomener fortløpende og er med å forme analysekategoriene (Thagaard, 2009).

Analysen er også foretatt *tematisk* gjennom å identifisere, analysere og rapportere mønstre i datamaterialet opp mot forskningsspørsmålene (Braun & Clarke, 2006). Det er først foretatt en koding basert på teoretiske begreper sterkt knyttet opp mot intervjuguiden som ga en ramme for analysen. En såkalt "grovkoding" for å kunne begynne å gjenkjenne mønstre. Det ble videre identifisert hvilke temaer og mønstre som ble tydelige som deretter ble gått gjennom og i sterkere grad definert. Denne fremgangsmåten er gjort i tråd med Braun & Clarks (2006) seks steg til en tematisk analyse ved å: 1) gjøre seg kjent med datamaterialet 2) etablere grunnkoder 3) se etter mønstre/temaer 4) gjennomgå mønstrene/temaene 5) definere og gi navn til mønstrene/temaene og 6) skrive rapporten. "Oppskriften" har hjulpet med en struktur og lettere inngang til analysearbeidet fremfor en mer "skjematisk koding" med utdrag uten noe analytisk narrativ. Et punkt hos Braun & Clark er hvordan de anbefaler å se etter mønstre på tvers av datasettene opp mot en større helhet. Et narrativ, eller en "story". Det har bidratt til en sterkere (og lettere) struktur i mitt arbeid med analysen for å holde en gjennomgående rød tråd i analysearbeidet.

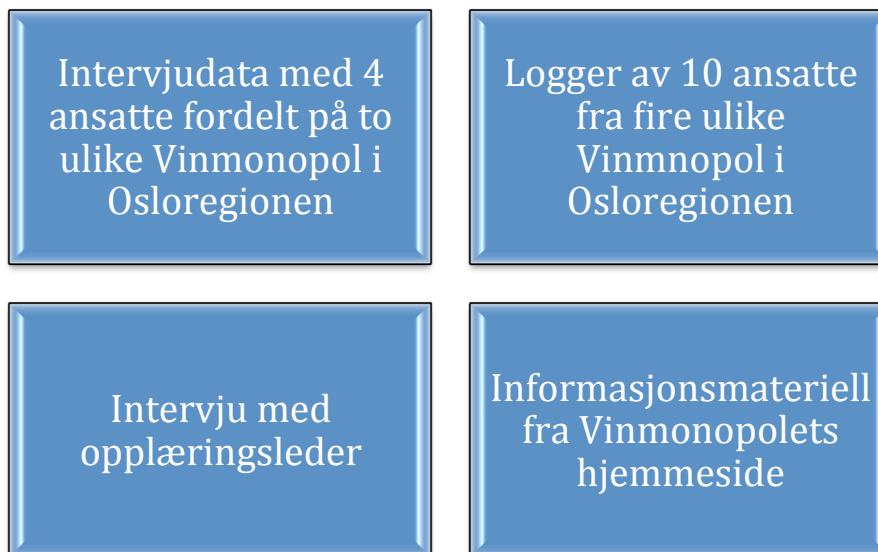
Analysen tar også utgangspunkt i et praksisperspektiv. Det har vært en fokusering på å belyse forskjellige områder med å undersøke både strategi og praksisutførelse hos de ansatte. Dette skaper flere "lag" til analysen som gjør det mulig å bevege seg inn og ut mellom forskjellige nivåer hvor alternativ teoribruk belyser forskjellige aspekter (Nicolini, 2012). Ved å følge praksisen og se påvirkningen av forskjellige krefter skaper denne analysetilnærmingen et mer helhetlig og relasjonelt bilde av kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn.

Ved utforming av intervjuguide var jeg bevisst på grupperinger jeg brukte for både systematisk inndeling av spørsmålene underordnet allerede utformede "grovkoder". Dette bidro til å kunne gruppere og kode intervjuene på en oversiktlig og funksjonell måte. Jeg var opptatt av å kunne kategorisere svarene slik at det skapte enklest mulig gruppering for å se tendenser, kontraster, tilhørighet og samspill mellom kategoriene. Dette ble gjort med blandet hell da jeg opererte med noe få kategorier under kodeprosessen som gjorde data tilhørende

flere koder. Noen koder ble også noe ”brede” ved å ha en stor mengde data som gikk inn under seg. Braun og Clarke (2006) beskriver dette som en av utfordringene en skal være oppmerksom på ved tematisk koding. Det er derfor tydelig hvordan en forbedring til fremtidige studier er å gå flere runder med sterkere nyansering av temaer i analysearbeidet.

3.6.1 Datakorpus

Det empiriske grunnlaget benyttet i analysen består av logger fra ti ansatte fordelt på fire ulike Vinmonopol lokalisert i Osloregionen og intervju med fire antall ansatte fordelt på to ulike Vinmonopol også i Osloregion. Informantene som gjennomførte intervjuer inngikk også i utvalget som loggførte. Loggføringen inneholdt tre korte spørsmål, som vist i kapittel 3.1. Datasettet inneholder også ett intervju med opplæringsleder for å få informasjon og innsikt i organisasjonens strategiske arbeid med kompetanse. Dette intervjuet ble foretatt med forskjellig intervjuguide fra de butikkansatte. For en kontekstuell forståelse av organisasjonens fokus på kompetansearbeid ble også informasjonsmateriell som vist til i kapittel 3.2.2 anvendt supplerende.



Figur 5: Datakilder anvendt i studien.

3.6.2 Loggføring – learning logs

Ved gjennomgang av loggene ble jeg sittende med totalt 21 svar for triggere til spørsmål eller undringer. Disse ble det plassert i tre kategorier vist nedenfor i tabell 4.1. Ideelt ville jeg sitte med rundt 50 svar, men grunnet sykdom og mangel på ressurser i form av tid for enkelte av informantene ble disse dataene tilnærmet halvert.

Trigger for spørsmål / undring	Antall
Kunde	13
Opparbeide seg sterkere kompetanse / interesse	7
Kollega	1

Tabell 4.1:

Presentasjon av triggere for informanter over en periode på en arbeidsuke n=10

Kategoriene anvendt i tabellen er i størst mulig grad formet av svarene til informantene. Hvert svar er analysert for deretter å bli kategorisert inn i tabellen over. I situasjoner hvor informantens svar ikke eksplisitt har forklart hva som lå bak spørsmålet eller undringen, eksempelvis ved ”fordi jeg hadde lyst” har det blitt foretatt en fortolkning av meningsinnholdet og satt inn i passende kategori. Dette forekom i tre tilfeller hvor alle har blitt plassert i interesse / kompetanse kategorien.

Videre ble svarene kategorisert opp mot hvordan informantene gikk frem for å løse problemet eller undringen de møtte på. Dette vises i tabell 4.2

Kunnskapskilde for svar på spørsmål / undring	Antall
Kollega	8
Internett	5
Materiell fra Vinmonopolet	10
Erfaring	3

Tabell 4.2:

Kunnskapskilde informanten har oppsøkt for å finne svar på et spørsmål over en periode på en arbeidsuke n=10

Det forekommer et ulikt antall svar fra tabell 4.1 til 4.2. Totalt antall besvarelser i form av kunnskapskilder er 26, fem mer enn hva tabell 4.1 inneholdt. Årsaken til dette var hvordan enkelte svar inneholdt søken til *flere* kunnskapskilder enn en. Eksempelvis forteller en informant hvordan hun har henvendt seg til både kollega og internett for å finne svaret. Kategoriene i tabell 4.2 er i likhet med tabell 4.1 i størst mulig grad utarbeidet på bakgrunn av informantenes svar. Jeg fant det likevel hensiktsmessig å skape en bredere kategori ved ”materieell fra Vinmonopolet” som inneholdt både intranett, fagbøker utviklet av organisasjonen og organisasjonens kurs. Etter gjennomføring og analysering av materialet fra

loggføringen hos informantene fortok jeg en selektering på fire informanter for videre intervjuer. Vurderingen med å begrense intervjuantallet til fire ble gjort på bakgrunn av tid til rådighet.

3.6.3 Intervju

Intervjuene ble utført i lokalene til den aktuelle Vinmonopolbutikken informanten arbeidet i for å være i et familiært miljø, i håp om å bidra til en lettere atmosfære for dialog. Informantene er kategorisert som vist i tabell 4.3 og 4.4:

Stilling og spesialiseringsnivå	Tidligere relevant erfaring*1	Informantnummer
Opplæringsleder	Mastergrad Pedagogikk	1

Tabell 4.3:

Oversikt over informant i lederstilling. n=1

Stilling og spesialiseringsnivå	Tidligere relevant erfaring*1	Informantnummer
Ekspeditør – Påbegynt diplomautdanning	Kokkebrev– fagbrev servitør	2
Ekspeditør – Spesialisering: øl	-	3
Ekspeditør – Obligatorisk opplæring	-	4
Ekspeditør – Spesialisering: brennevin	Bartender – fagbrev servitør	5

Tabell 4.4:

Oversikt over informanter arbeidende i butikk. n=4

**1: relevant erfaring er vurdert til tidligere erfaring som bidrar til varefaglig kompetanse*

Transkribering av intervjuene ble startet samme dag intervjuene ble gjennomført og resulterte i overkant av 100 sider tekst. Disse ble gjennomgått i flere runder i form av å lese over og arbeidet med for å utarbeide koder. Ved hjelp av kodene utformet selekterte jeg videre ut sitater som ville kunne bidra til å besvare studiens forskningsspørsmål på best mulig måte.

3.6.4 Presentasjon av informanter

Informant 1 er opplæringsleder og har jobbet i organisasjonen i 6 ½ år. Hun har en mastergrad fra Universitet i Oslo i pedagogikk og vektlegger uformelle arenaer som en viktig bidragsyter for at en skal få anvendt sin kompetanse.

Informant 2 jobber som fulltidsekspeditor i tillegg til å holde kurs for andre ansatte på hovedkontoret, og har jobbet i Vinmonopolet i 10 år. Av utdanning og erfaring har informanten kokkebrev og tidligere jobbet i servitørbransjen og fremhever kollegialt samarbeid som viktig for å få brukt kompetanse.

Informant 3 har vært hos Vinmonopolet siden 2010 etter å ha startet som ekstrahjelp. Hun har tatt selvstudie i øl som gjør hun til butikkens øl-ansvarlige. Hun ser studiespesialisering som et viktig virkemiddel for å få mobilisert kompetansen ved å stimulere interessen til de ansatte.

Informant 4 har arbeidet hos Vinmonopolet siden 2008 og startet i likhet med informant 3 som ekstrahjelp ved siden av studiene. Hun er nylig ferdig med den obligatoriske opplæringen og har ikke tatt noen spesialisering. Hun gir uttrykk for hvordan det å bruke både kunder og hverandre som kolleger er viktig når det kommer til det å få brukt kompetansen.

Informant 5 har en spesialisering innen brennevin og har jobbet i Vinmonopolet siden 2009. Før hun kom til Vinmonopolet jobbet informanten som bartender. Fagbakgrunnen til informant 5 er også mye av grunnen til at hun spesialiserte seg inn mot brennevin. Hun beskriver det å kunne ha flere arenaer hvor du formidler kompetansen som en viktig bidragsyter for kompetansemobilisering.

4 Dataanalyse

I dette kapittelet vil jeg presentere kompetansemobilisering og epistemifisering som teorikapittelet har redegjort for, sett i lys av empirien som er hentet fra informantenes svar og beskrivelser. Strukturen i kapittelet begynner med delkapittel 4.1 som tar for seg en analyse av strategien til Vinmonopolet. Dette delkapittelet baserer seg utelukkende på data fra opplæringsleder og strategidokumentet. Videre vil delkapittel 4.2 ta for seg kunnskapspraksisene til de ansatte, før jeg avslutningsvis i delkapittel 4.3 undersøker ansattes opplevelse av å få anvendt sin kompetanse på arbeidsplassen.

4.1 Arbeid med kompetanse - Strategi

Lai (2013) beskriver strategi som en organisasjons plan for å nå sine overordnede og definerte mål. En strategisk kompetansestyrings formål er som nevnt å sikre at organisasjon og ansatte både *har og får brukt* nødvendig kompetanse for å nå sine mål. Hvilke rammer en arbeider innenfor blir da et resultat av organisasjonens førende strategi. I denne delen av analysen undersøkes det hvordan Vinmonopolet arbeider med kompetanse innad i sin organisasjon. Dette har jeg tematisert inn i kategorien ”Strategi”.

Gjennom intervjuet med opplæringsleder blir det tydelig hvordan Vinmonopolet har organisert seg etter et mål om hvordan de alltid skal ha kompetente ansatte. Ansatte som til en hver tid kan ta i bruk riktig kompetanse til riktig situasjon. Dette viser seg også i strategidokumentet hvor det står skrevet:

Våre butikkansatte skal ha høy varekompetanse som skal tilfredsstillere dagens og fremtidige kundekrav. Kunnskap skal være lett tilgjengelig og enkel å dele. Vi skal legge til rette for enda bedre trening og læring i arbeidshverdagen.

Opplæringsleder gir uttrykk for å både være bevisst på og opptatt av å tilby nok kompetansetiltak til de ansatte og butikkene for å nå dette målet:

Så våre ekspeditører (...) de skal gjøre det de kan for å gi kunden god service. Hver dag, hele tiden. For at vi skal få til det, så er vi nødt til å satse på kompetanse. (Opplæringsleder)

Opplæringsleder erkjenner at kompetanse er nødt til å være et satsningsområde for å oppnå målet om kompetente medarbeider. Et konkret tiltak hun beskriver for å vise hvordan det satses på kompetanse er opplæringsprogrammet. Første del er obligatorisk før de kan søke seg videre til ”selvstudier”. Hun presiserer hvordan organisasjonen ikke sitter med ubegrensede ressurser når det kommer til kapasitet på de forskjellige spesialiseringkursene. Derfor er det blitt utarbeidet et system basert på behovet til butikken som bestemmer hvem som får plass:

Alt over trinn fire, så er det alltid butikkens behov for kompetanseheving som er gjeldende, eller som veier tyngst. Så det spiller ingen rolle om du har søkt 10 ganger (...) på å komme inn på selvstudie. Det er egentlig irrelevant (...) hvis du jobber i en butikk der alle andre har selvstudie. (Opplæringsleder)

Gjennom sitatet vises det hvordan det blir foretatt en vurdering av nytteverdi for organisasjonen. Kursdeltakere velges ikke utelukkende basert på ansattes egne preferanser, men blir vurdert opp mot butikkens behov. Når kompetansebehovet til butikken anses som dekket er også mulighetene for å ta spesialisering innenfor samme området lukket for andre ansatte i butikken.

Gjennomgående i intervjuet beskriver informanten hvordan Vinmonopolet systematisk arbeider med å alltid ha oppdatert kunnskap hos de ansatte. Hun forklarer hvordan det er viktig med oppdaterte ansatte ettersom ”de møter kunnskapen sin i døra, i møte med kunden”. Et middel for å oppnå dette er smakinger og samlinger der de ansatte får møtt importører og sett nyheter som kommer i butikk. Ettersom ikke alle kan få plass på selvstudie forklarer hun hvordan det er viktig og også ha flere ”frie” tilbud. Derfor tilbyr også Vinmonopolet en mengde e-kurs de ansatte kan ta:

De møter jo kunnskapen sin i døra, eller i ansiktet i møte med kunden da, hele tiden hver eneste dag. Det gjør jo at de er opptatt av å holde kompetansen sin ved like da. Så de er jo... jeg opplever at veldig mange av våre ansatte er selvdrevne. Vi har veldig mange som tar e-kurs. Det søkes jo veldig mange på både.. selv på alle kursene våre egentlig. (Opplæringsleder)

Informanten opplever med andre ord at tiltakene og kursene som tilbys ”fritt” blir tatt hyppig i bruk, som kan støtte opp under oppfattelsen av de ansatte som selvdrevne. Særlig da dette ikke gir noen umiddelbare fordeler for den ansatte. Informanten forklarer at hun tror dette kommer av hvordan det er et ønske å være oppdatert og kompetent i møte med kunden.

I forlengelse av hvordan de ansatte oppfattes som selvdrevne gir informanten uttrykk for at det er lite fokus på detaljstyring når hun snakker om kompetanseerhvervelse på kurs:

(...) Så da er det opp til deg som ansatt hvordan du lærer deg (...) Om du gjør det ved å lese en bok eller se på filmer på Youtube, Google eller snakke med kollegaer. Det spiller ingen rolle for oss så lenge du lærer deg det. (Opplæringsleder)

Det virker med andre ord ikke å bli vektlagt hvilken kilde informasjonen kommer fra så lenge du finner svaret. Alle opplæringstiltak er beskrevet med et overordnet læringsmål. Hvordan en går frem for å nå dit er valgfritt. En eventuell korrigerende forekommer i etterkant, dersom svaret skulle være feil.

Et annet interessant aspekt som kommer frem gjennom intervjuet er hvordan Vinmonopolet opererer med individuelle planer for hver enkelt ansatt:

Alle ansatte i Vinmonopolet har individuelle treningsplaner. Det er våre ledes viktigste virkemiddel for at vi skal oppnå de overordnede målene våre. (Opplæringsleder)

Opplæringsleder forteller videre hvordan alle treningsplanene blir utformet i samarbeid mellom leder og ansatt hvor de sammen kommer frem til hva som kan arbeides med. Treningsplanene blir med kompetanseverktøy utviklet av organisasjonen som egne opplæringsplaner for å kunne se og tilpasse opplæringen til de ansatte. Hvordan de er beskrevet som en leders viktigste virkemiddel for å oppnå overordnede mål viser treningsplanene som en sentral rolle i en organisasjon hvor kompetansesatsing vektlegges.

I tillegg til offisielle kurs og treningsplaner forteller opplæringsleder hvordan de også har et fokus på uformell læring. Hvordan strategidokumentet beskriver at det skal ligge et fokus på deling av kunnskap og trening i arbeidshverdagen fremhever det uformelle aspektet ved læringen. De ansatte antas å hente mye av sin kunnskap og kompetanse gjennom dialog på arbeidsplassen og prøve seg på forskjellige oppgaver. Gjennom obligatoriske kurs skal de ansatte opparbeide seg et fundament som dem selv kan bygge videre på. Generelt synes dem å få stor frihet til å skaffe seg informasjon og kunnskap på egenhånd, og opplæringsleder tror de oftest går gjennom interne kanaler og hverandre for å finne svar: *”Tror dem oftest henter kunnskap hos hverandre og intranettet vårt.”* Et middel i forlengelse av dette er hvordan alle

kurs er holdt av ansatte i Vinmonopolet. Ingen kursholdere hentes inn eksternt: ”Det er våre ansatte som er forelesere. Akkurat på lik linje som andre.” Dette virker å være en bevisst strategi da kursholderne ”vet hvordan ting fungerer”, i følge opplæringsleder.

En strategi har et behov for å kunne justeres i møte med nye behov og krav som oppstår (Lai, 2013). Strategien til Vinmonopolet virker på opplæringsleder å være fleksibel gjennom å justere seg etter hvilke interesser og trender som gjør seg gjeldene i samfunnet. Hun beskriver hvordan kompetansen må utvikles for å møte hvilke interesser som gjør seg gjeldende hos kunden:

*Det er en helt eksplosiv utvikling innenfor øl og øl-interessen er veldig, veldig stor. Det tester vi ut nå i to butikker så har vi sånn shop-in-shop som det så flott heter. I Trondheim og Stavanger så er det da øl-pol da. Øl-hylla vår har jo utvikla seg og utvida seg enormt de siste årene. Øl interessen er kjempe stor over hele landet.
(Opplæringsleder)*

Sitatet viser hvordan organisasjonen justerer seg og arbeider reaktivt etter hvilket behov som er gjeldende i samfunnet, og hvilke interesser kundene har. Et tiltak for å kunne oppnå dette er egne ansatte som arbeider med rapportering, og det å holde seg oppdatert på hvilke trender som er aktuelle i samfunnet.

Videre i intervjuet beskriver informanten hvordan de gir sine butikksjefer mye ansvar og tillit når det kommer til arbeid med å få anvendt tilgjengelig kompetansen i organisasjonen:

*Det er opp til den enkelte leder hvordan den utnytter den ansattes kompetanse.
(Opplæringsleder)*

En bevisst strategi for kompetansemobilisering er da knyttet til nærmeste leders gjenkjennelse og bruk av kompetanse i hver enkelt ansatt. Gjennom styringsdokumentet ser vi også hvordan leder er forventet å opparbeide seg gode relasjoner til sine ansatte og gå foran som et godt eksempel. Dette, sammen med treningsplanene, kan tyde på hvordan organisasjonen er opptatt av å ”se” hver enkelt ansatt, for så å tilrettelegge for passende tiltak.

4.1.1 Oppsummering

Strategi er som nevnt en organisasjons plan og resultat av kompetanseplanlegging for å nå definerte og overordnede mål (Lai, 2013). Et mål hos Vinmonopolet er å ha kompetente

medarbeidere som får brukt sin kompetanse for å imøtekomme kunders krav. Et bidrag Vinmonopolet gjør for å oppnå målet er å tilby en mengde kurs hvor alle holdes av ansatte i organisasjonen. Den obligatoriske delen av programmet synes å gi de ansatte en basiskompetanse å jobbe ut i fra, hvor spisskompetanse utvikles i større grad gjennom selvstudiene. Lai (2013) påpeker hvordan et problem med eksterne kurs er hvordan de i stor grad er begrenset til *generell kompetanse*. Hos Vinmonopolet synes tiltakene å tilrettelegge for *organisasjonsspesifikk kompetanse* med hvordan alle utviklingstiltak gjennomføres av interne i organisasjonen. Eksempelvis ved å bruke interne kursholdere som ”*vet hvordan ting fungerer*” kan det tenkes å være et effektivt middel for å unngå dette problemet. Hvordan organisasjonsspesifikk kompetanse også anses som ”limet” i en organisasjon (Lai, 2013) kan den interne bruken tenkes å ha flere positive effekter. Med interne kursholdere er det er mulig at det blir en fungerende pådriver for å knytte organisasjonen sterkere sammen ved at det blir en kortere psykologisk distanse mellom kursholder – ansatt. En mulig effekt kan derfor være en bedring av det psykososiale miljøet.

Selekteringen til selvstudiene gjøres etter en vurdering av butikkens kompetansekrav. Organisasjonen unngår med det ukritisk utvikling av ny kompetanse ved å foreta en vurdering av organisatorisk nytte og behov før det utvikles ny kompetanse. Et aspekt Lai (2013) beskriver som en viktig pådriver for kompetansemobilisering. Strategien har med det et analytisk og pragmatisk preg uten ensidig fokus på kompetanseheving.

Opplæringsleders beskrivelser viser også hvordan strategien ikke er statisk, men i stadig utvikling. Ved å imøtekomme nye utfordringer ved interesseområder som dukker opp og oppdatere seg på hva som er gjeldende samfunnstrender arbeides det kontinuerlig med å imøtekomme nye krav. En strategi er nødt til å forstås som en prosess som justerer seg etter vurdering, revidering og analysering (Lai, 2013). Øl-interessen og åpningen av øl-pol viser kundepåvirkningen på strateginivå i organisasjonen og hvordan institusjonen justerer seg i møte med samfunnsutviklingen.

Gjennom analysen viser Vinmonopolet seg også å arbeide aktivt med læringens uformelle aspekt. Både opplæringsleder og strategidokumentet viser en vektlegging av både deling av kunnskap mellom ansatte og trening i hverdagen. Lai (2013) beskriver mestringsorientert støtte mellom kolleger som en viktig driver for kompetansemobilisering. Analysen viser hvordan organisasjonen virker bevisst på gevinsten som kan komme av å tilrettelegge for

dette i arbeidet. Samtidig kommer det frem hvordan det stilles krav til leder for å oppnå en god relasjonell kontakt med sine ansatte og hvordan den skal fungere som en rollemodell for de ansatte. Lai (2013) setter som sagt kompetansemobilisering hovedsakelig som et lederansvar. Vi ser gjennom strategidokumentet at det ligger en fokusering på gode relasjoner mellom ansatt – leder. Sammen med opplæringsleder beskrivelse av hvordan det er opp til hver enkelt leder å faglig ivareta sine ansatte på best mulig måte tyder på hvordan kompetansemobilisering som et lederansvar inngår på et strategisk nivå i organisasjonen. Samtidig ser vi hvordan organisasjonen har utviklet kompetanseverktøy i form av treningsplaner. Et verktøy som bidrar til en kompetanseanalyse av den ansatte og er ment å gi ledere muligheten til å systematisk jobbe med kompetanse i samarbeid med sine ansatte. Strategidokumentets vektlegging av hvordan lederen skal fungere som en god rollemodell vil også kunne resultere i en høyere mestringstro som igjen kan tenkes å bidra til kompetansemobilisering.

En bevisst strategi virker også å være å gi ansatte mulighet til å forfølge eget interesseområde. Dette gjøres ved å tilby forskjellige spesialiseringer og en mengde valgfrie kurs, da særlig i form av e-kurs. Rammene som blir satt av strategien virker med det å muliggjøre autonomi i stor grad. Som også kan bidra til å forklare at de ansatte oppfattes som ”selvdrevne” av opplæringsleder. Gjennom datamaterialet vises Vinmonopolet å vektlegge og arbeide systematisk med kompetanse som gjenspeiler seg i deres strategiske tilnærming til kompetanse.

4.2 Kunnskapspraksis

Knorr Cetina (1999) beskriver hvordan nye praksiser oppstår som følge av en epistemifisering. Jeg undersøker derfor i dette kapitlet kunnskapspraksisene som viser seg gjennom datamaterialet hos de ansatte.

Sentralt i analysen ligger butikkinformantenes beskrivelser av sine egne kunnskapsprosesser. Dette har jeg tematisert etter følgende undergrupper: ”søk etter ny kunnskap”, ”kvalitetssikring av kunnskap” og ”differensiering og sortering”.

Et overordnet inntrykk fra dataene er at de ansatte har mye fagspesifikk kunnskap som knytter seg til jobben på Vinmonopolet. I tillegg preges mye av arbeidshverdagen av det å omgi seg med og bruke den kunnskapen. Både for å innfri kundenes krav og spørsmål, men

også for å finne ny kunnskap av egen interesse. For å se nærmere på de ansattes kunnskapspraksis vil jeg først redegjøre for hvilke kunnskapskilder informantene tar i bruk. Hvor de henvender seg når dem står ovenfor et problem og hvilke arenaer dem benytter når dem går frem for å finne ny kunnskap.

Et annet fenomen som undersøkes er kvalitetssikring av kunnskap. Hva de ansatte anser som ”gode” kilder. Hvordan de kvalitetsikrer informasjon de finner og hvorfor akkurat disse kildene velges.

Avslutningsvis i dette delkapittelet vil jeg redegjøre for et siste fenomen – differensiering og sortering. Hvordan spesialisering spiller inn på praksisen, og hvorvidt de ansatte vet hvor kompetanse befinner seg i organisasjonen.

4.2.1 Søk etter ny kunnskap

Gjennom datamaterialet blir det tydelig hvordan ansatte tar i bruk flere forskjellige kunnskapskilder i søk etter ny kunnskap. Forskjellige kunnskapskilder blir anvendt ut i fra hvilken situasjon dem befinner seg i, hvilket problem som skal finnes svar på, men også ut i fra hva som er fungerende trigger for søket.

Ved analyse av loggresultatene kommer det frem at kollegaer og materiell fra Vinmonopolet er kilder for kunnskap de ansatte ofte søker til. Fremtredende i intervjuene beskriver samtlige av butikkinformantene hvordan de aktivt tar i bruk sine kollegaer dersom de har spørsmål. I tre av fire intervjuer kommer det frem at kollegaer er ansett som den største bidragsyteren til kunnskap og kompetanse. Informant 5 beskriver det slik på spørsmål om hvor hun henter sin største mengde kunnskap:

*Ja, du det er fra kollegaer. Det er jo det. Det er ikke noe tvil om det.
(Informant 5)*

Informant 5 sitt utsagn beskriver kolleger som den utvilsomt største kunnskapskilden da ”det ikke er noen tvil” om hvor hun får mest kunnskap fra. Den siste informant forklarer at hun ikke ser kollegaer som den *mest brukte* kunnskapskilden, men likevel en av de viktigste. Likevel er materiell fra Vinmonopolet svaret som kommer hyppigst i loggene. En mulig forklaring kan vise seg å være at kategorien ”materiell fra Vinmonopolet” inkluderte en større bredde på svarene enn de resterende kategoriene. Dersom informantene mente de hentet svaret fra kurs, smakinger eller intranett, inngikk det i denne kategorien. Dersom svaret var

kollega, omfattet det kun en konkret kunnskapskilde. Mer spesifiserte kategorier ville derfor ha kunnet gitt mer nyanserte svar. Informant 3, som ikke ser kollegaer som den mest brukte kunnskapskilden, trekker fram kurs og smakinger:

Nei, det er jo i hovedsak kurs og de frivillige kveldssmakingene hvor jeg har lært ekstremt mye av importører selvfølgelig. Alle kursene som jeg har hatt i Vinmonopolet er veldig lærerike, så det er der jeg har lært mesteparten. Pluss tidligere utdanning selvfølgelig, men jeg lærer jo av kollegaer også, så klart. Vi snakker jo også om ting hele tiden. (Informant 3)

Her poengterer hun hvordan kursene er det hun har fått mest igjen for når det kommer til kompetanse. Det er likevel ikke eneste kilden som blir tatt i bruk. Kollegaer og tidligere arbeidserfaring blir også anvendt, tilsynelatende som et supplement. En annen informant nevner eksplisitt nettsiden til Vinmonopolet i tillegg til kollegaer for å innhente kunnskap og få svar på spørsmål:

(...) Jeg bruker nettsidene til Vinmonopolet mye. Det blir mye sønn produktsøk og det kan være utfordringer i forbindelse med å finne ut... si at kunden husker at den begynner på B og er fra det og det området, innenfor den og den prisen. Da kan du liksom sortere og lete fram. (Informant 4)

Informanten beskriver her hvordan hun ofte anvender Vinmonopolets nettsider til produktsøk og konkret faktainformasjon.

Gjennom analysen kommer det frem hvordan informantene tar i bruk forskjellige kilder ut i fra hvilket ”problem” som måtte oppstå. Ved produktsøk anvendes Vinmonopolets hjemmeside som fungerer effektivt for å snevre inn alternativene om kundene ikke husker nøyaktig navn på produktet. Er det mindre konkrete problemer, som hvilken vin som passer til hvilken rett, trekkes det på kompetanse opparbeidet seg fra kurs og smakinger. Det synes likevel å være enighet hos samtlige av informantene at kolleger spiller en sentral rolle som kunnskapskilde i arbeidshverdagen. Enten gjennom å bli søkt til som første kilde eller hvordan det fungerer som et supplement.

På spørsmål om hvordan de går frem i møte med et problem de ser på som særlig vanskelig ovenfor kunde gis det litt forskjellige beskrivelser. Informant 5 beskriver hvordan hun har tilgang til (og tar i bruk) kolleger med forskjellige spesialiseringer ut i fra hvilket område problemet er innenfor. En annen informant beskriver å trekke på sin erfaring av smaking av

produkter som fremgangsmåte. Et fellestrekk for samtlige er dog hvordan internett blir nevnt som en nyttig kilde når vanskelige problemer krever en hurtig løsning:

Eller så hender det at man googler litt da, Google er flott. Der går det kjappast. Vi har jo mye på vintranett også da, men det er litt mer kronglete. (Informant 3)

Informanten beskriver Google som et flott hjelpemiddel ettersom det er raskt i motsetning til intranettet til Vinmonopolet som oppleves som ”litt mer kronglete”. Informant 4 forlenger dette:

Det er fryktelig dårlig organisert det intranettet, sånn for å komme fram til informasjonen der. du må liksom huske hvilken lenkelabyrint du skal gjennom for å komme til en bestemt ting og sånn da. (Informant 4)

Designet og brukervennligheten virker å gjøre at Google blir foretrukket til tross for hvordan svaret også kan finnes på intranettet. Som loggføringen viser er også internett oppgitt som kilde i 5 av 21 tilfeller.

Når informant 5 forklarer hvordan det er kritisk å bruke det du kan finne ”der og da” viser det hvordan tid og det å kunne hjelpe kunden raskest mulig er en viktig faktor i disse situasjonene. Samtidig som kundene har informasjon lettere tilgjengelig enn tidligere blir det viktig for de ansatte å vite hvilke kilder de kan ta i bruk til en hver tid:

Det skjer jo hele tida noe nytt. Så det er.. jeg er helt avhengig av å tilegne meg mye kompetanse da. Følge med også. Kundene leser jo liksom alt som blir skrevet om i aviser, blader og på nett og sånn så. Må liksom henge med. (Informant 3)

Informant 3 viser hvordan kundene blir en fungerende kunnskapsdriver for de ansatte å søke etter ny kunnskap og kompetanse ved at de ”alltid må henge med”. Det kan bidra til å forklare hvorfor internett virker å være en hyppig anvendt kilde, representert både i intervjuene og loggene.

Når situasjoner oppstår hvor informantene er presset på tid ovenfor kunden synes internett med faste sider og rask tilgang til informasjon blir tatt i bruk. De ansatte beskriver likevel også å bruke andre kilder som forum og blogger når det er tid og mulighet for å fordype seg i

dette. En informant forteller eksempelvis om hvordan hun er en aktiv bruker av en nettside som spesialiserer seg på brennevin, og gjerne bruker kveldene sine på dette.

Informantene beskriver med det flere forskjellige kilder for søk etter ny kunnskap; kollegaer, kurs, smakinger, internett og intranett er alle kilder de viser å ta i bruk. Seleksjonen av kilder synes å bestemmes av konteksten det inngår i. Forum og nettsider besøkes i større grad på eget initiativ når det er tid og mulighet for å fordype seg mer i stoffet. I møte med kunde er det derimot ofte et behov for å bruke kilder som er raskt tilgjengelig. Dette gjør internett til en mye anvendt kilde når kollegaer ikke er umiddelbart tilgjengelig. Det virker også å bli valgt fremfor intranettet, da det oppfattes mer tidkrevende å navigere seg rundt innenfor, til tross for at svaret kan finnes på begge plattformer. Likevel viser kollegaer seg å være en av de mest sentrale kunnskapskildene hos samtlige informanter, ved spørsmål både av egeninteresse og fagspørsmål fra kunde i arbeidshverdagen.

4.2.2 Kvalitetssikring av kunnskap

Ved informantenes beskrivelser om hvordan ny kunnskap blir søkt til gjennom forskjellige kilder var jeg nysgjerrig på å se hvordan ansatte kvalitetssikret informasjonen de fant. Særlig internett var av interesse da det tidvis kan virke å være en uoversiktlig jungel av informasjon. Informant 5 beskriver i intervjuet hvordan hun ofte søker seg til produsenter og anser det som en kilde med troverdighet når hun beveger seg utenfor Vinmonopolet:

Du går jo først og fremst på hjemmesidene. La oss si jeg er på jakt etter noe spesiell rom fra Guatemala for eksempel. Så går jeg jo på hjemmesiden til noen som jeg vet har rom fra Guatemala, eller jeg googler rom fra Guatemala. Når du da kommer inn på produsenten så vil du jo tro at produsenten oppgir noenlunde riktig informasjon. Pluss at det er... du spør jo selvfølgelig kollegaer om ting som du ikke kan finne noe på. (Informant 5)

Sitatet beskriver hvordan informanten navigerer seg inn mot kilder hun vurderer som sikre. Produsentene antas av informanten å sitte med riktig informasjon når det kommer til fakta om produktene. Samtidig ser vi hvordan kollegaene fungerer som en sikkerhet dersom det er problemer hun ikke finner svar på, eller det er usikkerhet rundt svaret. I tilfeller hvor informantene beskriver å ta i bruk forum, blogg eller nettsider virker det å gjøres en vurdering på hvorvidt det er driftet av kvalifisert personell:

Så ser jeg jo på hvis jeg googler et eller annet så tar jeg gjerne ting som er... gjerne artikler som er fra aviser eller vin-folk da. Ikke så mye på blogg. Ja... Du har jo en del norske øl-blogger blant annet som jeg er litt på. Av folk som har jobba i Vinmonopolet før. (Informant 3)

Det er litt vanskelig å få grep om hva informanten mener med "vin-folk", men det fremgår tydelig gjennom intervjuet hvordan hun er opptatt av å ikke innhente informasjon ukritisk. "Vin-folk" kan derfor antas å være aktører informanten vurderer til å ha kredibilitet. Dersom hun opplever usikkerhet rundt informasjonen forhører også hun seg med kollegaer for å være sikker på at informasjonen stemmer. Hvordan hun vektlegger at øl-bloggerne hun besøker jevnlig er driftet av tidligere ansatte i Vinmonopolet virker det å være en fungerende kvalitetssikring. Mest sannsynlig ettersom hun anser kunnskapspraksisene i Vinmonopolet av høy kvalitet og dermed har tillit til tidligere ansatte. Flere av informantene beskriver lignende søk etter ny kunnskap og kompetanse gjennom det de vurderer er blogger og forum av god kvalitet. Det fremkommer også av datamaterialet hvordan denne kilden hovedsakelig blir anvendt når informantene søker på bakgrunn av egen interesse. Dette understøttes av loggdata hvor det er representert i syv tilfeller. Når kunnskapssøk går utenfor organisasjonen for å svare kunde raskt virker det hovedsakelig å være faktainformasjon og ikke tolkning av produkter. Informant 4 viser hvordan hun føler at ikke alt som er tilgjengelig er av tilstrekkelig kvalitet:

Det kan være mer tvil hvis det dreier seg om noe sånn som en kvalitetsvurdering, sånn som at det her er godt og scorer 88 poeng. (Om det) virkelig er der det burde ligge kvalitetsmessig. Da kan man være mer kritisk til det, men når det dreier seg om sånne små sant / usant fakta, at disse vinstokkene er så og så gamle så har jeg... hvis noen sier at de er 65 år gamle fra den marken der så er ikke jeg kritisk. (Informant 4)

Når det er konkrete fakta er det i følge informanten ikke et like sterkt behov for å være kritisk til informasjonen. Dersom det er en tolkning av vin, som en testvinner eller lignende, har det derimot liten verdi for informanten. Informanten viser med det en kritisk holdning til kildene hun har tilgjengelig. Hun forklarer i likhet med de andre informantene gjennom intervjuet hvordan hun diskuterer eventuelle funn med kollegaer. Dette tyder på at en vurdering av ulike kunnskapskilder opp mot hverandre, hvor diskusjonen med kollegaer er en fungerende kvalitetssikring.

Informasjonen som blir hentet utenfor organisasjonen bærer med det ikke preg av å være tilfeldig, men strukturert. Informantene vet hvor og hvordan de skal oppsøke informasjon og

kunnskap de er ute etter gjennom faste sider og fremgangsmåter, hvor kollegaer fungerer som sikkerhet. Informant 5 forteller meg hvordan kunder ofte også kan sitte med feilinformasjon som gjør det viktig med riktig informasjon og kunnskap:

Da stoler dem på oss. At det vi sier er riktig altså. Så vi kan ikke si noe feil. (Informant 5)

Sitatet viser at informanten er bevisst på hvordan kvalitetssikringen er et kritisk punkt for å kunne overholde ansvaret de besitter ovenfor kundene. Hun presiserer i likhet med de andre informantene hvordan kollegaene blir mye brukt for å sikre informasjonen hun sitter med før det formidles ut til kunder. Samtlige av informantene gir uttrykk for å ha stor tillit til kollegaer og beskriver å bruke dem aktivt som sikring av kunnskap.

Gjennomgående i intervjuene beskriver informantene hvordan de er opptatt av, og bevisste på, kvalitetssikring av informasjonen de finner. Samtlige informanter beskriver å trekke informasjon inn i organisasjonen og sikre kvaliteten gjennom diskusjon med kollegaer. Informasjonen virker også å bli veid opp mot kunnskapen og kompetansen de har fått gjennom Vinmonopolet som en type ”filtreringsmekanisme”. Informantene beskriver å ha faste sider de besøker hvor produsenter ofte blir anvendt. Produsenter synes å bli søkt til av samtlige informanter for faktainformasjonen de besitter. Vintester, terningkastvurdering og lignende fra vinmagasin eller andre arenaer som baserer seg på subjektive fortolkninger forteller informantene å være mer kritiske til å ta i bruk i arbeidet.

Kolleger blir beskrevet som en sterk faktor til kvalitetssikring gjennomgående hos alle informantene. Det gjorde det interessant å se nærmere på hvordan de ansatte vurderer hverandre. På spørsmål om hvordan de beskriver hva som kjennetegner sine dyktigste kolleger svarte informantene:

De leser veldig mye om det. og de smaker veldig mye og bruker masse penger på å kjøpe nye ting de ikke har smakt før. (Informant 4)

Interessen deres. absolutt. Ser jo på han som jeg nevnte som vet om det regna den dagen. Han drar jo på ferie til Italia hvert eneste år. Drar rundt og besøker vingårder. (Informant 5)

Ved beskrivelse av sine dyktigste medarbeidere fremhever samtlige informanter interesse. De absolutt dyktigste kollegaene beskrives å ha en interesse som gjør at det kan forstås å ligge en prestisje både i det å kunne mye, og det å få anvendt det de sitter inne med. En informant presiserer også hvordan det er viktig at kollegaene liker å dele kunnskapen de sitter inne med for at de kan kalles dyktige.

Begge sitatene over viser hvordan kollegaer de anser som dyktige bruker både tid og penger for å få sterkere kompetanse. Informant 5 sin beskrivelse viser hvordan også primærkilder av kunnskapen oppsøkes, med besøk av vingårder hvor produksjonen starter. Felles for alle er en beskrivelse av sine dyktigste medarbeidere som forutsetter en forfølgelse av kunnskap langt utover organisasjonens rammer. Gjennom denne kunnskapsforfølgelsen og opparbeidelsen av kompetanse viser datamaterialet hvordan informantene er trygge på å bruke kollegaer som fungerende kvalitetssikring.

4.2.3 Spesialisering - differensiering og sortering

Til tross for at alle butikkinformantene sitter med samme stillingstittel som ekspeditør blir det tydelig hvordan de har differensiert kompetanse. Informant 5 med brennevinnspecialisering, informant 3 med øl-spesialisering og informant 2 som er tidligere servitør med kokkebrev. En av informantene forteller også om en kollega som sitter med så inngående kunnskap at han kan fortelle om hvordan været var da vindruene i et spesifikt vindistrikt ble høstet. Denne kollegaen blir tydelig ansett som en ”ekspert” innenfor sin spesialisering.

Et overordnet inntrykk fra datamaterialet er hvordan informantene opplever mulighetene for å kunne spesialisere seg i regi av Vinmonopolet som store. Informant 2 er gjennomgående positiv i intervjuet angående mulighetene som foreligger i organisasjonen:

I Vinmonopolet, så har du alle muligheter. Hvis en gidder å ta i et tak så får man komme videre hvis man har lyst til det da. Det er det ingen tvil om. (Informant 2)

Informanten viser hvordan hun ser på mulighetene som åpne med hvordan Vinmonopolet tilbyr en mengde kurs som gjør det mulig å spesialisere seg. Hun forteller videre hvordan hun er ”kjempefornøyd” når hun får forfølge interessen sin og gir uttrykk for at hun aldri blir ”mett” på kompetanse: ”jeg har jo lyst til å lære mer”. Informantens opplevelse av at det

alltid er mer å lære kan tyde på en utvikling av en holdning og identitet, hvor det å være kompetent forutsetter å alltid holde seg oppdatert.

Informant 4 som står uten spesialisering beskriver hvordan hun ofte tar i bruk en kollega med fagbakgrunn som kokk for å finne svar:

Sånn som Espen her,(...) han er jo kokk og har jobbet på en god restaurant i mange år, så jeg bruker jo han da. (Informant 4)

Gjennom intervjuene blir det tydelig hvordan Vinmonopolet blir en fungerende ”møteplass” for ansatte med forskjellig kompetanse og spesialisering. Både fra kurs internt og fra tidligere arbeidsforhold. En av pådriverne til den store mengden spesialiseringer virker å være kundene:

Det har blitt veldig mye mer fokus på øl. At vi må kunne mye mer om øl. For det er jo som du sier, det har blitt veldig mye øl-kunder. (Musserendekunden) de skal bare ha noe bobler, men øl-kunden han vet mye om øl da, i utgangspunktet. (Informant 2)

Gjennom sitatet ser vi hvordan kunden skaper nye krav til kunnskap og spesialisering. Vinmonopolet ser utviklingen som så sterk at det er åpnet to øl-pol for å etterkomme kundekravene. Informanten beskriver også ”øl-kunden” som forskjellig fra ”musserendekunden” ved å sitte med mye kunnskap om produktene den skal ha. Hvordan kunden i større grad virker å innhente informasjon på egenhånd er ikke alltid uproblematisk:

Dem vet mye mer i dag og de krever mer. Dem gjør det altså. De kan en del, men de har mye feilinformasjon, dessverre. (Informant 5)

Informanten beskriver hvordan det forekommer at kundene sitter med mye feilinformasjon som gjør spesialiseringene til Vinmonopolets ansatte desto viktigere. Hvordan de ansatte skal kunne differensiere og sortere informasjon som er relevant og riktig, opp mot informasjonen kundene kommer inn med.

Kundekrav virker med det å være en pådriver for kunnskap. Sammen med ansatte som omgir seg med kunnskap basert på behov i arbeidet og interesse på privat basis resulterer det i en mengde differensiert kompetanse på arbeidsplassen. Resultatet blir en organisasjon med en

stor mengde spesialiseringer og tilgjengelig kompetanse. Informant 5 forteller hvordan hun tar i bruk dette som en ressurs:

(Jeg) kan godt finne på å ringe dem på butikk X, eller ringe Per om det er noe med Whisky, for han jobber med whisky på butikk Y. For Per er kjempedyktig på whisky. Anne som jobber nede på butikk Z er også meget dyktig, hun har jobbet fire år nede i Edinburgh på whiskymuseet der. Kan godt ringe til hun på kvelden og bare "du, jeg er på leit etter for en kunde her. Hvordan finner jeg ut?" Kan da få informasjon og tips fra noen av dem. (Informant 5)

Informanten understreker hvordan hun tar i bruk kollegaer, men viser også at hun vet hvor hun kan finne kompetansen som i utgangspunktet er tilgjengelig i organisasjonen. Som vist med Anne virker ansatte også ofte å ta med seg kompetanse inn i organisasjonen fra tidligere arbeidsforhold. Informant 5 forteller at hun tar i bruk Anne og andre kolleger med spesialiseringer når behovet oppstår.

Informant 5 er likevel den eneste av informantene som gir uttrykk for å ta i bruk spesialiseringene til andre ansatte i så stor grad *utenfor* butikken hun selv jobber i. Årsaken kan ligge i hvordan hun virker å ha opparbeidet seg et nettverk gjennom å jobbe i forskjellige butikker gjennom sin periode i Vinmonopolet:

Intervjuer: Nå hører jo jeg på deg nå at du har jo ganske grei oversikt egentlig. Sånn også utover dette polet her, men er det noe oversikt over hvem som sitter med hvilken kompetanse?

Informant 5 : Nei, det er det ikke. Det burde det egentlig ha vært. Nå vet jo jeg at for eksempel Pål da, som jobber på butikk Y. Han har jeg hatt som lærer på whisky, så han kan jeg ringe til, men det er det ikke sikkert alle sammen vet.

Informanten virker å ha en god oversikt over hvilken kompetanse som befinner seg hvor i organisasjonen. Dette gir hun også en mulighet til å sortere tilgjengelig kompetanse og ta i bruk kollegaen med riktig kompetanse til problemet som oppstår. Det går også igjen hos de resterende informantene, men virker i større grad å være begrenset til egen butikk.

Totalt i datamaterialet gir informantene inntrykk av å ha tilgang til en mengde differensiert kompetanse gjennom kolleger. Samtlige virker også positive til mulighetene for spesialisering og opparbeidelse av sterk kompetanse gjennom organisasjonen.

Informantene beskriver også å være strukturerte i sine fremgangsmåter ved å vite hvem som kan svare på hva av kollegene. Alle informantene gir uttrykk for å vite hvor de kan finne

frem til hvor den riktige og passende kunnskapen er i sin butikk gjennom å ta i bruk en differensiert kompetansebase representert i kolleger. Informant 5 er likevel eneste av informantene som virker å ha en sterk oversikt utover eget arbeidssted og mener det kunne være hensiktsmessig med en mer strukturert oversikt over ”hvem som kan hva”. En sortering gjennomført av organisasjonen selv. Sentralt i analysen er hvordan det er mange forskjellige ”retninger” kunnskapen trekker ansatte i. Resultatet blir spisskompetanse de ansatte tar i bruk, både ut mot kunder, men også som en ressurs for kolleger.

4.2.4 Oppsummering

Kollegaer, kurs, smakinger, produsenter, blogg. Informantene beskriver stor bredde i kunnskapskildene de tar i bruk på arbeidsplassen. Gjennomgående er deres fremgangsmåte ved å sortere og selektere kunnskapskilden som passer til ”problemet” som har oppstått. I møte med kunde i butikk legges det ofte vekt på å hente inn informasjon raskt, som gjør internett med produsenter til en kilde som blir anvendt mer i disse situasjonene. Når kunnskap søkes til basert på egeninteresse forklarer informantene å ta i bruk forum og nettsider i større grad, hvor det er mulig å fordype seg mer i informasjonen og foreta en sortering og filtrering av kunnskapen de finner hensiktsmessig. Det vises hvordan informantene foretar en vurdering av forskjellige kunnskapskilder opp mot hverandre og selekterer ut kilde ut i fra hva som er mest hensiktsmessig for formålet. Formålet kan variere fra eksempelvis å oppnå bredere kunnskap om et vindistrikt, årgang på en vin eller et enkelt produktsøk. Uavhengig av kilde blir kollegaer fremhevet som et viktig ledd i denne prosessen ved å innta rollen som en aktiv kvalitetsikrer av kunnskapen hos samtlige informanter. En sentral kunnskapspraksis viser seg med det å være hvordan informasjon trekkes inn i organisasjonen og vurderes gjennom diskusjon med kolleger.

Kollegialt samarbeid blir med det en aktiv del av kunnskapspraksisene som preger Vinmonopolet. Kompetansesatsingen og muligheten for spesialisering skaper et nettverk av forskjellige spesialiseringer representert i de ansatte. Det kan med det trekkes linjer til en epistemisk diversitet i organisasjonen (Knorr Cetina, 2007). Spesialiseringer og tidligere ansettelsesforhold gir ansatte innpass i forskjellige ”kanaler” gjennom arenaer de tar i bruk, og hvordan de forholder seg til kunnskap. Et resultat av dette viser seg i analysen hvor Vinmonopolet blir en fungerende møteplass for ansatte med differensiert kompetanse. Mengden differensiert kompetanse som ligger tilgjengelig i spesialiserte ansatte skaper derfor

en sorteringspraksis, ikke bare av kunnskapen, men også av kunnskapskildene representert i kollegaer. Et resultat av dette blir hvordan spesialiserte ansatte fungerer som kvalitetssikrere av kunnskapen gjennom å kunne ”skille signal fra støy” (Knorr Cetina, 1999) med å vite både hva som er riktig og relevant kunnskap, og hvor den finnes. Informantene beskriver å bruke sine spesialiserte kolleger aktivt, men viser hvordan det kunne vært hensiktsmessig med en oversikt som synliggjør hvor kompetanse, i form av spesialiserte medarbeidere befinner seg ut over egen butikk.

Det blir tydelig hvordan ansattes møte med kunnskapen ikke bærer preg av tilfeldigheter. Analysen viser hvordan arbeidet på Vinmonopolet er preget av strukturerte kunnskapspraksiser i differensiering, sortering og selektering av kunnskapskilder som blir kvalitetssikret og anvendt av spesialiserte arbeidere. Hvordan disse praksisene virker å være ”satt i system” vitner om en systematisk kunnskapsbehandling som tidligere var forbundet med universitets- og vitenskapsmiljøer. Dette kan ses i lys av en epistemifisering av de ansatte (Knorr Cetina, 1999). Spill-over kan også trekkes til organisasjonen i sin helhet. Kunnskap kommer aldri alene, men med relasjonelle krav og muligheter (Knorr Cetina, 1999). Opplæringsavdelingen er ett eksempel på dette. Gjennom en egen opplæringsavdeling som arbeider direkte med kunnskap ser vi hvordan organisasjonen organiserer seg annerledes for å best mulig kunne ”møte” og behandle kunnskap. Vinmonopolets opplæringspraksis med kursing og utviklingsmuligheter blir med det eksempler på hvordan spill-over viser seg på flere nivåer, både hos ansatte og på organisatorisk nivå.

Hvordan kunnskap aldri kommer alene viser seg også gjeldende utenfor organisasjonen. Det kommer frem gjennom analysen hvordan kundenes aktive forhold til kunnskap blir en viktig driver for kompetansearbeidet i organisasjonen. Hvordan kunden kommer inn med mer kunnskap om øl har skapt et behov for å justere seg for organisasjonen som kan tyde på en epistemifisering og spill-over effekt (Knorr Cetina, 1999). På et organisatorisk nivå ser vi hvordan åpningen av øl-pol kan være et resultat av nye trender i samfunnet og en mer kunnskapsrik kunde. Denne økte kunnskapen hos kunden kan også tenkes å gjøre informasjonen formidlet av de ansatte mer etterprøvable. Kundekravene skaper dermed et tosidig behov. Både for å ha sterk kunnskap innenfor feltet, ettersom kunder spør mer spesialiserte spørsmål, men også kvalitetsikre informasjon ved at kundene ofte kommer inn med feilinformasjon. De ansattes anerkjenner dette gjennom holdningen ved at ”de ikke kan si noe feil” og det vektlegges hvordan informasjon ikke kan innhentes vilkårlig.

Datamaterialet viser også hvordan de ansattes egeninteresse er en driver. De ansatte beskriver å søke etter kunnskap fordi de ”alltid vil lære mer”. Ikke kun fordi kundenes utvikling krever en kontinuerlig søken og oppdatering, men fordi det synes å foreligge en interesse for kunnskapssøket. Vi ser i analysen hvordan ansatte tar i bruk forum, nettsider og blogg når det er mulighet for å fordype seg i dette, gjerne hjemme på kveldstid. Dette viser hvordan ansatte ikke kun er drevet av et pliktkrav, men også av egeninteresse for faget. Det virker med det å ligge en prestisje og lyst for å innhente og prosessere kunnskap. Som gjøres tydelig gjennom deres beskrivelser av sine dyktigste ansatte. Dette kan også tyde på en holdningsskaping om hva som er en kompetent ansatt, som gjør det mulig å trekke linjer til Lais (2013) kompetansebegrep.

Kunnskapspraksisene som viser seg gjennom analysen bærer med det preg av hvordan en spill-over kan sies å forekomme i samfunnet. Vinmonopolets ansatte beskriver å foreta en aktiv sortering og differensiering av kunnskap og kunnskapskilder ut i fra problemet som måtte oppstå. Kunnskapen blir trukket inn i organisasjonen hvor det diskuteres med kolleger som en fungerende kvalitetssikring. Kolleger representerer en differensiert kompetansebase opparbeidet og gjort tilgjengelig gjennom systematisk arbeid med kunnskap og kompetanse av organisasjonen selv. Kunnskapspraksisene får dermed en type ”filtreringshensikt”. Ansatte i Vinmonopolet opparbeider seg organisasjonsspesifikk spisskompetanse gjennom spesialisering og virker å se hva som er ”gode” og ”dårlige” kilder. En strukturert tilnærming til kunnskapsarbeid som tidligere var forbundet med universitets- og vitenskapsmiljøer som kan sies å ha ”lekket over” i samfunnet og som resulterer i en epistemifisering (Knorr Cetina, 1999. Jensen et al., 2015).

4.3 Anvendelse av kompetanse

Lai (2013) forklarer bruk av inneværende kompetanse i sine ansatte som en organisasjons viktigste verdiskaper. Grad av kompetansemobilisering forstås som å kunne være forskjellen på å *gjøre* ansatte kompetente eller inkompetente. Videre i analysen undersøkes hvordan dette kommer til uttrykk hos Vinmonopolet. Dette har jeg tematisert under ”kompetanse i endring”.

4.3.1 Kompetanse i endring

Gjennom datamaterialet viser det seg hvordan Vinmonopolets ansatte sitter med mye forskjellig og differensiert kompetanse. Gjennom et samfunn og marked i endring har det også sin innvirkning på muligheter for bruk av enkelte kompetanseområder:

Sånn som det er i dag så drikker ikke folk så mye brennevin. Det vil si det samme som at da kjøper dem heller ikke så mye brennevin. Da får ikke jeg gjort det jeg egentlig kan. (Informant 5)

Informanten beskriver hvordan hun ser samfunnsendringenes innvirkning på arbeidshverdagen. Et resultat er hvordan spesialiseringen informanten besitter ikke blir anvendt i like stor grad. Flere av informantene beskriver lignende opplevelse. Det kommer likevel frem hvordan informantene ikke ser dette som en frustrasjonskilde:

Men av varefaglig kunnskap så er det ikke noe sånn at jeg sitter inne med mye som jeg frustreres over. Det er mer sånn at jo mer av de tingene jeg kan, eller jo oftere jeg får brukt ting jeg kan i løpet av en dag, jo mer tilfredsstillende er det. (Informant 3)

Informantenes beskrivelser av hvordan de ikke sitter inne med kompetanse som oppleves som en frustrasjonskilde kan tyde på et aktivt forhold til kunnskapen som dynamisk og skiftende, og med det tyde på en epistemifisering. Det viser hvordan samfunnet er med å endre hvilken kompetanse som behøves og hva som mobiliseres:

Det har blitt veldig mye mer fokus på øl. At vi må kunne mye mer om øl. For det er jo som du sier, det har blitt veldig mye øl-kunder. (Informant 2)

Det skjer jo hele tida noe nytt. Så det er.. jeg er helt avhengig av å tilegne meg mye kompetanse da. Følge med også. Kundene leser jo liksom alt som blir skrevet om i aviser, blader og på nett og sånn så. Må liksom henge med. (Informant 3)

Informant 2 beskriver hvordan øl er den nye samfunnstrenden, hvor informant 5 beskriver at brennevin ikke lenger er like populært. Gjennom det forekommer det en endring i kompetansekravene. Det viser en dynamisk og bevisst holdning til kunnskapen og hvordan det ikke virker å være en frustrasjonskilde, men en forståelse av et samfunn og kompetanse i stadig endring. En supplerende forklaring kan ligge i en god rolledefinering av ledelsen i organisasjonen. Gjennom god formidling av hva som forventes av de ansatte inngår en forventning til bruk av spesialisert kompetanse som gjør at det ikke fungerer som en

frustrasjonskilde. Informant 3 sin beskrivelse viser hvordan kundene holder seg oppdatert på samfunnstrender og hva som er gjeldende i samfunnet. Som et resultat må også deres kompetanse endres, eller som hun beskriver, ”henge med”.

Et gjennomgående inntrykk fra datamaterialet er hvordan den generelle opplevelsen av kompetansenemobilisering er positiv. Ansatte frustreres ikke av å ikke alltid få anvendt spesialiseringene sine, mye på bakgrunn av hvordan de opplever å få brukt det aller meste av kompetanse de sitter inne med kontinuerlig. En informant forteller:

(...) jeg hadde noen år i reiselivsbransjen, så begynte jeg i Vinmonopolet for jeg følte jeg ville bruke utdannelsen min, for den fikk jeg ikke brukt i reiseliv. Men her får jeg jo virkelig brukt det hver dag. Selvfølgelig alt som handler om mat er jo veldig bra. Ja. Så jeg lærer jo masse av det, selvfølgelig. Så får jeg brukt det jeg har av kompetanse egentlig hele tiden. Hele dagen nesten. (Informant 2)

Gjennom sitatet uttrykker informanten gjennomgående positivitet til muligheten for å få brukt kompetansen hos Vinmonopolet. Informanten beskriver å ha byttet arbeidsplass fra å ikke få brukt inneværende kompetanse til en mer positiv opplevelse hos Vinmonopolet. Det vitner om en opplevelse av organisasjonen som arbeider aktivt med tilrettelegging og bruk av kompetansen hos sine ansatte. Lai (2013) hevder som nevnt hvordan det ikke er sannsynlig å få brukt *all* inneværende kompetanse, uten at dette behøver å frustrere. Gjennom datamaterialet virker det å komme til uttrykk hos Vinmonopolets ansatte.

Varierte arbeidsoppgaver er en viktig driver for kompetansemobilisering og henger tett sammen med autonomi (Lai, 2013). Vinmonopolet som er et serviceyrke har naturlig nok en struktur med rammer det er nødt å arbeides innenfor, men virker likevel å tillegge de ansatte frihet. Informantene forteller for eksempel hvordan det er naturlig å få ansvar for sin egen ”hulle” i butikken ut i fra hvilket område en er spesialisert innenfor. Noe som også tyder på en fleksibel rolleorientering til arbeidet. Når jeg spør hvordan dem opplever å få arbeide fritt uten unødig innblanding fra nærmeste leder svares det:

Jajaja. Pluss at (leder) er veldig sånn at han setter veldig stor pris på eget initiativ, og det gjør vi jo. (Informant 5)

Sitatet viser hvordan informantene opplever en autonom arbeidshverdag. Samtlige informanter beskriver også en god relasjon til nærmeste leder som virker å vite hvilken kompetanse de ansatte sitter med:

Ja, han er flink til å bruke (oss). Han sender mye sånne øl-spørsmål videre til meg og spør hvordan vi skal gjøre et eller annet (...) han er veldig flink på det. (Informant 3)

Informanten viser hvordan hun, som sitter med øl-spesialisering, opplever å få den kompetansen anvendt med hjelp av leder, når det muligheter for det. Nærmeste leder synes å bli oppfattet som en god fasilitator for å ta i bruk kompetansen hos informantene.

Mobilisering av kompetanse virker å være positivt satt i system av en organisasjon som arbeider både *med* og *for* kompetanse. Når jeg diskuterer bruk av kompetanse med informant 3 kommer det frem enda et interessant aspekt:

Så er vi jo ganske flinke til å dele da. Hvis folk holder på med et eller annet spesifikt så får de gjerne spørsmål fra de andre som gjerne vil tilegne seg litt av den kunnskapen da. (Informant 3)

Informanten viser hvordan de ansatte også tar i bruk hverandre. Hvordan de er flinke til å dele det de allerede har av kompetanse, men også hvordan de søker til hverandre for å tilegne noe av den kunnskapen som de forskjellige er spesialisert innenfor. Informantene virker å ta i bruk hverandre for å kunne aktivere kompetansepotensialet en sitter inne med. Gjennom informantens beskrivelse av at de ofte vil tilegne litt av hverandres kunnskap viser også en kunnskapsorientering hvor det stadig søkes etter ny kunnskap, et aktivt forhold til kunnskap.

4.3.2 Oppsummering

Informantene beskriver i intervjuene hvordan samfunnsendringer har en innvirkning på deres mulighet til å ta i bruk sine spesialiseringer, men at det ikke er en kilde til frustrasjon. Hvordan spesialiseringene ikke alltid får utløp skyldes ikke en organisasjon som *ikke* tar i bruk kompetansen i sine ansatte. Hvordan samtlige av informantene beskriver gode relasjoner til leder og en gjennomgående positiv opplevelse av å få brukt kompetanse på arbeidsplassen bekrefter dette. Det vitner heller om et samfunn og marked i endring som viser hvordan forskjellige trender spiller inn på kompetansemobiliseringen. Enkelte kompetanser er ikke

lenger like gjeldende som et resultat av samfunnstrender. Isteden vokser nye frem og en dynamisk utvikling i tråd med kunnskapsinteraksjonen forekommer.

Både Lai (2013) og Nordhaug (2002b) hevder det ikke er sannsynlig å få anvendt *all* innværende kompetanse (Se figur 3). Dette viser seg også i datamaterialet gjennom spesialiseringer som ikke lenger er like aktuelle å ta i bruk hver dag som et resultat av samfunnsutviklingen. Gjennom samfunnets hyppige forandringer blir det som Filstad (2010) innledningsvis poengterte, hvordan kompetansen som gjør seg gjeldende i dag er ikke nødvendigvis den som behøves i morgen. Majoriteten av kompetanse hos de ansatte virker likevel å bli mobilisert. Spisskompetanse i form av spesialisering som opptar en mindre del av kompetansepotensialet til den ansatte blir også aktivert og mobilisert, men ikke på daglig basis. Alle informanter virker å være innforstått med dette, noe som kan tyde på både en klar rolledefinerings fra ledelsen, og et aktivt forhold til kunnskapen individuelt. Som en arbeider i et epistemifisert samfunn viser det ikke en statisk, men dynamisk tilnærming til kunnskap og kompetanse. Det utvikles og anvendes kompetanse i tråd med samfunnsutviklingen kontinuerlig i arbeidet. Som også vises gjennom hvordan det ikke er et problem eller en frustrasjon at spesialiseringen ikke blir anvendt på daglig basis. Det er en utvikling i tråd med samfunnsprosessene som de ansatte virker å inngå som en naturlig del av. Analysen gjør det også tydelig hvordan informantene ser behovet for å oppdatere, endre og "henge med" i tråd med samfunnstrendene. Et behov som vokser frem kan dermed være kompetanseverktøy som tar høyde for, og gir innsikt i, samfunnsprosessene i et epistemifisert samfunn. Med innsikt i samfunnstrendene understøtter det en aktiv kunnskapsorientering for både ansatte og organisasjon og bidrar til mer hensiktsmessig kompetansearbeid.

Samtlige informanter beskriver også en god relasjon med muligheter for å gjøre det dem er gode på fra nærmeste leder. Ansatte opplever å få ansvar for egne "hyller" tilhørende deres spesialiseringsnivå, et tiltak som også viser en fleksibel rolleorientering med mindre rigide rammer. I så måte kan det virke at både mestringsorientert ledelse og økt mestringsstro oppleves av informantene på arbeidsplassen sammen med en god rolledefinerings. Nærmeste leder blir med det en fungerende tilrettelegger for kompetansemobilisering på arbeidsplassen. Gjennom mestringsorientert ledelse og støtte fra kolleger, kombinert med positiv omtale av arbeidsplassen, kan dette tyde på et positivt og dynamisk læringsmiljø. Ved å ta i bruk og søke til hverandre oppnås også en form for ekstra kollegial hjelpeatferd, eller ekstrarolleatferd. Begge virkninger Lai (2013) knytter opp mot høy opplevd

kompetansemobilisering. Autonomi defineres gjennom frihet innenfor gitte rammer og uten unødig innblanding av oppgavegjennomføring (Lai, 2013). Gjennom ansvar for egen hylle og en beskrivelse av å kunne gjennomføre arbeidsoppgaver uten unødig innblanding viser det også hvordan autonomi tilrettelegges for og oppleves i organisasjonen.

Opplevelsen av kompetansemobilisering virker med det å være positiv. Den aktive holdningen til kunnskap og kompetanse viser seg gjennom en forståelse for, og utførelse av kompetanse i endring. En dynamisk tilnærming til kompetanse hvor organisasjonen vises å tilrettelegge godt for mobiliseringsdrivere i arbeidet. Hvordan ansatte opplever å ikke få anvendt spesialiseringene sine kan intuitivt bli oppfattet som at det slettes med mye ubrukt kompetanse. Analysen viser hvordan dette ikke er tilfellet med at ansatte ikke frustreres av mindre bruk av spesialiseringene. En av forklaringene kan ligge i hvordan Vinmonopolets ansatte omgir seg med og mobiliserer store mengder kompetanse på daglig basis, en mobiliseringen av deres spisskompetanse blir da en form for ”bonus” i hverdagen. Lai (2013) beskriver en rekke positive effekter av kompetansemobilisering (se figur 4). Flere kommer til uttrykk gjennom datamaterialet som vist med økt kollegial hjelpeatferd og økt tilegnelse av nye kompetanseområder, som igjen kan bidra til økt verdiskapning.

Studien viser hvordan samfunnstrender gjør seg gjeldende, eksempelvis med en forflytning fra brennevin til øl. Ved dette skiftet er det naturlig hvordan kompetansen og kunnskapen for brennevinsspørsmål ikke lenger blir mobilisert like hyppig. Det blir et resultat av et samfunn i endring, hvor markedet også er med å definere hvilken kompetanse som gjør seg gjeldende. Dette virker inn på de ansatte med en omskolering, endring av kompetansefelt i tråd med samfunnsutviklingen. En utvikling organisasjonen virker å møte aktivt gjennom kurs og tilrettelegging for bruk av relevant kompetanse i arbeidet.

5 Diskusjon

I denne studien har jeg undersøkt hvordan institusjonelle strategier for kompetansemobilisering kompletteres med allmenne samfunnstendenser og hvordan dette kan gi positive synergier. Utgangspunktet har vært Lai (2013) med hvordan hun forklarer at kompetansemobilisering fungerer som en organisasjons viktigste middel for måloppnåelse. I et samfunn hvor kunnskap og kompetanse er en naturlig del av hverdagen bør dermed kompetansemobilisering ha en sentral plass. Lai beskriver fem driverne for kompetansemobilisering i arbeid. Disse driverne er i følge Lai et resultat av en strategisk kompetanseledelse, og representerer institusjonelle drivere. I denne oppgaven har det imidlertid vært min intensjon ikke bare å se på ledelse og institusjonelle rammer, men også å se samfunnsprosessenes innvirkning på kompetansemobiliseringen. Ved å studere Vinmonopolet har det vært mulig å se nærmere på hva som gjør kompetansearbeid velfungerende hos dem. Gjennom datamaterialet kommer det frem hvordan flere kulturelle drivere viser seg i arbeidshverdagen. Sammen med institusjonens eget mobiliseringsarbeid kommer det til uttrykk som to krefter i spill. Vinmonopolet virker å lykkes med å ha disse kreftene eksisterende side om side. Ambisjonen har derfor vært å undersøke hvordan dette fungerer gjennom å se nærmere på organisasjonen, og følgelig oppnå en mer helhetlig forståelse av kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn.

Videre i dette kapitlet vil diskusjonen ta utgangspunkt i sentrale aspekter som kommer til uttrykk i datamaterialet presentert i foregående kapittel. Strukturen følger først en diskusjon og sammenfatning rundt datamaterialet i lys av Lais (2013) drivere for kompetansemobilisering i organisasjonen, deretter diskuteres og sammenfattes det hvordan Knorr Cetinas (1999) bidrag virker inn på kompetansemobiliseringen. Avslutningsvis vises det hvordan disse forskjellige kreftene kan fungere kompletterende og kan bidra til en sterkere forståelse av kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn.

5.1 Kompetansemobilisering gjennom institusjonelle drivere

Lai ser kompetansemobilisering som et resultat av strategisk ledelse. Det å mobilisere kompetanse er en viktig del av ledelsens strategiske grep, forteller hun. I dette delkapitlet viser og diskuterer jeg hvordan de institusjonelle driverne har kommet til uttrykk i

datamaterialet. De fem driverne autonomi, rolledefinering, mestringstro, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger, hentes derfor frem og gjennomgås hver for seg for en oversiktlig leseropplevelse.

Autonomi er av Lai (2013, s. 166) definert gjennom muligheten til selvstendige handlinger og valgfrihet innenfor gitte rammer, og er viktig for at ansatte skal ha mulighet til å få mobilisert sin kompetanse. Vinmonopolet tilrettelegger på flere måter for autonomi for sine ansatte. For eksempel er det muligheter for å veksle mellom arbeidsoppgaver, liten detaljstyring på arbeidsutførelse, samtidig som de ansatte får muligheten til fritt å søke seg til spesialiseringer og kurs de selv ønsker. Denne valgfriheten gir et autonomipreg på arbeidsplassen. Autonomi må som nevnt ikke forveksles med full frihet, men som *frihet innenfor gitte rammer* (Lai, 2013). Vinmonopolet synes å tilrettelegge for en frihet med krav som fungerer retningsgivende for de ansatte. Organisasjonens klare struktur og fremgangsmåte for hvordan ansatte blir sett opp mot kompetansekrav og behov som foreligger i den aktuelle butikken, viser et eksempel på hvordan Vinmonopolet setter klare rammer å forholde seg til. Dette viser også en systematisk og analytisk tilnærming til kompetanseutvikling i organisasjonen. Utvikling og mobilisering står som tidligere vist i et gjensidig påvirkningsforhold, og en bevisst holdning til kompetanseutvikling vil derfor kunne bidra til høyere opplevd kompetansemobilisering.

Med hensyn til *rolledefinering* spiller flere aspekter inn på hvordan dette oppfattes av den ansatte og det kan også trekkes paralleller til autonomibegrepets frihet innenfor gitte rammer. Det skal være en klarhet i oppgaver som skal gjennomføres og hvilket handlingsrom det er for å utføre oppgavene. Samtidig må det være overkommelig i tid og gjennomførbarhet. Rollen som blir inntatt må derfor ta utgangspunkt i kompetansen til den ansatte (Lai, 2013). Ansatte beskriver å ha en god relasjon til leder som gjenspeiler seg i god dialog mellom leder og ansatt, og en oppfattelse av at leder både kjenner til og ivaretar deres kompetanse. Ansatte vet hvilke oppgaver de skal gjennomføre og hvilket handlingsrom de har. Dette tyder på en god rolledefinering av ledelsen og et godt rollesamsvar med ansattes forventninger til arbeidet. En mulig bidragsyter til hvorfor dette samspillet synes å fungere godt kan være gjennom bruken av kompetanseverktøy i form av individuelle treningsplaner. Treningsplanene gir en innsikt for ledere i ansattes kompetansepotensiale, samtidig som det skaper en felles plattform for dialog mellom ansatt – leder. Dette kan tenkes å gjøre det lettere for ledere å ta utgangspunkt i ansattes inneværende kompetanse og dermed oppnå et

rollesamsvar mellom inneværende kompetanse og arbeidsoppgaver. Hvordan opplæringsleder også beskriver treningsplanene som en leders viktigste verktøy for å nå organisasjonens overordnede mål viser hvordan planene har en sentral plass i kompetansearbeidet. Det viser et kompetansearbeid som ikke bærer preg av tilfeldigheter, men som et resultat av planlagt og strukturert arbeid.

Med informantenes beskrivelse av å bli faglig ivaretatt sammen med en kompetanseaktiv hverdag, er det lite som tyder på forekomsten av en kompetanseinkongruens. Rollene på arbeidet viser seg også å ha rom for å endre seg gjennom ansettelsesforløpet. Som følge av ny kompetanse skjer en rollejustering med ansvar for egne hyller og områder i butikken. Det kommer også frem hvordan ansatte kan bli kursholdere som følge av deres spesialisering. Det viser en fleksibel rollejustering som bidrar til sterkere mobilisering av inneværende kompetanse gjennom nye oppgaver (Lai, 2013). På denne måten skapes flere arenaer for mobilisering av kompetanse for de ansatte i organisasjonen.

Som en følge av å aktivt ta utgangspunkt i kompetansen hos de ansatte viser det seg også hvordan ansatte opplever å få utføre oppgaver de er særlig gode til. Et tiltak som fungerer positivt for *mestringstro* og resulterer i høyere opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013). Ved ansvar for egne hyller i butikken og mulighet for å bli kursholdere som følge av spesialiseringene, blir mobiliseringstiltakene justert og tilpasset de ansattes ulike kompetansepotensial. Med Vinmonopolets organisering og mulighet til å forfølge eget interesseområde får ansatte også arbeide med, tilegne seg og mobilisere kompetanse de *ønsker* å arbeide med. Gjennom dette bidras det til både en økt *mestringstro* og *mestringsforventning*. Begge bidrar til det Lai (2013) beskriver som en høyere opplevd kompetansemobilisering.

De to gjenværende driverne beskrevet av Lai, *mestringsorientert ledelse og støtte fra kolleger*, kommer til uttrykk i datamaterialet gjennom det som beskrives som et godt arbeidsmiljø i organisasjonen. Ansatte forteller om et støttende og trygt miljø hvor det er enkelt å spørre hverandre om råd og hjelp. Ansatte opplever også i tillegg til en god relasjon til sin nærmeste leder at de blir faglig ivaretatt. Gjennom kapittel 4 kommer det også frem hvordan Vinmonopolet vektlegger og arbeider aktivt med å ha ledere som fungerer som rollemodeller som skal se og ivareta sine ansatte. Beskrivelsene fra informantene i foregående kapittel virker å bekrefte hvordan ansatte føler seg både sett og ivaretatt av sine

ledere. Leder synes med det å utfylle en rolle som fungerende tilrettelegger for kompetansemobilisering i butikken. Mellom kolleger kommer det frem hvordan det er hyppig samarbeid, hjelp og dialog i arbeidshverdagen. Ansatte tar i bruk hverandre ved spørsmål og undringer, både av egeninteresse og for å finne svar på kundespørsmål. Lai (2013) beskriver dette som en mestringsorientert støtte kolleger imellom, hvor det oppfordres til deling av kompetanse og hvor det er støtte ved behov. Hvordan det i strategidokumentet også henvises til hvordan kunnskap skal være lett tilgjengelig og enkel å dele i arbeidshverdagen viser hvordan dette inngår på et overordnet nivå i organisasjonen. Et konkret eksempel hvor dette kommer til uttrykk er gjennom tilrettelegging fra organisasjonen med organiserte ”smakinger” i butikk mellom de ansatte, for diskusjon og refleksjon. Beskrivelser av ansatte med hvordan de ofte deler kunnskap seg i mellom viser hvordan dette samstemmer med den overordnede strategien til organisasjonen. Ansatte anvender seg av hverandre hyppig og anser kolleger som en ressurs i arbeidshverdagen.

Lai (2013) setter som nevnt kompetansemobilisering som et resultat av ledelsen gjennom strategisk kompetansearbeid. Helhetlig viser studien hvordan Vinmonopolet arbeider aktivt med, og har tilrettelagt godt for kompetansemobiliseringsdriverne i organisasjonen. Studien viser at Vinmonopolet har en klar plan bak sitt kompetansearbeid med strukturerte og hensiktsmessige kompetansetiltak, som ikke bærer preg av tilfeldigheter. Som en følge av kompetansetiltakene arbeides det systematisk mot, og resulterer i, organisasjonsspesifikk kompetanse hos de ansatte som daglig mobiliseres i arbeidet. Informantenes beskrivelser vitner om en organisasjon som gir frihet til sine ansatte innenfor gitte rammer med gode rolledefineringer i et mestringsorientert miljø. Resultatet viser seg i form av et dynamisk læringsmiljø og ansatte som har tillit til organisasjonens ledelse. Ansatte opplever store muligheter for utvikling og god bruk av inneværende kompetanse, som bidrar til økt måloppnåelse. Økt kollegial hjelpeatferd fremheves av Lai (2013) som et resultat av høy kompetansemobilisering. Det viser seg i datamaterialet gjennom ansattes hyppige bruk av hverandre i arbeidshverdagen. De ansatte spør og hjelper hverandre når de står fast eller ønsker å få noe utdypet, og dette samspillet virker å være kompetansehevende for mottaker og kompetansemobiliserende for formidler.

Autonomi, rolledefinerings, mestringsstro og mestringsorientert ledelse og støtte fra kollegaer synes alle å være til stede i Vinmonopolet. Det vitner om en helhetlig

kompetansemobilisering fra institusjonen som gjenspeiles i ansatte med en positiv opplevelse av opplevd kompetansemobilisering.

5.2 Kompetansemobilisering gjennom kulturelle drivere

Som beskrevet i kapittel 2 befinner vi oss i et samfunn i stadig endring hvor kunnskap inntar en mer sentral posisjon på mange ulike samfunnsarenaer (Jensen & Tronsmo, 2016). Dette innebærer at kunnskapen preger vår væremåte, holdning og hvordan vi både *møter* og *behandler* kunnskap gjennom kunnskapspraksiser. Disse samfunnsmessige utviklingsprosessene synes også å sette sitt preg på Vinmonopolets ansatte, særlig tydelig gjennom et mer aktivt forhold til kunnskap, som kommer til uttrykk i form av nye kunnskapspraksiser. I datamaterialet kommer dette til uttrykk gjennom en systematisk sortering, differensiering og vurdering av kunnskap og kunnskapskilder i hverdagen. De ansatte vurderer forskjellige kilder opp mot hverandre for å finne svar til ”problemet” som måtte oppstå. For å ta i bruk disse forskjellige praksisene opparbeider ansatte seg de individuelle kompetansene som gjør det mulig å både navigere seg i møte med, og behandle kunnskapen. De vet hva, hvorfor og hvordan de skal gå frem for å både finne og anvende kunnskap som er nødvendig i arbeidet, kompetanser som viser seg kritisk i et kunnskapssamfunn hvor kompetansekravene er i stadig endring (Filstad, 2010; Hargreaves et al., 2004; Knorr Cetina, 1999). Ansattes aktive søken og bruk av kunnskap viser også hvordan kunnskapsorienteringen ikke utelukkende er drevet av en plikt, men i like stor grad kommer til uttrykk ved informantenes iver etter å lære mer på sine områder. For eksempel forteller de at de oppsøker kunnskap også utenfor arbeidsplassen. De forteller om bestemte internettsider, diskuterer med eksterne kilder og har egne temakvelder som viktig arena for utdypning av sin kompetanse. Oppsummert peker dette på epistemifiserte ansatte med en systematisert og organisert kunnskapsinteraksjon, som både preger og blir preget av kunnskapen. Ved å ta i bruk kompetanse i møte med informasjon som gjennomsyrrer arbeidshverdagen blir den daglige kunnskapsinteraksjonen selv en kompetansemobiliserende drivkraft.

Med kunnskapsorienterte ansatte som har en holdning om hvordan det ”alltid er mer å lære” tar ansatte nye kurs og virker å produsere nye spørsmål til flere av svarene de finner underveis. En ansatt sin karriere og utvikling i Vinmonopolet kan med det ses i lys av en ”unfolding” med hvordan kunnskapsinteraksjonen aldri konkludere, men stadig utvides

gjennom nye spørsmål og en stadig kunnskapsforfølgelse. Ansatte forholder seg også aktivt til hverandre som en kilde til læring, fordi de ønsker å ”tilegne seg litt av den kunnskapen” kollegaer sitter med, som en av dem uttrykket det. Som følge av holdningen om at det alltid er noe nytt å lære bringer ansatte også kunnskap videre gjennom sine kunnskapspraksiser, samtidig som de selv blir sine egne mobiliseringsagenter. En følge av kompetansekrav i endring, men kanskje i like stor grad et resultat av egeninteresse, og en aktiv og dynamisk holdning til kunnskap og kompetanse. Som et resultat utvikles det også ulike spesialiseringer på arbeidsplassen. Ansatte inngår i et nettverk av differensierte og dynamiske kunnskapskilder tilgjengelig for de ansatte i sine kolleger. Dette peker på en epistemisk diversitet som fungerer som en ressurs på arbeidsplassen. En av de mest fremtredende kunnskapspraksisene synes å være å trekke ekstern kunnskap inn i organisasjonen, for deretter å diskutere dette med kolleger. Denne kollektive omgangen med kunnskap blir mobiliserende, samtidig som en form for kvalitetssikring.

En annen sentral aktør for kompetansemobiliseringen hos Vinmonopolet er kunden. Når kunden kommer med spørsmål aktiveres de ansattes kunnskapspraksiser for å finne best mulig svar. Datamaterialet viser hvordan kundene fungerer som en dynamisk mobiliseringsdriver fordi det ”alltid er noe nytt” kunden kommer inn med, som følge av en stadig økende tilgang til ny informasjon og kunnskap tilgjengelig for kundegruppen. Som et resultat spiller det inn på kompetansekravene for de ansatte og et kontinuerlig behov for å holde seg oppdatert. Følgelig *må* de ansatte innta en aktiv holdning til kunnskap for å mestre arbeidsoppgavene og være kompetent. Holdning inngår dermed som en viktig komponent i kompetanse, i likhet med Lais (2013) forståelse av kompetansebegrepet. En holdning som kommer til uttrykk med hvordan ansatte forteller at det alltid er mer å lære, og ser kunnskap som stadig ekspanderende. Med kunder som også tidvis kommer inn med feilinformasjon skapes en rolle som kvalitetsikrer ovenfor kunnskapen. Kundernes påvirkning blir med det både en kunnskaps- og mobiliseringsdriver. Ved å besvare spørsmål og anvende kompetanse ut mot kunder blir den inneværende kompetansen mobilisert, samtidig som det er en driver for kunnskapssøk og aktivering av kunnskapspraksisene i arbeidet for å holde seg oppdatert. Vinmonopolet tilrettelegger for en mulighet til å holde seg oppdatert gjennom årlige markedsundersøkelser som kartlegger informasjon som gjør seg gjeldende i samfunnet. Slik struktureres kompetansetiltakene og summen av slike tiltak bidrar til en bedre kompetansemobilisering i organisasjonen.

Studien viser Vinmonopolets ansatte som aktive i møtet med kunnskapen gjennom kunnskapspraksiser som er ”satt i system” og fungerer sikrende for en kompetent arbeidsutførelse. En systematisert behandling av, og søken etter ny, kunnskap som kan minne om universitets- og vitenskapsmiljøer. Som en følge av en naturlig interaksjon med kunnskapen skapes stadig mer spesialiserte ansatte, som kontinuerlig mobiliserer sin egen og hverandres kompetanse gjennom kunnskapspraksiser og i søken etter nye svar. Samtidig gir spesialiseringene en mulighet til å ”skille signal fra støy” (Jensen et al., 2015; Knorr Cetina, 1999) som en fungerende kvalitetssikring. Kompetanse og kompetansemobilisering gjennom kulturelle drivere blir dermed også helt sentralt for å imøtekomme kunnskapen i et epistemifisert samfunn.

5.3 Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn - to krefter i spill

Kunnskap står sentralt for vår samfunnsforståelse og har en klar innflytelse på hvordan arbeidslivet organiseres. Dette har i sin tur også innvirkning på kompetansearbeidet i organisasjoner med fremveksten av institusjoner som forholder seg aktivt til kunnskap. Hos Vinmonopolet ser vi dette komme til uttrykk gjennom en egen opplæringsavdeling, kontinuerlig utvikling av nye kurstilbud, kompetanseverktøy og en ”opplæringskole”. Vinmonopolet er med andre ord en organisasjon som aktivt imøtekommer kunnskap og kompetansekrav. Kompetansearbeidet er ikke tilfeldig, men et resultat av systematiserte og organiserte tiltak. Samtidig mobiliserer ansatte seg selv som følge av deres aktive holdning til kunnskap og kompetansen, som aktiveres gjennom kunnskapspraksisene. Kulturelle drivere som synes å komme til uttrykk kan settes i sammenheng med overordnede samfunnstendenser. De ansattes kunnskapspraksiser kan i den forstand ses i lys av epistemifiseringen av samfunnet. Gjennom dette synliggjøres to krefter som ”lever side om side”, og som i denne konteksten beriker hverandre. Gjennom interaksjonen mellom institusjonelle og kulturelle drivere synes det å skape kunnskaps- og kompetanserike medarbeidere som opplever en høy grad av kompetansemobilisering. En diskusjon om kompetansemobilisering i en godt drevet organisasjon som Vinmonopolet blir derfor ikke utelukkende en diskusjon om institusjonelle drivere, men utvides, ved hjelp av Knorr Cetinas teori, med samfunnstendensers kompletterende innvirkning. Dette betyr imidlertid ikke at organisasjon og ledelse *ikke* har et ansvar for kompetansemobilisering av sine ansatte. Det

betyr at for en helhetlig kompetansemobilisering må også samfunnsprosessers innvirkning på kompetansearbeidet inkluderes.

I denne konteksten er Vinmonopolet et eksempel på hvordan dette kan fungere godt i praksis. Vi ser en organisasjon hvor ledelsen tar på seg et ansvar om å tilrettelegge for kompetansemobilisering gjennom tidligere nevnte tiltak, samtidig som det gis rom for ansatte å forfølge egne interesseområder. På denne måten viser organisasjonen seg å arbeide både *med* og *for* kompetanse ved at både kulturelle og institusjonelle drivere blir ivaretatt og beriker hverandre. På den ene siden har ledelsen et stort ansvar for å tilrettelegge på best mulig måte. Dette kommer til syne i datamaterialet gjennom en arbeidshverdag preget av autonomi, god rolledefinerings og et mestringsorientert miljø. På den annen side viser datamaterialet ansatte med en aktiv holdning til kunnskap som bidrar til sin egen kompetansemobilisering. Ansatte oppsøker kunnskap og mobiliserer kompetanse som følge av en egeninteresse i et samfunn hvor kunnskapsinteraksjonen er en helt naturlig del av hverdagen. Som et resultat viser datamaterialet en kompetanseaktiv hverdag for de ansatte med muligheter for å forfølge egne interesseområder hvor både kulturelle og institusjonelle drivere virker inn på deres opplevelse av kompetansemobilisering.

Kundene virker også, som nevnt, inn på ansattes kompetansemobilisering. Gjennom spørsmål og ved å skape et behov for oppdatering aktiveres ansattes kunnskapspraksiser. Samtidig er det et behov for hyppig utvikling av kompetanse. Vinmonopolet imøtekommer dette gjennom en vurdering av kompetansebehovet i hver enkelt butikk. På denne måten utvikles ikke kompetanse ukritisk, som hindrer fremveksten av en kompetanseinkongruens, og dermed bidrar til en økt kompetansemobilisering. Kundepåvirkningen og tilretteleggingen fra organisasjonen bidrar med det til at ansatte oppnår organisasjonsspesifikk kompetanse de får anvendt i arbeidet.

I et epistemifisert samfunn blir kompetansemobilisering en diskusjon av både kulturelle og institusjonelle krefter. Det som viser seg å være kritisk er hvor og hvordan disse kreftene møter hverandre, og hvilken effekt det resulterer i. Optimalt oppnås det synergier hvor kreftene blir en ressurs for ansatte i organisasjonen til å ta i bruk sin kompetanse. Vinmonopolet tilpasser seg samfunnsprosessene med ansatte som mobiliserer seg selv, samtidig som det settes rammer ved å være klare på hvilken og hvordan kompetanse som utvikles og anvendes i arbeidet. Følgelig synes begge disse kreftene å virke positivt inn på

ansattes kompetansemobilisering gjennom en gjensidig forsterkning. Et resultat av en organisasjon med en god og tydelig kompetansestrategi ved å tilrettelegge for institusjonelle drivere og samtidig respektere logikken med den aktive holdningen til kunnskap som gjør seg gjeldende i samfunnet. Det gjenspeiler seg i det som blir beskrevet som selvdrevne ansatte som synes å ha en tillit til organisasjonens fastsatte rammer og kompetansearbeid. Kompetanse mobiliseres kontinuerlig som et resultat av kunnskapspraksiser i en kompetanseaktiv hverdag. Hos Vinmonopolet ser vi dermed et eksempel på en organisasjon med en helhetlig kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn som fungerer godt. Med kulturelle prosesser som kompletterer institusjonelle driverne. Men vil dette alltid være tilfellet? Et spørsmål som reiser seg er hvordan disse prosessene utspiller seg i organisasjoner hvor kompetanse ikke er like sterkt vektlagt. I en organisasjon hvor HR og kompetansearbeid ikke er vektlagt i like stor grad som vi ser i Vinmonopolet, vil det kunne fremkomme svært forskjellige resultater fra hva som er blitt vist gjennom denne studien. Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn er derfor et forskningsområde som vil være interessant å forfølge videre.

6 Oppsummerende betraktninger og veien videre

I denne oppgaven har jeg studert Vinmonopolet gjennom en kvalitativ casestudie for å se nærmere på hvordan epistemifiseringen kan virke inn på kompetansemobilisering. Jeg har undersøkt hvordan et lite utvalg ansatte i organisasjonen opplever kompetansemobilisering, og hvordan dette blir tilrettelagt for på et overordnet nivå. Samtidig har jeg sett nærmere på hvordan samfunnstendenser kan komplettere institusjonelle strategier og ha en innvirkning på opplevd kompetansemobilisering. Problemstillingen har som nevnt vært:

”Hvordan foregår kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn?”

6.1 Hovedfunn

Basert på forskningsspørsmålene har det kommet frem flere konklusjoner. Overordnet kommer det frem hvordan kompetansemobilisering er en diskusjon også utover institusjonens rammer. Gjennom Linda Lais (2013) teori er det vist hvordan Vinmonopolet setter kompetansearbeid høyt og hvordan det tilrettelegges på et overordnet nivå i organisasjonen. Datamaterialet viser hvordan bruk av tilgjengelig kompetanse blir vektlagt og tilrettelagt av ledelsen, med hvordan det kommer til uttrykk både hos opplæringsleder og i Vinmonopolets strategidokument. Organisasjonen legger i stor grad til rette for viktige drivere for kompetansemobilisering. Varierte arbeidsoppgaver, en autonom tilnærming til arbeidet, god rolledefinerer for de ansatte, så vel som et mestringsorientert klima er alle identifisert i arbeidshverdagen. Alle sentrale drivere for en høy opplevd kompetansemobilisering, i følge Lai.

Ved hjelp av Knorr Cetinas teori er også flere kulturelle drivere blitt synlige. Gjennom en aktiv holdning til kunnskapen endres væremåter, tankesett og organisering (Jensen & Tronsmo, 2016; Knorr Cetina, 1999). Dette gjenspeiler seg i ansatte som bringer inn latent kompetanse som ligger i samfunnet og kulturen i form av en aktiv kunnskapsorientering og kunnskapspraksiser. Pregende kunnskapspraksiser i sortering, differensiering, vurdering og selektering aktiveres stadig som følge av en kontinuerlig kunnskapsinteraksjon i hverdagen. Følgelig fungerer de ansatte kompetansemobiliserende ovenfor seg selv og kolleger, samtidig som de blir stadig mer spesialiserte. Gjennom spesialiseringene oppstår en epistemisk

diversitet på arbeidsplassen hvor ansatte tar i bruk spesialiserte kollegaer aktivt som en type kvalitetssikring. Et middel som fungerer både kunnskapshevende og mobiliserende. Studien viser også hvordan Vinmonopolet selv har en aktiv holdning til kunnskap gjennom deres organisering av organisasjonen. Utviklingen av en egen opplæringsavdeling, opplærings-skole og kompetanseverktøy viser en organisasjon som imøtekommer og behandler kunnskap, for deretter å legge godt til rette for en strukturert og helhetlig kompetansemobilisering for sine ansatte. Vinmonopolets satsning på kompetanse bærer med det ikke preg av tilfeldigheter, men en tydelig og strukturert plan. En organisering som stemmer både med Lais tanke om strategisk og strukturert kompetansesarbeid, så vel som Knorr Cetinas poengtering om en aktiv kunnskapsholdning.

Kundene viser seg også som mobiliseringsdrivere. Ved å stille stadig nye spørsmål i tråd med samfunnsutviklingen og trender blir det både en kunnskaps- og mobiliseringsdriver for Vinmonopolets ansatte. Dette gir en stadig endring i hvilken spisskompetanse som er etterspurt, og hvilken kompetanse som er aktuell. Det kommer frem hvordan ansatte ser denne utviklingen, og kravet til endring som en naturlig del av arbeidet med å endre kompetansen til behovet som oppstår. Holdningen til ansatte om hvordan ”det alltid er mer å lære” viser to ting. Det bekrefter hvordan Knorr Cetina (1999) beskriver at vi forholder oss mer aktivt til kunnskapen, samtidig viser det hvordan holdning inngår som en kritisk del av kompetansen som behøves i arbeid (Lai, 2013). Ansatte i Vinmonopolet anerkjenner kompetanse som stadig i endring, hvor dem selv er fungerende pådrivere for sin egen kompetansemobilisering. Som et resultat kan ansatte sies å bli aktive kompetansesarbeidere som følge av samfunnsprosessene.

Studien av Vinmonopolet synliggjør hvordan det er to ”mobiliseringskrefter” representert i institusjonen og samfunnet. Vinmonopolet tilpasser seg samfunnsprosessene som gjør seg gjeldende og inntar selv en aktiv holdning til kunnskap. Samtidig er det ikke en ettergivenhet, men en klar struktur og plan bak organisasjonens kompetansesarbeid med klare rammer for hva, hvordan og hvilken kompetanse som behøves, utvikles og mobiliseres. Ledelsen inntar et stort ansvar, og viser seg å ha en meget velfungerende strategi med tilretteleggelsen av kompetansemobilisering på et overordnet nivå, samtidig som kulturelle mobiliseringsdrivere viser seg som følge av samfunnstendensers kompletterende innvirkning. Gjennom dette tilrettelegges det for en helhetlig kompetansemobilisering som virker positivt inn på ansattes opplevelse av høy kompetansemobilisering i arbeidshverdagen. Resultatet av en dynamisk

organisasjon hvor både kulturelle og institusjonelle drivere kommer til uttrykk som to forskjellige krefter som beriker hverandre. Et resultat av en organisasjon som arbeider aktivt med og for kunnskap, og kompetanse. Epistemifiseringen viser seg med det å virke positivt inn på praksisen og kompetansemobiliseringen som forekommer i Vinmonopolet.

6.2 Kritiske refleksjoner til studien

Som et resultat av valg foretatt, omfang av tid og ressurser har denne studien flere begrensninger. Med hvordan denne studien er mitt første arbeid av et slikt omfang, kan også manglende erfaring fra min side ha resultert i flere nybegynnerfeil. Av utvalg kommer det frem gjennom datamaterialet hvordan butikkleder er ansvarlig for kompetansemobiliseringen i hver enkelt butikk. En tredje informantgruppe av butikkledere kunne derfor med fordel vært inkludert, for å ytterligere nyansere datamaterialet. Kategoriene fra loggføringen kunne også inneholdt sterkere nyanseringer. Som vist er det en fare for at kategoriene anvendt i denne studien fanget opp litt for mange nyanser i en samlet kategori. Et problem kjent innenfor tematisk koding (Braun & Clarke, 2006). Datagrunnlaget viser også mangler i få datakilder. Både i antall intervjuer, loggføringsperiode og totalt utvalg. Studien tar for seg et meget lite utsnitt av en svært stor organisasjon. Derfor vil det ikke være mulig å generalisere med sikkerhet utover utvalget med hvordan praksisen konkret fungerer i en så stor organisasjon som Vinmonopolet.

Underveis i løpet med min abduktive tilnærming til analysen ble det også tydeligere hvilke spørsmål jeg *burde* stilt gjennom intervjuene. Dette kan ha bakgrunn i hvordan jeg etter hvert i prosessen fikk en mer helhetlig forståelse av teorirammeverket, og særlig hvordan det fungerte komplementært. Det ville dermed kunnet gitt en sterkere kvalitet på dataene dersom jeg utførte studien med dagens utgangspunkt. Erfaringen og kunnskapen vil likevel være nyttig for eventuelle fremtidige studier og prosjekter jeg vil gjennomføre.

6.3 Avsluttende refleksjoner og videre forskning

I dagens kunnskapssamfunn er kompetansemobilisering med å få anvendt tilgjengelig kompetanse i sine menneskelige ressurser viktig for en organisasjons måloppnåelse. Organisasjon og ledelse har en viktig rolle og et ansvar for å oppnå dette, men med kunnskapens rolle som en selvfølgelig del av hverdagen endres også dynamikken rundt kompetansemobilisering. Kunnskap kommer aldri alene, men med en mengde prosesser og

endringer, som tillegger diskusjonen av kompetansemobilisering en ekstra dimensjon. Som et resultat ser vi to krefter i kulturelle og institusjonelle drivere. Et spørsmål om opplevd kompetansemobilisering blir dermed hvor og hvordan disse to kreftene møter hverandre, og hvordan dette møtet utspiller seg.

Gjennom studien har jeg sett hvordan en epistemifisering virker positivt inn som en berikelse av institusjonelle drivere i en organisasjon som har en god kompetansestrategi. Vinmonopolet blir et eksempel hvor god ledelse og et epistemifisert samfunn i en organisasjonshverdag sammen, gir svært kunnskaps- og kompetanseaktive medarbeidere. Ansatte er aktive i sitt møte med kunnskapen som samtidig blir tilrettelagt fra organisasjonen. Som et resultat skapes gode synergier, selvdrevne ansatte og en høy opplevelse av kompetansemobilisering. Et spørsmål som reiser seg er imidlertid hvordan dette kommer til uttrykk i organisasjoner med svakere kompetansestrategi og lite HR-arbeid. Vil epistemiske praksiser kunne kompensere for dårligere, eller en total mangel på strategisk kompetansearbeid? Eller vil vi i et epistemifisert samfunn med mer kunnskapsorienterte ansatte bli stadig mer avhengige av sterkere kompetansestrategier? Dette er spørsmål jeg ikke har belegg for å svare på i denne studien, men som er av interesse å undersøke videre. En betraktning er hvordan kunnskap med all sannsynlighet ikke vil bli mindre sentralt i fremtiden, som gjør disse spørsmålene stadig mer aktuelle.

Et utgangspunkt for fremtidige studier kan derfor være å studere organisasjoner hvor det er lite, til ingen tilstedeværelse av HR eller strategisk kompetansearbeid. Ved å undersøke slike situasjoner vil innvirkningen av en epistemifisering og epistemiske praksiser i kompetansearbeid ytterligere nyanseres. Denne studien har dermed bidratt med å åpne opp for nye spørsmål og videre studier på feltet. En konklusjon blir dermed hvordan videre forskning er nødvendig for å se nærmere på samfunnsprosessenes innvirkning på organisasjoner, hvor det er mindre tilrettelagt for en helhetlig kompetansemobilisering enn hva vi finner hos Vinmonopolet. For veien videre kan det da være interessant å se fremtidige studier som undersøker dette, i lys av konklusjoner som er kommet frem i denne studien.

Litteraturliste

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Dagbladet.no. (2016, 20.04.2016). Vinmagasin, *Dagbladet*. Lastet ned fra <http://www.dagbladet.no/magasinet/vin/>
- Dagens Næringsliv. (2015). Hva slags vinkunde er du? Lastet ned fra <http://www.dn.no/smak/2015/03/07/0902/Vin/hva-slags-vinkunde-er-du>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Google.no. (2016). Ølbrygging Lastet ned fra <http://www.Google.no>
- Hargreaves, A., Jensen, K.O., & Vaage, S. (2004). *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet : utdanning i en utrygg tid*. Oslo: Abstrakt forl.
- HRNorge. (2014). *Årberetning 2014* Hentet fra http://hrnorge.no/assets/files/downloads/%C3%85rsberetning-2014_kladd.pdf
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jensen, K., Lahn, L.C., & Nerland, M. (2012). *Professional learning in the knowledge society* (Vol. vol. 6). Rotterdam: Sense Publishers.
- Jensen, K., Nerland, M., & Enqvist-Jensen, C. (2015). Enrolment of Newcomers in Expert Cultures: An Analysis of Epistemic Practices in a Legal Education Introductory Course. *Higher Education: The International Journal of Higher Education Research*, 70(5), 867-880. doi: 10.1007/s10734-015-9872-z

- Jensen, K., & Tronsmo, E. (2016). *Ny kunnskap - nye arenaer for pedagogisk arbeid (Upublisert artikkel)*. Pedagogiske fenomener Cappelen forlag.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Knorr Cetina, K. (1999). *Epistemic cultures : how the sciences make knowledge*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Knorr Cetina, K. (2007). Culture in global knowledge societies: knowledge cultures and epistemic cultures. *Interdisciplinary Science Reviews*, 32(4), 361-375. doi: 10.1179/030801807X163571
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM (2. utg. utg.)*. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T.M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju (2. utg. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lahn, L.C. (2012). The use of knowledge sources amongst novice accountants, engineers, nurses and teachers: An exploratory study. I Karen Jensen, Leif Chr Lahn & Monika Nerland (Red.), *Professional Learning in the Knowledge Society* (s. 109-124). AW Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse (3. utg. utg.)*. Bergen: Fagbokforl.
- Nerland, M., & Jensen, K. (2012). Epistemic practices and object relations in professional work. *Journal of Education and Work*, 25(1), 101-120. doi: 10.1080/13639080.2012.644909
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation (2nd ed. utg.)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double (Vol. 40, s. 195-212).
- Nicolini, D. (2010). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418. doi: 10.1177/0170840609349875

- Nicolini, D. (2011). Practice as the Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine. 22(3), 602-620. doi: 10.1287/orsc.1100.0556
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization : an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (2002a). Den ustyrbare kompetansen? *Magma*.
- Nordhaug, O. (2002b). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Nordhaug, O., & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- OECD. (2014). OECD Skills and Strategy Diagnostic Report: Norway. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/internasjonalt/unesco/norwaydiagnosticreportcorrectedversion.pdf>
- Regjeringen.no. (2015). OECD Skills Strategy. Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/voksnes_laering_og_kompetanse/Skills---OECDs-sluttrapport/id766543/
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publ.
- Stake, R., E. (1994). Case Studies. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 236-248). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Stana, S.M. (2015). *Ser du mitt potensial?* (Mastergrad, Universitetet i Oslo), Stana, Sørum Mari, Representanten Universitetet i Oslo.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Vinmonopolet.no. (2015a). Om Vinmonopolet. Lastet ned fra

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/v%C3%A5re-butikker-og-v%C3%A5rt-vareutvalg>

Vinmonopolet.no. (2015b). Selskapsstrategi AS Vinmonopolet 2015. Lastet ned fra

<http://vertical.vinmonopolet.no/vmp/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/strategisk-plan/attachment/602257?download=true&ts=15147e571f0>

Vinmonopolet.no. (2016). Markedsrapport 2016. Lastet ned fra

<http://markedsrapport.vinmonopolet.no/2016/>

Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed. utg.). Los Angeles: SAGE.

Øby, A.E. (2013). *Kompetanseutvikling i et epistemifisert samfunn : En analyse av kompetansearbeid i ferskvareavdelinger i varehandelsbransjen*. (Mastergrad, Universitetet i Oslo), Øby, Ane Eline, Representanten, Universitetet i Oslo.

Vedlegg / Appendix

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vedlegg 2: Informasjon og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide opplæringsleder

Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 5: Loggføringskjema



Karen Jensen
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

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

Vår dato: 09.02.2016

Vår ref: 46542 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46542	<i>Vinmonopolets møte med den stadige epistemifiseringen av samfunnet</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Karen Jensen</i>
Student	<i>Bo Kristian Olsen</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, 31.12.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontoret / 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. kyrr.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsdmaa@svi.uit.no

Forespørsel om å delta i masterprosjektet «Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn»

Jeg er masterstudent i pedagogikk ved Universitetet i Oslo, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven.

Oppgavens tema er hvordan Vinmonopolets opplæring justerer og tilrettelegger for stadig økende kompetansekrav hos kundene. Føler ansatte i Vinmonopolet seg kompetente? Er det opplevd et skifte i hvordan en forholder seg til kunder? Tilrettelegger Vinmonopolet for kompetanseutvikling på en måte som gir de ansatte en mulighet til å mobilisere og anvende sin kompetanse? Dette er spørsmål som vil bli undersøkt gjennom oppgaven.

Prosjektet vil bli utført av undertegnede og veiledet av professor Karen Jensen og stipendiat Eli Tronsmo ved Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo.

Du får denne forespørselen sammen med et utvalg andre ansatte i organisasjonen. Din identitet er ukjent for meg helt til du eventuelt samtykker i å delta i denne studien ved å returnere samtykkeerklæringen. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan du opplever opplæringsprogrammet og arbeidshverdagen i henhold til din kompetanse og møtet med kunder i det daglige.

Deltagelse i prosjektet innebærer at jeg ber deg delta i et intervju. Jeg vil bruke båndopptaker og ta noen notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta mellom 30 – 60 minutter, og vi blir sammen enige om tid og sted.

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 2016. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig og vurdert.

Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen kan du gjerne ta kontakt med meg på adressen eller nummeret nedenfor, eller sende en e-post til ***. Du kan også kontakte min veileder Karen Jensen ved Pedagogisk forskningsinstitutt på telefonnummer 22 8 *** eller e-post: ***

Dersom du ønsker å delta i undersøkelsen, er det fint om du signerer den vedlagte samtykkeerklæringen og leverer denne til meg ved avtalt intervjutidspunkt.

Med vennlig hilsen

Bo Kristian Olsen
Fagerborggata 7, 0360 Oslo
93 8 ***

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest gjennom den skriftlige informasjonen om masterprosjektet «Kompetansemobilisering i et epistemifisert samfunn» og samtykker til å delta i intervju.

..... Dato

..... Sted

..... Navn (blokkbokstaver)

..... Underskrift

..... Telefonnummer

Intervjuguide opplæringsleder

Essens: Hvilke kompetansemobiliseringsstrategier er de kjent med.

Hvilke erfaringer har Vinmonopolet og hvordan fungerer praksisen deres.

Først presentere gangen i intervjuer.

Del 1: Kompetansestrategier

- 1.) Kan du aller først fortelle meg litt om hva Vinmonopolets overordnede mål og strategi er?
 - Er det å best mulig kunne tjene kunden og yte god service?
 - Blir dette kommunisert ut i alle butikker så alle er kjent med forventningene som stilles til dem?
- 2.) Hva betyr kompetanse for Vinmonopolet?
- 3.) Hvordan arbeider Vinmonopolet strategisk med kompetanse?
 - Rent konkret, hvordan jobber Vinmonopolet med opplæring?
- 4.) Hvordan opplever du at kompetansearbeidet til Vinmonopolet samstemmer med overordnet mål og strategi for resten av organisasjonen?

Del 2: Kompetansemobilisering.

- 5.) Du sier i videoen fra nettsidene deres at det sjelden er en tilfeldighet at en begynner i Vinmonopolet, men at det er på bakgrunn av interesse. Hvordan ivaretar dere denne interessen?
 - Hvordan legges det opp for å vedlikeholde motivasjonen
- 6.) Kan du fortelle meg litt om hvilke muligheter ansatte i Vinmonopolet har for å utvikle sin kompetanse ?
 - Blir arbeidsoppgavene justert etter opplæringen de har deltatt på?
- 7.) Har dere spesifikke kilder til kunnskap og kompetanse dere vektlegger i deres praksis?
 - Hvilke?
- 8.) Hvordan jobber dere med ansattes kompetanse? Hender det for eksempel at ansatte gjør dere oppmerksomme på nyoppdaget kompetanse?
 - Hvordan arbeides det med å identifisere kompetansen hos ansatte?

9.) Kan du fortelle meg litt mer om hvordan tiltaksplanene fungerer for hver ansatt? Kan du komme med noen eksempler?

10.) Hvordan tilrettelegger dere for at ansatte skal få anvendt sin kompetanse på best mulig måte?

- Rulleres det på arbeidsoppgaver?
- Er det muligheter for større / flere oppgaver?

11.) Opplever dere at ansatte oppsøker kunnskap på eget initiativ?

- Opplever dere tilbakemeldinger med mulige forbedringer til opplæringen ut i fra hva kundene ofte spør om?

- Tror du ansatte sitter inne med mer kunnskap enn de får anvendt i arbeidet?

12.) Hvordan arbeider dere med å utvikle tilbudet i deres opplæring?

- Får dere tilbakemeldinger av ansatte som finner nye interesseområder?
- Har dere noen form for organisert feedback fra deres ansatte med tanke på behov til arbeidsutførelse?

Del 3: Epistemifiseringen av samfunnet. Kunnskapskilder.

13.) Hva tenker du rundt utviklingen du ser med apper, nettsider, blogger og lignende som gjør mye av kunnskapen tilgjengelig for folk flest?

14.) Jeg har titta litt på hjemmesiden deres og sett at det er forskjellige kategorier tilhørende hver butikk? Hvordan startet det? Altså at dere kategoriserte butikker forskjellig og at det ikke er samme utvalg i alle butikker.

- kunder?

15.) Jeg leste en artikkel hvor det sto at dere skulle åpne to ”ølpøl” nå. Hva utløste det?

16.) Har dere noen innsikt i hvor kundene henter sin informasjon?

- Har dere noen form for interagering med kunder? (brukergrupper e.l)

17.) Har dere et samarbeid med andre aktører – profesjonelle eller uprofesjonelle? (denne er knyttet opp mot epistemifisering)

- Uformell prat?
- Læringsportalen?
- Nettbruk, bøker, eksperter?

18.) Forekommer det at butikker selv etterspør mer kompetanse og opplæring?

- Har du noen konkrete eksempler på spesifikke etterspørsler?

19.) Vil du si kunnskapen dere forvalter / formidler hos dere i Vinmonopolet er unik?

- Hvis ja: på hvilken måte?

- Hvis nei: hvorfor ikke?

20.) Har du noe innsikt i hvorvidt ansatte deltar i grupper, kurs eller lignende utenom det dere tilbyr?

21.) Hvor tror du ansatte oftest henter kunnskap fra?

22.) Ser dere endring i arbeidet hos ansatte etter fullført opplæring?

- Har dere sett en endring i ansattes praksis de siste årene? (evt til tross for samme opplæringspraksis)

23.) Har måten dere arbeider med kompetanse på endret seg de senere år?

- Hvorfor det? Kunder?

24.) Helt til slutt: I en ideell verden, om du kunne bestemt absolutt alt. Hvordan ville Vinmonopolet sett ut om 10 år? Hvilke samarbeidspartnere, hvilke satsningsområder? Hvordan skulle kunder vært inkludert?

Evt tilleggsspørsmål

Kundemøte og samfunnsutviklingen

3.) Kan du beskrive dagens typiske Vinmonopol-kunder?

- Har det vært en tydelig forandring i kunden sammenlignet med tidligere? I så fall, på hvilken måte?

Intervjuguide medarbeidere

Tema: Introduksjon:

1. Hva er din nåværende stilling i Vinmonopolet?
 - Hva innebærer dette?
 - Hvor lenge har du vært ansatt?
2. Hvilken utdanning og alternativt annen yrkesbakgrunn har du?

Tema: Kompetansemobilisering:

3. Kan du beskrive opplæringen du har mottatt?
 - Ser du dette som hensiktsmessig for dere ansatte? Hvorfor / hvorfor ikke.
4. Hva synes du om mengden opplæring du har mottatt?
5. Har du mulighet til selv å ha en innvirkning på opplæringstiltakene? Kan du velge / velge bort tiltak?
6. Føler du at opplæringen har gjort en forandring på ditt arbeid i butikken / i møte med kunden?
 - Kan du gi meg ett eksempel på hvor du har fått brukt opplæringen i praksis helt konkret?
7. Hva legger du i begrepet kompetanse?
 - hva tenker du om holdninger sett opp mot kompetanse?
8. På hvilken måte synes du selv du får uttrykt din kompetanse i det daglige arbeidet?
 - Har du mulighet til å utforme din egen arbeidsdag?
 - Sitter du med mye "ubrukt" kompetanse?
9. Har du og medarbeidere tett samarbeid i arbeidshverdagen?
 - arrangeres det noen form for samlinger utenom arbeidstid i regi vinmonopolet?
 - Er det lagt opp til erfaringsutveksling mellom dere på arbeidsplassen?
 - Foregår det erfaringsutveksling og diskusjon uformelt mellom dere?
 - Hvordan fordeler dere arbeidsoppgaver dere imellom en normal arbeidshverdag?
 - Styrer du mye av arbeidshverdagen selv?
10. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom dere på arbeidsplassen og til ledelsen utenfor arbeidsplassen?
11. Hvordan vil du beskrive arbeidshverdagen din i forhold til krav? Føler du at det er for store eller for små krav gjennom en arbeidshverdag?
12. Hvordan synes du Vinmonopolet imøtekommer deg dersom du utvikler ny kompetanse? Er det en interesse fra organisasjonens side om å ta i bruk den nye

kompetansen din?

13. På hvilken måte vil du si Vinmonopolet kunne tatt i bruk kompetansen din (og andre ansatte) på en mer effektiv måte?

Tema: Epistemifisering:

14. Hvordan opplever du kunden hos Vinmonopolet?
- Hvilke forventninger kommer kunden inn med til dere ansatte?
- Har dere forskjellige kundeprofiler?
- Har du sett en utvikling hos kunden med årene?
15. Hvordan føler du at du klarer å imøtekomme kravene fra kundene? Krevende / ikke krevende
16. Hvor mottar du største mengden av kunnskap og kompetanse du anvender i jobben?
- er dette på eller utenfor arbeidsplassen?
17. Hadde du en interesse ovenfor vin og øl før du startet i jobben her?
- føler du dette blir ivaretatt? → på hvilken måte?
18. Anser du deg selv som en «ekspert» innenfor vin og øl?
19. Hvordan løser du det dersom du oppdager hull i egen kompetanse eller kunnskap?
20. Kan du fortelle meg om hva Vinmonopolets målsettinger er?
21. Tror du det vil skje noen særlige endringer i kundenes krav i fremtiden?
22. Føler du at du har gjennomgått særlig forandring gjennom å arbeide hos Vinmonopolet?
- Har du inngått i nye grupper relatert til vin, også utenfor arbeidsplassen, etter å ha startet i Vinmonopolet?
23. Dersom du skulle fått lov til å bestemme hvordan Vinmonopolet utviklet seg de neste 10 årene, helt fritt. Hvordan ville den utviklingen foregått?
- Kunnskapskilder
- Opplæringstiltak
- Samarbeidspartnere

Loggføring:

- 1.) Lurte du på noe i dag?
(eks: Hvilken vin passer til en spesifikk matrett? Hvordan best møte kunder?)

- 2.) Hva trigget / fikk deg til å lure på spørsmålet?
(eks: Kunde sitt spørsmål? Kollega? Interesse eller nysgjerrighet? Generelt ønske om å være bedre forberedt?)

- 3.) Hvor / hvordan fant du svaret?
(eks: Diskusjon med kollega? Læringsportalen? Google? Forum? Vennekrets?)