

# Autonomi og kompetansemobilisering

*En kvalitativ undersøkelse av hvordan  
autonomi bidrar til kompetansemobilisering*

Av Inga Nodland



Masteroppgave i pedagogikk  
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høsten 2016



## SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

**TITTEL:**

Autonomi og kompetansemobilisering

En kvalitativ undersøkelse av hvordan autonomi bidrar til kompetansemobilisering

**AV:**

Inga Nodland

**EKSAMEN:**

Master i pedagogikk,

Studieretning kunnskap, utdanning og læring

Studiespesialisering:

Læring, teknologi og arbeid

**SEMESTER:**

Høsten 2016

**STIKKORD:**

Kompetanse, kompetansemobilisering, motivasjon, autonomi

© Inga Nodland

2016

Tittel

Inga Nodland

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

Autonomi og kompetansemobilisering

IV

# Sammendrag

Oppgaven undersøker hvordan autonomi kan bidra til økt kompetansemobilisering i en organisasjon som NHO. I dag er det et økende fokus på kompetanse og kompetansemobilisering (Lai, 2013), og det kan være kritisk for en organisasjon å få benyttet sin tilgjengelige kompetanse. Motivasjon står sentralt i dette, da vil være utfordrende å få engasjerte og produktive medarbeidere om motivasjonen er fraværende. Oppgavens problemområde ses dermed på som et dagsaktuelt tema. Oppgavens problemstilling er dermed: *Hvordan kan det å gi de ansatte autonomi, bidra til økt kompetansemobilisering?* Problemstillingen blir nærmere belyst og utdypet gjennom følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan motiveres ansatte i en organisasjon?*
- *Hvordan erfarer de ansatte å bli gitt autonomi?*
- *Er det en sammenheng mellom autonomi og kompetansemobilisering?*

Linda Lai (2013) utgjør hovedvekten av det teoretiske rammeverket, med Odd Nordhaug (2004) og Kuvaas og Dysvik (2012) og flere som supplerende teoretiske perspektiver. Oppgavens undersøkelse finne sted på NHOs hovedkontor, Næringslivets hus, hvor fire personer er intervjuet. For å få mulighet til å besvare oppgavens problemstilling ble det utarbeidet en intervjuguide som belyser forskningsspørsmålene med utgangspunkt i teorigrunnlaget. Fra dette er analysen utført.

I oppgaven er kvalitativt intervju tatt i bruk som forskningsmetode, og oppgavens empiriske grunnlag er samlet inn gjennom en undersøkelse på NHOs hovedkontor. Av hensyn til oppgavens tidsramme og problemstilling er fire informanter intervjuet. Dette sett ut ifra det som kan forstås som *metningspunkt* (Thagaard, 2013), som betyr at flere personer synes ikke å gi ytterligere informasjon av det som skal studeres. Personene ble strategisk plukket ut i samråd med kontaktperson hos NHO. Utvalget består av tre medarbeidere og deres nærmeste leder ved samme avdeling, og fremstiller tre ulike og viktige perspektiver ved NHO. Derfor ble disse personene sett på som aktuelle for å besvare problemstillingen i oppgaven.

Funn relatert til første forskningsspørsmål viser at et hovedtrekk i funnene fra NHOs medarbeidere er at de motiveres av at de er interessert og engasjert i jobben sin, og opplever den som meningsfull. Det legges spesielt vekt på å motivere medarbeiderne av interessante

arbeidsoppgaver og utfordringer. Funn relatert til andre forskningsspørsmål viser at medarbeiderne er enige at de har frihet i sin jobb, men med variasjon. Det er også entydig blant informantene at tillit er relevant for autonomi, og noe som er viktig for dem. Funn relatert til siste forskningsspørsmål tyder på at NHOs medarbeidere stort sett er klare i sin oppfatning av at autonomi kan motivere til å gjøre en best mulig jobb. Funnene tyder på at dette forklares ved at de har handlingsrom, tillitt fra sin leder, og mulighet til å utforme sine egne aktiviteter og arbeidsmåter.

# Forord

Tiden er inne, og masteroppgaven er ferdig skrevet. Nå er mine år som student offisielt over. Motivasjonen har ikke alltid vært lett å finne, men jeg har ikke gitt opp. Samtidig har det vært lærerikt og til tider ganske meningsfullt å skrive min største oppgave noensinne.

Først vil jeg gjerne takke NHOs hovedkontor som stilte opp til denne masteroppgaven. Dere har vært positive og tatt meg godt imot. Tusen takk til alle informantene!

Jeg vil takke min veileder Leif Lahn for gode tilbakemeldinger og oppmuntringer.

Tusen takk til familie og venner, som har trodd på meg hele veien, og fått meg til å fullføre dette løpet. Dere betyr mye!

Sist, men ikke minst, tusen takk til en meget spesiell person, som har støttet meg hele veien, stilt opp, og gjort denne tiden lettere. Jeg kan ikke forestille meg hvordan dette hadde vært uten deg. Jeg er veldig takknemlig for det.

Inga Nodland

Oslo, 23. november 2016





# Innholdsfortegnelse

## Innhold

Sammendrag.....	V
Forord.....	VII
Innholdsfortegnelse .....	IX
1 Innledning.....	1
1.1 Inspirasjon og tema.....	1
1.2 Oppgavens aktualitet .....	2
1.3 Oppgavens oppbygning .....	3
1.4 NHO som organisasjon.....	3
2 Teorigrunnlag: Kompetansemobilisering, motivasjon og autonomi.....	5
2.1 Kompetanse som begrep.....	6
2.1.1 Kompetansekomponeanter .....	7
2.1.2 Kompetansemobilisering.....	8
2.1.3 Effekten av kompetansemobilisering .....	9
2.1.4 Viktige drivere for kompetansemobilisering.....	10
2.2 Autonomi .....	12
2.2.1 Hvordan definere autonomi?.....	12
2.2.2 Tillit på arbeidsplassen.....	14
2.3 Motivasjon på arbeidsplassen .....	15
2.3.1 Motivasjon.....	15
2.3.2 Indre og ytre motivasjon .....	16
2.3.3 Selvbestemmelsesteori .....	17
2.3.4 Hvilke forhold skaper indre motivasjon? .....	18
2.3.5 Prestasjonsbasert belønning .....	19
2.4 Kunnskapsarbeidere.....	20
2.5 Opplevd kompetansemobilisering og autonomi .....	21
2.6 Oppsummering .....	21
3 Metode og metodevalg .....	23
3.1 Valg av metode.....	23
3.1.1 Det kvalitative forskningsintervjuet .....	25

3.2	Innsamling av datamaterialet .....	25
3.2.1	Valg av informanter .....	26
3.2.2	Vern av informanter .....	27
3.3	Intervjuprosessen .....	27
3.3.1	Det delvis strukturerte intervjuet .....	27
3.3.2	Gjennomføring av intervjuene .....	29
3.3.3	Transkribering .....	30
3.4	Analysetilnærming .....	31
3.5	Undersøkelsens kvalitet .....	32
3.5.1	Validitet .....	32
3.5.2	Reliabilitet .....	32
4	Betydningen av autonomi .....	34
4.1	Motivasjon .....	35
4.1.1	Hva betyr motivasjon for deg? .....	35
4.1.2	Er du motivert? .....	37
4.1.3	Er jobben din meningsfylt? .....	38
4.1.4	Oppsummering .....	40
5	Jobbautonomi .....	41
5.1	Frihet .....	41
5.2	Tenke og handle selvstendig .....	42
5.3	Tillitt på arbeidsplassen .....	43
5.4	Helhetlig om autonomi .....	45
5.5	Oppsummering .....	46
6	Kompetansemobilisering .....	47
6.1	Får medarbeiderne utnyttet sin kompetanse? .....	47
6.2	Motiveres til å gjøre en god jobb? .....	50
6.3	Oppsummering .....	52
7	Drøfting av resultater .....	53
7.1	De ansattes motivasjon .....	53
7.2	Opplevelsen av autonomi .....	54
7.2.1	Rammer og føringer .....	56
7.3	Betydning av kunnskapsarbeidere .....	56
7.4	Sammenheng mellom autonomi og kompetansemobilisering .....	57

7.4.1	Medarbeidersamtaler? .....	57
8	Avslutning .....	58
8.1	Hovedfunn .....	58
8.2	Oppgavens begrensninger.....	59
8.3	Forslag til videre forskning.....	60
8.4	Avsluttende refleksjoner.....	60
	Litteraturliste .....	62
	Vedlegg .....	64



# 1 Innledning

## 1.1 Inspirasjon og tema

Min interesse og nysgjerrighet for problemstillinger knyttet til motivasjon hos mennesker i arbeidslivet, og hva som påvirker deres motivasjon har ført til dette temavalget. Autonomi i arbeid er noe de fleste av oss er opptatt av og kan ta stilling til, men kanskje ikke alltid tenker mye over i egen hverdag. I tillegg ble kompetanseutvikling og kompetansemobilisering i organisasjoner et felt jeg fikk mer og mer interesse for gjennom masterstudiet. Særlig etter et lærerikt og inspirerende praksisopphold i NHO, og via pensumgrunnlaget i flere av emnene våre.

Problemstillingen i denne oppgaven baserer seg på spørsmålet om hvordan opplevd autonomi påvirker de ansattes hverdag i en organisasjon, samt hvordan dette kan være av betydning for den enkeltes kompetansemobilisering. Teorigrunnlaget i oppgaven tar for seg ulike forklaringer på hvordan mennesker i arbeid motiveres, og viktigheten av kompetansemobilisering i en organisasjon. Oppgaven tar i tillegg for seg sammenhengen mellom oppgavens tre utvalgte temaer, kompetansemobilisering, autonomi og motivasjon.

Teorigrunnlaget belyses gjennom datamaterialet som er samlet inn fra en avdeling i organisasjonen NHO. Dette for å konkretisere hvordan autonomi kan oppleves i praksis, og dets sammenheng med kompetansemobilisering.

Opgavens problemstilling er derfor: *Hvordan kan det å gi de ansatte autonomi, bidra til økt kompetansemobilisering?*

Forskningsspørsmålene som er med på å fordype og svare på problemstillingen er:

- *Hvordan motiveres ansatte i en organisasjon?*
- *Hvordan erfarer de ansatte å bli gitt autonomi?*
- *Er det en sammenheng mellom autonomi og kompetansemobilisering?*

## 1.2 Oppgavens aktualitet

Det er en stadig større fokusering på behov for kompetanse i arbeidslivet, sammen med en kraftig satsing på kompetanseutvikling, og de fleste kan være enige at menneskene er organisasjonens viktigste ressurs (Nordhaug, 2004). Samfunnet utvikler og endrer seg og det stilles stadig nye krav til kvalitet, tempo og variasjon i produkter og tjenester hevder Lai (2013). Det blir av den grunn viktig for organisasjoner å satse langsiktig på kompetanse som bidrar til økt måloppnåelse. Er det da å peke på økte budsjetter og investere i kompetanseutvikling som vil lede organisasjoner dit de ønsker?

I stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid» blir dette formulert:

*(...)I både innsatsforsvaret og kunnskapssamfunnet for øvrig er produktivitet ikke primært knyttet til maskiner, mekanikk og muskelkraft, men til kunnskapsrike medarbeidere. Evnen til å ta i bruk kunnskap, se nye løsninger og kombinere kunnskap på nye måter er avgjørende for oppgavene sektoren skal løse i dag og for at den skal utvikle seg og kunne møte fremtidige utfordringer. (...) Kompetanse er den mest kritiske faktoren for at forsvarsektoren skal løse sine oppgaver (...).*

Her blir det trukket frem at det er kunnskapsrike medarbeidere som er knyttet til kunnskapssamfunnet, og som kan kombinere kunnskap og være løsningsorienterte på nye måter enn det før var behov for. Dette gjenspeiler det økende behovet for kompetanse i arbeidslivet, som ikke bare forsvarssektoren er i behov for, men både små og store organisasjoner og virksomheter. At en virksomhet består av kunnskapsrike medarbeidere, betyr ikke bare at medarbeiderne må ha en høyere kompetanse, men også vite hvordan man bruker den, og ha muligheter for det på sin arbeidsplass. Dette handler igjen om at virksomheter må se hva de innehar av kompetanse og legge til rette for at deres ansatte får utnyttet sitt potensial.

I oppgaven min ønsker jeg å undersøke om autonomi kan bidra til nettopp dette, og håper derfor min oppgave kan sees på som relevant for flere typer virksomheter.

## 1.3 Oppgavens oppbygning

I neste delkapittel følger en kort presentasjon av NHO som organisasjon, som er stedet jeg har innsamlet mitt datamateriale. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket. Dette baserer seg stort sett på Linda Lais (2013) teorier om kompetanse og kompetansemobilisering, hennes teorier om autonomi, og Kuvaas og Dysviks (2012) teorier om motivasjon. Flere teoretikere vil bli trukket inn gjennom oppgaven som supplement. I kapittel 3 vil jeg presentere metodene jeg har benyttet meg av i undersøkelsen. Videre beskriver jeg og begrunner valgene jeg har tatt i forhold til gjennomføringen av forskningsprosjektet, slik at oppgaven blir presentert forskningsmessig forsvarlig. Kapittel 4 vil være første analysekapittel. Her vil teorier om motivasjon og autonomi som er kapittel 5, belyses gjennom empirien som er samlet inn. Videre tar kapittel 6 for seg analysen om kompetansemobiliseringen hos de ansatte, med Lai (2013) som teoretisk hovedgrunnlag. Hvert kapittel avsluttes med en oppsummering av de mest sentrale funnene gjennom analysen. I kapittel 7 vil funnene bli drøftet gjennom diskusjon, med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og resultatene fra analysen. I kapittel 8 presenteres hovedfunn, forslag til videre forskning og avsluttende refleksjoner.

## 1.4 NHO som organisasjon

NHO er Norges største interesseorganisasjon for bedrifter og har ca. 24.000 medlemmer. Deres medlemsbedrifter spenner fra små familiebedrifter til multinasjonale selskap i de fleste bransjer. Bedriftene alene utgjør 570.000 årsverk. NHOs oppgave er å arbeide for at medlemsbedriftene får arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter som styrker deres konkurransedyktighet og lønnsomhet (NHO, 2016).

Utenom medlemsbedriftene består NHO av NHO sentralt, som er 15 regionforeninger som dekker alle fylker. Det finnes 18 landsforeninger som jobber for å ivareta medlemmenes bransjeinteresser. NHO jobber sammen for medlemmene lokalt, nasjonalt og internasjonalt og har som visjon å styrke næringslivet og forme fremtiden.

Jeg utførte mine intervjuer på en avdeling i NHO i Oslo. Det heter Næringslivets hus, og er NHOs hovedkontor.

Avdelingen og personene som har deltatt i undersøkelsen er anonymisert, da deres navn, kjønn og stilling ikke anses som relevant for oppgavens problemstilling. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste har godkjent prosjektet (se vedlegg 1).



## 2 Teorigrunnlag: Kompetansemobilisering, motivasjon og autonomi

Som nevnt innledningsvis baserer oppgavens teoretiske rammeverk seg på Linda Lai (2013) teori om kompetansemobilisering, da hun er den fremste på området. Dette er teori om hvordan en arbeidsplass kan tilrettelegge for at de ansatte får brukt den kompetansen de innehar. Lai beskriver videre ulike metoder og strategier for hvordan en arbeidsplass kan lykkes med dette på en hensiktsmessig måte både for organisasjonen og individet.

Det vil også gjennom oppgaven bli anvendt flere teoretikere som blant annet Kuvaas og Dysvik (2012), og Nordhaug (2004). Deres bidrag vil være om kompetansebegrepet og motivasjon. Dette blir for å utdype enkelte områder, og for å forsøke å gi et mest mulig allsidig bilde av teori som finnes.

Oppgaven er strukturert på følgende måte; innledningsvis vil kompetansebegrepet bli presentert. Deretter blir ulike perspektiver på kompetansemobilisering belyst. Her vil jeg særlig legge vekt på hva som ligger i begrepet, og hva som er effekten av en høy kompetansemobilisering. Videre vil jeg presentere sentrale teorier om viktige drivere for dette. Det handler særlig om hvordan en kan fremme kompetansemobilisering gjennom andre tiltak.

I de to siste delene av teorigrunnlaget vil jeg redegjøre for motivasjon og autonomi som teori. Dette er sentrale begreper for den opplevde kompetansemobiliseringen jeg senere presenterer analysen av. Disse temaene utdyper hvordan en medarbeider kan hente ut sitt potensial i arbeidet. Jeg ønsker å vise hvordan disse begrepene henger sammen i det store bildet, og en måte å svare på to av mine forskningsspørsmål: *hvordan motiveres de ansatte, og hvordan erfarer de ansatte å bli gitt autonomi?*

## 2.1 Kompetanse som begrep

Begrepet kompetanse stammer opprinnelig fra den latinske termen *competentia*, som viser til det å være *funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelige kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater* (Lai, 2013:46). Definisjoner er knyttet til bestemte oppgaver og aktiviteter.

Kompetanse er dynamisk begrep som viser til menneskelig handling i ulike sammenhenger. Det handler ikke bare om utdanning og arbeidssituasjoner, men er aktuelt på alle livets arenaer. Begrepet benyttes ofte, og med varierende meningsinnhold. Linda Lai (2013) mener kompetanse først og fremst handler om potensialet til en person. Hun definerer det som å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser. Potensialet til en person slik Lai beskriver det, er ikke bare avhengig av objektive kvalifikasjoner, men også av personens ønske og vilje om å lære og utvikle seg, og kaste seg ut i utfordrende oppgaver. En persons kompetanse handler altså ikke alene om kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter.

Filstad (2010) snakker om kompetanse som kunnskap i handling. Hun mener kunnskap først og fremst har verdi som situert i praksis, og gjennom å vite hvordan man skal handle og løse arbeidsoppgaver. Hun viser til Lai sin definisjon av kompetansebegrepet, men mener allikevel kompetanse egentlig er et begrep som ikke er relatert til prosess, på samme måte som kunnskap. Når vi derfor snakker om kompetanse, inkluderer vi det å være vitende, for å synliggjøre prosessen i anvendelse av kunnskap. Filstad (2010) støtter derfor allikevel noe av Lais definisjon av kompetansebegrepet, ved å påpeke at kompetanse handler om anvendelsen av kunnskap. Dette kan igjen knyttes til potensial, hvilke muligheter og ressurser en person har.

Alle medarbeidere og alle organisasjoner er avhengig av kompetanse i en eller annen form, altså relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger, for kunne utføre oppgaver og nå mål. I arbeidslivet er det allikevel mest fokus på kunnskaper, og minst fokus på holdninger i praktisk kompetansearbeid (Nordhaug, 2004). Det er også en overfokusering på å utvikle ny kompetanse og anskaffelse, og en underfokusering på å få brukt den kompetansen medarbeiderne besitter. Dette fører da til at mange ikke får mobilisert sitt kompetansepotensial optimalt.

Nordhaug (2004) definerer kompetanse slik; kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid. Han mener imidlertid ikke at holdninger hører hjemme under dette begrepet. Han mener det er gunstig å kunne skille mellom kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og evner på den ene siden, og motivasjon og holdninger på den andre siden. Han mener holdninger og motivasjon kan ha en innvirkning på anvendelsen eller utnyttelsen av kompetansen, og selve omdannelsen av kompetanse til arbeid. Han argumenterer for å ikke ha med holdninger av analytiske grunner, men påpeker likevel viktigheten av å se det som en faktor som påvirker kompetansen.

Holdninger kan som Nordhaug (2004) skriver, ha en innvirkning på hvordan man benytter kompetansen man besitter. Lai (2013) hevder på sin side at kompetanse til syvende og sist er personens individuelle kompetanse; for eksempel hvordan en person er i stand til å møte forskjellige oppgaver. Med dette synspunktet vil holdning spille en rolle.

I oppgaven velger jeg å legge til grunn et perspektiv der kompetanse ses som et potensial, og består av komponentene *samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger*. Disse komponentene gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Slik jeg har presentert kompetansebegrepet, er det noe uenighet blant teoretikere om holdninger, betydning meninger og verdier, bør sees på som en del av begrepet. Det vil allikevel inngå som en del av definisjonen gjennom oppgaven, da jeg vurderer at holdninger er avgjørende for en medarbeiders potensial.

### **2.1.1 Kompetansekompener**

Begrepet kompetansekompener handler om hvilke elementer som inngår i kompetansebegrepet, hva kompetanse består av (Lai, 2013). Elementene består av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

Første komponent i begrepet er *kunnskaper*, som viser til hva vi vet, helst det vi tror vi vet- en persons data eller informasjonsbase. *Ferdigheter* defineres som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre med en tilpasningsdyktig tilnærming for å nå definerte mål. Derfor blir ferdigheter den komponenten som er nærmest knyttet til en konkret, praktisk handling, og enklere å måle og observere enn de andre komponentene. *Evner* reflekterer en medarbeiders stabile egenskaper, kvaliteter og talent som er med på å påvirke mulighetene for

å utføre en oppgave, og for å tilegne seg ny kunnskap. *Holdninger* reflekterer medarbeiderens syn på seg selv og på eget potensial, og er derfor en av de viktigste komponentene i kompetanse. En ønsker medarbeider med gode holdninger, tro på seg selv.

## 2.1.2 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering handler om å skape betingelser for at kompetansen som finnes, på mest mulig måte kan tas i bruk. «*Hvor mye av den kompetansen som finnes, er kjent for individet selv og for vedkommendes medarbeidere og leder (...)?*» (Nordhaug, 2004:29).

Spørsmålet er viktig, og dreier seg om arbeidslivets skjulte ressurser som ikke tas i bruk. Det er et problem, ikke bare for selve arbeidslivet, men at så mange mennesker ikke får mulighet til å anvende mange av sine ferdigheter og evner. En av grunnene kan være så enkle som at det ikke har vært naturlig, eller at muligheten ikke har bydd seg til at deres ressurser kan observeres eller erfares. Vi vet at omtrent alle mennesker har evner og potensial som de ikke får utnyttet, kun fordi de ikke får muligheten til å prøve de ut (Nordhaug, 2004). Det skyldes i stor grad at kompetanse er en abstrakt ressurs, den kan ikke ses, og dermed blir den liggende og fører ikke til utvikling.

Lai hevder (2013) at medarbeideres kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til blant annet måloppnåelse i en organisasjon, og det er derfor helt kritisk å ha tiltak som sikrer en slik mobilisering. Lai refererer til studier fra organisasjoner i Norge som viser at en stor andel medarbeidere ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse på en hensiktsmessig måte. Studiene viser også at flere organisasjoner har så mange som en fjerdedel av medarbeidere med et uutnyttet kompetansepotensial. Med dette innebærer det en stor verdilekkasje som fører med seg negative konsekvenser for den enkelte medarbeider og organisasjon. Dette bekrefter Nordhaug (2004) når han viser til arbeidslivets skjulte ressurser, som ikke kommer frem i lyset og dermed forblir ubenyttet.

Lai (2013) stiller spørsmål til hva som kan skje hvis medarbeidere ikke får brukt kompetansen sin. Et viktig poeng hun tar opp, er at den svake kompetansemobiliseringen i stor grad henger sammen med at de fleste organisasjoner overfokuserer på kompetanseanskaffelse og – utvikling. Det fokuseres for lite på hvordan den kompetansen som allerede er anskaffet, kan

bli brukt på en hensiktsmessig måte. Dette fører da igjen til at organisasjonene bruker ressurser på å anskaffe eller utvikle kompetanse som allerede finnes, men som av ulike grunner ikke er åpenbar. Det er derfor så viktig at det blir lagt til rette for at den kompetansen som er anskaffet blir utnyttet, fordi en mangelfull mobilisering fører til tap av verdifull kompetanse. Lai sier derimot ikke noe om dette skyldes mangelfull kartlegging av medarbeiderne, både ved nyansettelser og underveis.

Lai (2013) understreker viktigheten av kompetansemobilisering, som kan knyttes til Filstad (2010). Hun snakker om *kunnskapsdeling* som noe helt avgjørende i en organisasjon. I begrepet kunnskapsdeling legger hun i det å utnytte kunnskapen som allerede er i organisasjonen på den ene siden. På den andre siden legger hun til at medarbeiderne kan gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap. Dette gir også mulighet for å reflektere og videreutvikle kunnskap. Kunnskapsdeling gjør også at medarbeidere i større grad får ivaretatt eget ønske om kunnskapsutvikling. Så selv om begrepene deling og mobilisering ikke står for akkurat det samme, mener jeg de utfyller hverandre, og har samme hovedhensikt. Det handler om å utnytte kompetansen som allerede eksisterer.

### **2.1.3 Effekten av kompetansemobilisering**

Lav kompetansemobilisering i en organisasjon vil ikke bare gi en svekket måloppnåelse. Den vil også ha en rekke andre negative effekter, for både organisasjonen, medarbeideren selv og gruppen medarbeideren tilhører. Dette er ikke bare fordi det er bruken av kompetanse som er av betydning, men også at medarbeideren opplever å få brukt seg selv. Det er direkte umulig å måle en organisasjons kompetansemobilisering på en meningsfylt måte, uten å bruke medarbeiderens oppfatning som viktigste indikator. Å få mulighet til å bruke egen kompetanse vil være viktig for de fleste medarbeidere mener Lai (2013), fordi det dekker flere grunnleggende behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet (Lai og Skiba, referert i Lai, 2013).

En enkel måte å si det på vil være at god kompetansemobilisering er å gjøre medarbeiderne kompetente, mens dårlig mobilisering er å gjøre medarbeiderne inkompetente. En medarbeider som ikke får brukt sin kompetanse vil oppleve et misforhold mellom eget

potensial, og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette kan igjen føre til redusert indre motivasjon, redusert mestringstro, og svekket ytelse og innsats (Lai, 2013).

I min oppgave fokuserer jeg på opplevelsen medarbeiderne har av å få brukt egen kompetanse som blant annet dreier seg om hvorvidt de føler de mestrer arbeidet de gjør. Jeg mener opplevelsen medarbeideren har, blir den viktigste målestokken for kompetansemobilisering. Om en person opplever å få utnyttet sin kompetanse, vil det mest sannsynlig stemme. Jeg fokuserer mindre på den faktiske mobiliserte kompetansen i organisasjonen. Jeg benytter meg av noen av Lais (2013) måleindikatorer som verktøy, da det ikke er mulig å måle graden av benyttet kompetansemobilisering på en bedre måte enn å spørre om medarbeiderens opplevelser.

Mange faktorer spiller en rolle for om en medarbeider får brukt sitt kompetansepotensial på en god måte. Dette gjelder flere faktorer (Lai, 2013). Nyere forskning tyder på at mange av faktorene som er mest avgjørende ligger utenfor medarbeiderens direkte kontroll, og dermed avhenger av den enkelte medarbeiders nærmeste leder. Samtidig spiller arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på en rolle.

Dette betyr derfor at ansvaret for kompetansemobilisering kan ikke tillegges den enkelte medarbeider. Det er primært et lederansvar. Samtidig som det primært er et lederens ansvar, betyr det ikke at medarbeideren ikke har mulighet til å påvirke sitt eget arbeid og ønsker.

På bakgrunn av dette mener jeg det var nødvendig å intervju medarbeidernes nærmeste leder i tillegg. Da fikk jeg mulighet til å gå nærmere inn på hvordan leder mente det var tilrettelagt for at de ansatte i NHO kunne få brukt sin kompetanse. Det ville også bli lettere å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg var nysgjerrig på om medarbeidernes opplevelser av dette og lederens tilrettelegging, ville gi like funn.

#### **2.1.4 Viktige drivere for kompetansemobilisering**

Det finnes en rekke drivere for å fremme økt kompetansemobilisering for de ansatte som Lai (2013) trekker frem. Disse er rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. Jeg vil kort redegjøre for hver av

disse, da jeg mener de er med på å tydeliggjøre hvordan en kan jobbe mot og for kompetansemobilisering i arbeidet.

*Rolledefinering* er den første driveren som beskrives. På jobben går vi inn i en rolle, som gjenspeiler forventninger til atferd; altså hvordan vi skal opptre og hvilke oppgaver vi har ansvar for. En god rolleforståelse er derfor en forutsetning for å være profesjonell. Det vil si å opptre på en måte som gjenspeiler at man først og fremst ikke representerer seg selv, men rollen man har påtatt seg i jobbsammenheng. Å ha en god rolleforståelse innebærer at man har både kunnskaper og holdninger som utgjør en avgjørende kompetanse i arbeidet (Lai, 2013). Den første forutsetningen for at en medarbeider skal kunne bruke sin kompetanse på best måte, er at rollen, altså stillingen, er tydelig definert. Det bør også være samsvar mellom medarbeiderens potensial og de arbeidsoppgavene som skal løses. Rollen medarbeideren inntar må også være klar, slik at det ikke hersker noen tvil om hvilke oppgaver en har ansvar for, og hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen. Lederen har ansvar for at rollen til hver enkelt medarbeider er tydelig definert.

Den andre driveren for å øke kompetansemobilisering er *mestringstro*. Det vil si medarbeiderens tillit til egen kompetanse som en avgjørende drivkraft for motivasjon, innsats og ytelse. Ifølge Bandura (1997), er self-efficacy, som direkte kan oversettes til mestringstrosforventninger, sentralt for hva slags aktiviteter vi begir oss ut på, og hvor mye vi investerer i gjennomføringen. Mestringstroen reflekterer altså hvilken oppfatning medarbeideren har av egen kompetanse, og sine egne forutsetninger for å løse ulike oppgaver. Den har stor betydning for egen mestring (Lai, 2013). Lai (2013) hevder at mestringstro påvirker i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, hvor stor innsats som legges ned. En vil gi opp raskere om man har lav mestringstro, enn en medarbeider med høyere tro på egen kompetanse. Som et resultat av det blir det en tett sammenheng mellom mestringstro og kompetansemobilisering.

En organisasjon trenger derfor medarbeidere som har tro på egen kompetanse, som da vil legge ned tid og krefter på å mestre oppgaver. Dette forutsetter at lederen tilrettelegger for at dette kan finne sted. Lederen må også jobbe mot å bedre mestringstroen til sine medarbeidere om den er lav. Lai (2013) refererer til Bandura (1986) for å beskrive fremgangsmåter for å øke mestringstroen. Her presenteres det å gi mestringserfaringer gjennom suksess og sikre tilgang på gode rollemodeller. Videre presenteres det å gi konstruktive og oppmuntrende

tilbakemeldinger. Disse fremgangsmåtene vil kunne gi positive effekter for en medarbeider om egen tiltro er lav, og er nært knyttet til muligheter for læring.

Den tredje driveren for økt kompetansemobilisering er *autonomi*, som handler om handlingsrom og valgfrihet i jobben. I mitt neste kapittel vil jeg redegjøre grundig for hva som legges i dette begrepet. Som følge av det går jeg ikke nærmere inn på autonomi her.

Driver nummer fire som presenteres er *mestringsorientert ledelse* som handler om hvordan en leder gjør medarbeiderne gode og fokuserer på læring og utvikling. Mestringsorienterte ledere jobber for å gjøre medarbeidere best mulig ut ifra sine egne forutsetninger (Lai, 2013).

Oppmuntring og deling av kompetanse blir viktig i en slik kultur.

Den siste driveren er *mestringsorientert støtte fra kolleger*. Her ligger fokuset på å gjøre hverandre så gode som mulig, og gjensidig motivere til utvikling og mestring, samt dele kompetanse. I et slikt klima vektlegges det også at man skal samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai, 2013). Motsatsen til dette er et prestasjonsorientert klima, hvor fokuset vil ligge på sammenligning med andre. En konsekvens av det kan bli at medarbeiderne ikke ønsker å dele kompetansen sin, i et forsøk på å oppnå egne fordeler. Et slikt klima vil ikke danne et godt grunnlag for læring og indre oppgavemotivasjon, som et mestringsorientert klima vil bidra til.

## 2.2 Autonomi

### 2.2.1 Hvordan definere autonomi?

I litteraturen finnes det ulike perspektiver på autonomi. I den pedagogiske ordboka (2002) defineres autonomi som «1. *selvstyre, selvstendighet, uavhengighet*; 2. *egenskap hos en person å kunne foreta selvstendige handlinger og kunne tenke uten å påvirkes av faktorer i omgivelsene*».

Jobbautonomi, eller selvbestemmelse i jobben har en påvirkning på organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012). Jeg finner Lais arbeid særlig sentralt og vil beskrive det mer utdypende.



Lai (2013) definerer autonomi som muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, altså handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet, innenfor gitte rammer. Når rammene er gitt, behøver det ikke bety at man har veldig mange valgmuligheter, men at man opplever å kunne velge mellom noen meningsfulle alternativer. Autonomi på en arbeidsplass betyr altså ikke at det er fritt fram til å gjøre som en ønsker uavhengig av omgivelsene og påvirkning av andre. Det er en viktig forskjell. Den handler mer om å kunne foreta seg selvstendig valg innenfor arbeidsoppgavene man er tildelt, og ha et handlingsrom til å vurdere og bruke sin kompetanse innenfor relevante rammer. Man er heller ikke selvbestemt om det ytre tvinger oss til å tenke, føle eller oppføre oss på en bestemt måte (Deci og Ryan, 1985).

Videre skriver Lai (2013) at funn fra en rekke organisasjoner i Norge viser at medarbeidernes opplevelse av autonomi har stor betydning for i hvilken grad de har mulighet til å mobilisere sin kompetanse. I tillegg påpeker hun at en rekke studier også viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av autonomi, blir de sterkere involvert og motivert, og mer produktive i en rekke oppgaver. De blir også mer tilfreds i jobben sin (Kuvaas og Dysvik, 2012). Medarbeidere føler seg i tillegg mer knyttet til personer som støtter deres behov for autonomi (Deci og Ryan, referert i Lai 2013), som naturlig nok vil gi disse en sterkere og bedre relasjon.

Oversiktsstudier viser at det er autonomi som er den aller viktigste av de tre hovedfaktorene i selvbestemmelsesteori for å forklare den indre motivasjonen (Lai, 2013). Så tap av autonomi kan føre til tap av indre motivasjon, dette gjelder spesielt når oppgavene som skal utføres krever kompleks kompetanse.

Lai (2013) hevder at det til tross for godt dokumenterte studier om betydningen av autonomi, er det mange som fremdeles er skeptiske og til dels motstandere av å gi medarbeidere mye autonomi. Denne skepsisen mener hun blant annet har en sammenheng med en uklar oppfatning om hva autonomi faktisk innebærer. Som nevnt tidligere i kapitlet kan det forveksles med full frihet og uavhengighet uten rammer. Vi har sett og redegjort for at autonomi nødvendigvis ikke trenger å ha så vide rammer eller store valgmuligheter. Det viktigste er at en kan velge innenfor de rammene man har, og at valgene man har oppleves som meningsfulle. Likevel må det sies at på enkelte arbeidsplasser hvor produksjon og effektivitet står i fokus, kan det være lav grad av autonomi, og få valgmuligheter å velge mellom. Hvor motiverende det kan være, kan diskuteres.

Selv om autonomi er et grunnleggende behov, vil det være individuelle variasjoner på hvor sterkt dette behovet er hos den enkelte, dvs. hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være på jobben (Lai, 2013). Jeg synes det er viktig å påpeke at ikke alle mennesker har et behov for å ha valgfrihet og selvstendighet i jobben sin. Her spiller det en rolle hvilke type jobb det er. Er behovet for autonomi høyt, vil effekten av autonomi på motivasjon og kompetansemobilisering være sterk og positivt. Det vil det være motsatt; er behovet for autonomi lavt, kan effekten av å gi autonomi være negativ eller svak.

Den oppfattede relevansen og nytten av autonomien, er derfor en viktig betingelse for at den skal ha en positiv effekt på motivasjon, kompetansemobilisering og ytelse, poengterer Lai (2013). Autonomien bør alltid være relevant ut ifra oppgavene det gjelder, og oppleves som nyttig av den som får den. Det å få ansvaret for oppgaver man ikke har forutsetninger for å løse, eller få oppgaver som andre ønsker å kvitte seg med, vil ikke oppleves særlig motiverende. Dette henger sammen med medarbeiderens relative kompetanse, om autonomi er hensiktsmessig og bidrar til kompetansemobilisering. Om medarbeideren har både kunnskaper og ferdigheter til oppgavene som skal utføres, er det effektivt og mest motiverende at medarbeideren har stor grad av autonomi ut ifra definerte mål og rammer. Om ikke dette er tilfelle, uttrykker lederen manglende kjennskap og tillit til medarbeiderens kompetanse, som igjen blir et hinder for å hente ut medarbeiderens potensial.

## **2.2.2 Tillit på arbeidsplassen**

Autonomi er også relevant for tillit, det å bli stolt på og stole på andre. Om medarbeiderne har tillit til sin leder leverer de bedre prestasjoner på jobb (Kuvaas og Dysvik, 2012). Likeså viktig er det at medarbeidere også opplever å få tillit- å bli stolt på. Jobbautonomi er et uttrykk for dette, når du får jobbe selvstendig, med valgfrihet og muligheter, er du blitt gitt tillitt fra arbeidsplassen din. Det vil også bli opp til enkelte hvordan du forvalter den gitte tillitten. Betydningen av å bli stolt kan forklares i at medarbeidere opptrer mer ansvarlig desto mer tillit de opplever.

Lai (2013) beskriver måleindikatorer for opplevd autonomi på jobben:

- Om en har frihet til å utføre arbeidsoppgavene sine slik en selv mener er riktig.
- Om en har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben.

- Om en kan utføre sine arbeidsoppgaver slik en selv ønsker, uten innblanding fra nærmeste leder.
- Om en arbeider på egenhånd med egne oppgaver.
- Om en selv bestemmer hvilket tempo en ønsker å jobbe i.
- Om jobben gir en mulighet til å ta i bruk initiativ og vurderingsevne.
- Om en er avhengig av andre for å kunne utføre jobben sin.

Selv om disse indikatorene vil være vanskelige å måle, kan de si noe om en medarbeiders oppfatning av autonomi og tillitt i jobben sin. Jeg opplevde indikatorene som nyttige, da jeg utformet intervjuguiden min for å innhente informasjon om nettopp autonomi og tillitt. Indikatorene hjalp meg også å svare på mitt forskningsspørsmål: *Hvordan erfarer de ansatte å bli gitt autonomi?*

## 2.3 Motivasjon på arbeidsplassen

Motivasjonen til hver enkelt er med på å påvirke hvor mye innsats vi legger ned i arbeidet vårt. Motiverte medarbeidere vil påvirke organisasjonen og arbeidsinnsatsen på en positiv måte. Så hvordan kan man til rette for å få mest mulig motiverte medarbeidere? Jeg vil presentere motivasjonsbegrepet i lys av forskjellige teoretikere, samt se på forskjellen mellom indre og ytre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien som er sentral her, vil også bli drøftet. Denne gjennomgangen av motivasjon vil hjelpe meg å kunne svare på mitt forskningsspørsmål: *Hva motiverer ansatte i en organisasjon?*

### 2.3.1 Motivasjon

Motivasjon kan forstås som en persons behov, ønsker, interesser eller indre drivkrefter. Vi kan si at menneskelig atferd er noe som er avhengig av både personlige forutsetninger og organisasjonsmessige betingelser, og må derfor sees i sammenheng (Busch, Vanebo & Delin, 2010).

Motivasjonen stimuleres av en forventning om indre eller ytre belønning (Busch og Vanebo, 2003). Den indre belønningen kan være en følelse av suksess eller selvrealisering. Vi kan si

det er en belønning som er knyttet til egne følelser og opplevelser. En ytre belønning er den som tilføres utenfra, for eksempel penger eller ros. En organisasjon vil alltid forsøke å utformes slik at medlemmene skal bli motivert til å utøve den atferden organisasjonen ønsker, noe som vil redusere behovet for styring og kontroll.

Ut ifra kunnskaper om hva som motiverer mennesker, blir det bygd opp en belønningsstruktur som skal sikre at medarbeiderne arbeider mot organisasjonens mål. De ansatte er en viktig interessegruppe og en organisasjon må sikre seg at bidrag- og belønningsbalansen er positiv. Bidraget er arbeidsinnsatsen som legges ned, eller atferden som utøves. Belønningene er de godene de ansatte mottar (Busch et al., 2010). Organisasjonen må derfor sikre seg ønskelige bidrag for å kunne tilby medarbeiderne belønninger de verdsetter.

Dette er derimot ikke like enkelt i praksis. utfordringer oppstår siden mennesker er forskjellige og motiveres av ulike faktorer. Noen motiveres av økonomiske goder, andre av utfordrende oppgaver. Det mest vanlige er å motiveres av begge deler. Det betyr at det må være en differensiert belønningsstruktur i organisasjonen. Det finnes for eksempel flere arbeidsplasser hvor det er vanskelig å legge inn indre motivasjonsfaktorer. Jobben må gjøres, og er ikke så motiverende i seg selv. Da vil en ytre belønning muligens være med på å motivere til utførelse av jobben.

### **2.3.2 Indre og ytre motivasjon**

Kuvaas og Dysvik (2012) viser til svært entydig forskning hvor den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner er den indre motivasjonen til de ansatte. Her vil opplevelsen av å gjøre en meningsfull jobb være en kraftig motivator. Det påpekes også at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner på jobb, er mer effektivt enn ytre motivasjon. Dette på bakgrunn av at oppgaver hvor kvalitet, forståelse, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Gagne og Deci, referert i Kuvaas og Dysvik, 2012).

Ytre motivasjon handler om situasjoner hvor drivkraften kommer fra ytre påvirkninger. Ytre motivasjon viser seg derfor som godt egnet for enkle og standardiserte oppgaver hvor det viktigste er å få jobben gjort. Her er det altså ikke oppgaven i seg selv som driver vår atferd. Det er liten tvil om at økonomiske belønninger er godt egnet om man ønsker å tilpasse atferd. Samtidig som arbeidsgivere mest sannsynlig vil ønske seg selvstendige og selvgående arbeidstakere, kan dette komme i konflikt med hverandre. Det er heller ikke mer tvil om at

økonomisk belønning er lite egnet til å skape varige endringer i hverken holdninger, verdier eller atferd (Kuvaas, referert i Knudsen og Ryen, 2005). Derfor vil bedrifter og organisasjoner som ønsker fornuftige verdier og gode holdninger på arbeidsplassen, vektlegge medarbeideres indre motivasjon mer enn den ytre.

Ytre belønning, som for eksempel høyere lønn, kan fungere godt i mange type oppgaver, og er et sterkt virkemiddel i mange organisasjoner (Lai, 2013). Denne type belønning kan få medarbeidere til å gjøre nær sagt «hva som helst». Dette kan for eksempel bety å ofre sin autonomi og handle på tvers av egne behov, og ødelegge viktige relasjoner og arbeidsmiljøet rundt seg. Man underkjenner ikke effekten av ytre belønning, og den kan fungere godt i mange type tilfeller og til noen type oppgaver. Allikevel kan ytre motivert atferd ha negative effekter det kan være lett å overse, som for eksempel å underminere den indre motivasjonen. Og det er jo den indre motivasjonen en først og fremst ønsker på en arbeidsplass, og hvor autonomi kommer inn, som en av de viktigste hovedfaktorene for å forklare indre motivasjon.

Når det gjelder egenskaper ved selve aktiviteten for å opprettholde eller øke den indre motivasjonen hos de ansatte, er det særlig tre forhold som er viktig. Disse er opplevelse av selvbestemmelse, en oppfatning av balanse mellom utfordringene man får, og kompetansen man har, og en følelse av selvrealisering ved å utføre aktiviteten (Kuvaas, i Knudsen og Ryen, 2005).

### **2.3.3 Selvbestemmelsesteori**

Deci og Ryan (1985) mener indre motivasjon er knyttet til oppnåelsen av tre grunnleggende menneskelige behov, nemlig *autonomi* (også kalt selvbestemmelse), *kompetanse* og *tilhørighet*. En oppgave bør derfor være utformet på en slik måte som gir medarbeideren mest mulig frihet i fremgangsmåten. Oppgaven bør også være passe utfordrende, og må gi medarbeideren følelsen av å bidra i et felleskap. Føler medarbeideren seg kompetent til å kunne utføre oppgaven, kan man forvente en nær kobling mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon. Med andre ord, så er det viktig at medarbeideren føler seg kompetent til å kunne utføre oppgaven. For at oppfattet kompetanse skal påvirke den indre motivasjon, må man ha en opplevelse at man selv kan påvirke resultatet.

Siden denne koblingen mellom menneskers opplevde kompetanse og den indre motivasjonen er sterk, blir det viktig at arbeidsplassen tilrettelegger arbeidsoppgavene for sine medarbeidere

slik at de kan føle seg kompetente i jobben sin. På denne måte vil de også ha muligheter for å lykkes i arbeidet sitt. Miljøet medarbeiderne befinner seg i blir viktig, fordi selvbestemmelse oppstår som en følelse og kan bli støttet eller hindret ut ifra hva slags miljø organisasjonen oppmuntrer (Deci og Ryan, 1985). Om det er viktig for organisasjonen at medarbeiderne deres opplever autonomi på arbeidsplassen, må det legges til rette for det og skapes et miljø som støtter det.

### **2.3.4 Hvilke forhold skaper indre motivasjon?**

Indre motivasjon kan forstås som atferd utført med bakgrunn i indre belønning, som for eksempel kan være glede, interesse eller velbehag. Disse opplevelsene er knyttet til oppgavene vi utfører, og spørsmålet om hva vi får for å utføre disse oppgavene blir mindre viktig (Kuvaas, i Knudsen og Ryen, 2005).

Igjen, viser Kuvaas og Dysvik (2012) til forskning på dette området. Det å oppleve mening, ansvar og kunnskap på jobben vil føre til at den indre motivasjonen øker. Kilden til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon av ferdigheter, samt jobbautonomi og tilbakemeldinger på den utførte jobben. Det viser seg også at medarbeidere som opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, er mer tilfredse med jobben de er i. De vil også bli mer tilfreds med ledelsen, kolleger, lønnen sin og mulighetene som finnes for vekst og utvikling.

Noe som avtar ved høy grad av autonomi er forhold som stress, utbrenthet, angst og rollekonflikter (Kuvaas og Dysvik, 2012). I tillegg har medarbeiderne som er gitt stor autonomi, en høyere forpliktelse til organisasjonen, en høyere indre motivasjon, og de leverer bedre arbeidsprestasjoner. Derfor mener jeg det kan være en sammenheng mellom autonomi og kompetansemobilisering. Opplevelsene av autonomi viser seg å være en sentral forutsetning for effektivitet og en produktiv holdning til den enkelte. Autonomien vil også være relevant for tillitt som ble nevnt tidligere i kapitlet. Når en medarbeider opplever tillitt til lederen sin, vil arbeidsprestasjonene bli bedre. Det er minst like viktig å oppleve å selv bli stolt på.

Her kan vi se at autonomi henger sammen med medarbeidernes arbeidsprestasjoner, som igjen vil kunne henge sammen med hvor mye energi de ønsker å legge ned i arbeidet. Hvor mye de legger i arbeidet sitt vil igjen ha sammenheng med hvor motivert man er.

Jobbautonomi fører også til mer tilfredshet i jobben sin. Tilfredshet vil igjen føre til at man blir mer motivert til å gjøre en god jobb.

### **2.3.5 Prestasjonsbasert belønning**

Prestasjonsbaserte belønningssystemer har som mål å øke organisasjonens produktivitet gjennom høyere og mer målrettet arbeidsinnsats. Systemet ønsker også å tiltrekke, samt beholde viktig arbeidskraft. Innenfor disse teoriene ligger det til grunn at ansatte og ledere ikke har felles interesser, og at ansatte enten er umotiverte og late, eller smarte og kun opptatt av egne interesser (Kuvaas, i Knudsen og Ryen, 2005). Hovedpoenget i et slikt system er da at arbeidstakere og eiere derfor kan forenes gjennom belønning av arbeidstakerne, for den utførte innsatsen eller prestasjonen.

Kuvaas og Dysvik (2012), etter en metaanalyse av flere studier, konkluderer med at ytre belønning i form av materielle goder ofte fører til redusert indre motivasjon hos belønningsmottakeren. Dette kan være for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende. Analysen viser også at verbale belønninger som ros og anerkjennelse øker den indre motivasjonen. Det vil derfor være viktig for ledere å anerkjenne sine ansattes arbeid. Det kan imidlertid være utfordrende i en hektisk hverdag, eller om det ikke er daglig kontakt mellom leder og ansatte.

Det forklares videre hvorfor en innføring av ytre belønning for noen man opplever som meningsfulle oppgaver, kan gi ytre istedenfor indre motivasjon. Dette er ikke en ønskelig situasjon. Forklaringen peker på at belønningsmottakeren føler seg kontrollert utenifra og opplever at behovet for autonomi ikke blir dekket. En kan gå fra å tenke «dette gjør jeg fordi jeg opplever det som meningsfylt, morsomt og interessant» til «jeg gjør dette fordi jeg får betalt». Finansielle belønninger bidrar ofte til å rettferdiggjøre en aktivitet, og kan dermed føre til at søkelyset forflyttes fra den indre motivasjonen til den ytre. Kuvaas og Dysvik (2012) mener da at man kan konkludere med at jo tydeligere sammenheng er mellom aktiviteten og den ytre belønningen, jo større er faren for at den indre motivasjonen forsvinner fra aktiviteten.

Dette viser at en oppgave en medarbeider opplever som meningsfull og interessant, og har frihet til å utøve på den måten han ønsker, vil sannsynligvis oppleves som noe som han gjør kun fordi han får betalt. Dette om det gis ytre belønning med direkte sammenheng for den

gitte oppgaven. Derfor må det vises forsiktighet om man skal belønne ansatte som i utgangspunktet er indre motivert, med ytre goder.

## 2.4 Kunnskapsarbeidere

De har i de senere år det dukket opp en ny type medarbeider, nemlig *kunnskapsarbeidere*, og blir gjerne sett på som en ny type medarbeider (BI, 2013). En kunnskapsarbeider er en person med høyere utdanning som arbeider med, og som har kompetanse til å løse arbeidsoppgaver som er komplekse og problemløsende. Kunnskapsarbeid kjennetegnes ved at det oftere fokuserer på kreative, spennende og utfordrende oppgaver, og som er mer variert (Magma, 2011). Det handler også ofte handler om å skape ny kunnskap, for eksempel gjennom kreativ kommersialisering av nye tjenester og produkter.

En kunnskapsarbeider har også høy grad av selvbestemmelse, altså egen innflytelse på når og hvordan han ønsker å utføre arbeidet. Det forgår i en autonom kontekst, og er et viktig kjennetegn ved kunnskapsarbeid. En fare ved dette kan bli at en utfører kun det arbeidet en synes er interessant og som ikke alltid innebærer samarbeid. Kuvaas (2005) referer til Thomas som sammenligner kunnskapsarbeidere med ledere, fordi de er lidenskapelige og energiske i forhold til jobben sin.

En kunnskapsarbeider beskrives enkelte ganger som virksomhetens viktigste ressurs (Drucker referert i Magma, 2011), men er ikke alltid uproblematisk å ha med å gjøre eller å motivere. Kunnskapsarbeidere arbeider mot egne mål og karriere i langt høyere grad en tidligere tiders medarbeidere, og søker både personlig og faglig selvrealisering.

Lai (Bi, 2013) mener det ikke nødvendigvis er så store forskjeller mellom hva som motiverer medarbeidere med høy og lav utdanning, og forsøker å avlive myten om kunnskapsarbeideren. Hun bekrefter at det ofte blir hevdet at disse høyt utdannede medarbeiderne er spesielt avhengige av å være motiverte for oppgavene sine, og derfor må ledes på en spesiell måte for at de skal gjøre en innsats. Videre skriver hun at det er vanlig å tro at høyt utdannende må ha spesielt stor grad av tillit og handlingsrom.

Hun viser til sin egen forskning som ikke nødvendigvis går i de med høy utdannings favør. Kort oppsummert konkluderer hun med at medarbeidere med lav og høy utdanning er like avhengige av å være motivert for å hente ut det beste i seg selv og kjenne at de har meningsfulle oppgaver. Medarbeidere har like stort behov for å oppleve mestring og føle seg



verdifulle, uavhengig av utdanningsnivå. Allikevel viser forskningen at medarbeidere med høy utdanning ofte har et sterkere ønske om å utvikle seg videre, og ofte får disse muligheten mer enn medarbeidere med lav utdanning (BI, 2013).

Det fremkommer her at begrepet kunnskapsarbeider ikke nødvendigvis betyr at det er medarbeidere med større behov enn andre i arbeid. Jeg vil allikevel bruke det som et begrep for å vise til medarbeidere som har kompetanse til å løse arbeidsoppgaver som er komplekse, og har et behov for selvbestemmelse.

## **2.5 Opplevd kompetansemobilisering og autonomi**

For at en medarbeider skal oppleve å få brukt sitt potensial i arbeid, må det være et samsvar mellom egen kompetanse og de faktiske oppgavene som skal utføres. Som skrevet tidligere, handler autonomi om å oppleve valgfrihet i arbeidet som skal utføres, og ikke bli for mye direkte styrt av andre. Autonomi blir derfor regnet som den viktigste forutsetningen for å beholde en indre motivasjon. Det er interessant å se på sammenhengen mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering og se på betydningen av denne. Man antar naturlig nok at høy grad av autonomi vil virke positivt inn, og at lav grad av autonomi vil da virke negativt på medarbeideres opplevde mobilisering av egen kompetanse.

Teorien jeg har vist til gjennom dette kapitlet viser at det er en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og jobbautonomi, som igjen er knyttet til kompetansemobilisering til den enkelte medarbeider.

## **2.6 Oppsummering**

I dette teorikapitlet har jeg presentert ulike teorier og perspektiver knyttet til kompetanse og kompetansemobilisering, autonomi og motivasjon. Jeg har valgt å fokusere særlig på arbeidene til Lai (2013) og Kuvaas og Dysvik (2012) da jeg finner dette særlig relevant for mitt forskningsprosjekt. Jeg har presentert og drøftet ulike perspektiver på kompetansebegreper i lys av forskjellige forfattere, da dette er selve grunnlinjen for videre forståelse av oppgaven og lesing.

Fra kompetansebegrepet går jeg videre inn i de ulike komponentene i begrepet. Jeg redegjør for kompetansemobilisering i lys av Lai (2013). Dette har jeg valgt fordi hun er den fremste på området. Hun mener den opplevde kompetansemobiliseringen er viktig for medarbeiderens motivasjon, og mulighet for å hente ut sitt potensial. Det er viktig at det blir tilrettelagt for dette i en organisasjon, da effekten av høy kompetansemobilisering er svært positiv, både for organisasjonen som helhet og for individet. Lai (2013) hevder at dette primært er et lederansvar.

Begrepet autonomi viser at det ikke må tolkes som uavhengighet og selvstendighet på jobben uten rammer å forholde seg til, men heller det å kunne ha handlingsrom, og utføre arbeidsoppgaver slik en selv mener er riktig.

Motivasjon ble også et sentralt begrep i min oppgave, hva som gjør medarbeiderne motiverte til å gjøre en god jobb. Det viste seg at autonomi og selvbestemmelse spilte en stor rolle for den indre motivasjonen til de ansatte. Dette var også den viktigste type motivasjonsfaktor i forhold til gode arbeidsprestasjoner. Derfor blir det viktig for organisasjonen og lederne å skape et miljø og kultur som støtter og motiverer sine medarbeidere gjennom ulike tiltak.

Jeg mener teorien jeg har presentert i denne delen av oppgaven er relevant for å besvare min problemstilling og forskningsspørsmål. I neste kapittel tar jeg for meg mine metodiske tilnærminger for forskningsprosjektet mitt.

## 3 Metode og metodevalg

Ulike spørsmål krever ulike metoder eller ulik utforming av metoder. En kan også si at ulike metoder gir ulike type svar. Den opprinnelige betydningen av ordet metode er «veien til målet» (Kvale og Brinkmann, 2009:140). Når en planlegger et intervjuprosjekt, er det viktig at en har fastlagt innholdet og målet med studie, slik at en tenker igjennom metodevalg i studiets ulike faser.

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for mitt forskningsdesign og metodevalg i prosjektet. Kapitlet er delt opp i ulike delkapitler, hvor ulike aspekter ved metodiske valg og begrunnelser for disse blir diskutert i lys av relevant litteratur. Utgangspunktet her vil hele tiden ligge opp mot valgene jeg har gjort direkte og indirekte mot prosjektet og studie mitt, og jeg vil forsøke å redegjøre for disse. Kapitlet vil omhandle selve forskningsdesignet; hvordan min problemstilling ble til en plan, og hvordan planen for prosjektet ble til. Videre introduserer jeg det kvalitative forskningsintervjuet som jeg anvendte som metode for innsamling av data. Valg av informanter blir også drøftet, intervjuform, gjennomføring av intervjuene og transkriberingen. I siste del av kapitlet vil den valgte metodens validitet og reliabilitet bli drøftet.

### 3.1 Valg av metode

Det skilles ofte mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Det er en studies problemstilling og forskningsspørsmål som avgjør metodevalg. Kvalitativ metode har til hensikt å utvikle kunnskap om karakteren eller egenskapen hos noe, mens kvantitative metoder kan man si er *mengden* av denne karakteren eller disse egenskapene. Kvalitativ metode har derfor som mål å klargjøre et «fenomens» egenskaper, og er med andre ord mer innholdssøkende, enn det kvantitativ forskning er (Widerberg, 2001). Vi søker altså å gå i dybden av dette «fenomenet» eller egenskapen når vi velger kvalitativ forskningsmetode. Det betyr at vi må innhente mye informasjon fra få informanter. Kvantitativ metode vektlegger et større antall informanter.

Siden kvalitativ og kvantitativ forskning har forskjellig målsetting, følger det derfor også med forskjellige spørsmål, angrepsmåter, og metoder. Den kvantitative forskeren spør etter «*dets* forekomst» og «*dets* sammenhenger», mens den kvalitative forskeren stiller seg gjerne spørsmål av typen «hva betyr *det*?» og «hva handler *det* om?» I mange forskningsprosjekter benyttes også metodetriangulering, det vil si det brukes både kvalitative og kvantitative metoder for å kunne besvare problemstillingen.

For å kunne klare å besvare disse forskjellige spørsmålene, har man i de respektive «leire» utviklet metoder som er tilpasset de ulike målsettingene (Widerberg, 2001).

Forskningsintervju og observasjon er metoder innenfor den kvalitative «leiren».

Det finnes selvfølgelig fordeler og ulemper ved å benytte seg av kvalitativ metode fremfor kvantitativ metode. En kvantitativ metode i dette tilfelle hadde blitt for tidkrevende med tanke på oppgavens omfang, og hva vi ønsker å undersøke. Kvalitativ metode gjør det mulig med utfyllende og personlige skildringer og opplevelser fra informantene. Denne muligheten gir ikke kvantitativ forskning i like stor grad, og er hovedårsaken til at kvalitativ metode er valgt.

Om en skulle analysere gyldigheten på dataene i forhold til overføring av resultatene til lignende situasjonen, stiller kvantitativ metode helt klart sterkere. På bakgrunn av at undersøkelsen i denne oppgaven er basert på en kvalitativ forskningsmetode, vil ikke kvantitativ metode bli diskutert noe videre.

På bakgrunn av studiens problemstilling er metoden som er valgt et kvalitativt intervju, som gir informasjon fra informantenes ståsted. Det kvalitative forskningsintervjuet bidrar til å gi innsikt fra informantenes ståsted om forskningsspørsmålene. Kvalitativ metode er særlig egnet til å belyse menneskelige erfaringer med ulike fenomener knyttet til livsverden og hverdagsliv.

Intervjuguiden, forskerens hjelpemiddel i intervjusituasjonen, skal være det konkrete oversatte uttrykket for det man ønsker å analysere. Jeg intervjuet både leder og ansatte på den utvalgte arbeidsplassen, og bestemte meg for å begynne med de ansatte. Det var der hovedfokuset skulle ligge, jeg ville ha deres oppfatning om deres egen situasjon, men også av arbeidsplassen, før jeg fikk lederens syn. Intervjuet med lederen hadde også et annet formål- og fikk dermed en annen utforming enn intervjuene med de ansatte. Det var ikke lederens egen opplevde autonomi og kompetansemobilisering jeg primært var ute etter, men lederens forståelse- som leder- av de ansattes autonomi og kompetansemobilisering. Det var altså

lederens syn på autonomi jeg ønsket å belyse i intervjuet med han. For å få et best mulig bilde av de ansattes opplevelser som grunnlag før jeg møtte leder, bestemte jeg meg for å vente med dette intervjuet til alle intervjuene med de ansatte var avsluttet.

### **3.1.1 Det kvalitative forskningsintervjuet**

« Å samtale er en eldgammel måte å tilegne seg kunnskap på» (Kvale og Brinkmann, 2009:28). Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Den har som hensikt å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv, fra deres perspektiv. Strukturen i et forskningsintervju er lik den dagligdagse samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det også en bestemt metode og spørreetikk (Kvale og Brinkmann, 2009).

I henhold til min oppgave var hensikten å anvende en metode som ville gi meg anledning til å undersøke og utvikle systematisk kunnskap om de ulike temaene rundt kompetansemobilisering i NHO. Jeg valgte å intervju fire informanter; tre medarbeidere og deres nærmeste leder. Bakgrunnen for rekruttering og utvalg utdypes senere.

Kvale og Brinkmann (2009) skriver at vi i forskningsintervjuer gir mulighet til å samtale med personer som har førstehåndskunnskap om det temaet forskeren ønsker å undersøke. Det gir mulighet til å kunne få mer kunnskap om deres erfaring og opplevelser gjennom hvordan de beskriver og ordlegger handlingsvalgene sine. Dette er i tråd med formålet med denne masteroppgaven. Jeg ønsker å få et innblikk i informantenes opplevde kompetansemobilisering på deres arbeidsplass, og forsøke å se og forstå deres erfaringer i lys av forskningslitteraturen.

## **3.2 Innsamling av datamaterialet**

I dette kapitlet presenteres hvilke metodiske valg som underveis og presentere disse i lys av relevant litteratur på dette området.

### 3.2.1 Valg av informanter- begrunnelser og fremgangsmåter

Informantene i utvalget er valgt ut fra kompetanseavdelingen i NHO. Når forskeren velger ut deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske sett ut ifra problemstillingen til oppgaven, kaller Thagaard (2013) det et *strategisk utvalg*. De utvalgte personene var medarbeidere på avdelingen med ulik alder, utdanningsbakgrunn og erfaring. Etter eget ønske skulle informantene ha vært ansatt minst 5 år i NHO. Jeg var opptatt av at informantene skulle være gode representanter for problemstillingen, og at de var interessert i temaet ville også gjøre det enklere å intervju de. Etter avdelingslederens ønske ble et informasjonsskriv sendt ut på forhånd (se vedlegg), før informantene ble valgt. Dette sannsynligvis fordi leder ville ha en pekepinn på hva intervjuene ville handle om, og velge ut medarbeidere han mener ville kunne redegjøre godt for seg. Det ble altså opprettet en formell kontakt til å begynne med, og avdelingsleder fant fram til personer som var tilgjengelige og aktuelle for forskningsintervjuet mitt. Dette kan også kalles *tilgjengelighetsutvalg* (Thagaard, 2013)

«Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite» (Kvale og Brinkmann, 2009:148). Det er lett at antall intervjupersoner i kvalitative undersøkelser fort blir for stort eller for lite. Blir det for stort, blir det for liten tid til å gå i dybden i analysen av disse. Denne typen analyser er tid -og ressurskrevende. Blir det for lite kan det bli for lite materialet å analysere, og mulighet til å se på forskjeller mellom gruppene. Jeg vurderte nøye hvor mange informanter jeg ville ha kapasitet til å klare å intervju og analysere best mulig, og kom frem til at fire informanter ville bidra til å skape et godt nok empirisk grunnlag for oppgaven min. Vurderingen min ble vel så mye basert på tid til disposisjon.

Jeg konkluderte også med at fire informanter var nok med hensyn til *metningspunkt*, som betyr at utvalget er stort nok, så lenge en eller flere informanter ikke ville tilføyd temaet som studeres ytterligere informasjon (Thagaard, 2013).

Oversikt over mine informanter:

<b>Informant</b>	<b>Stilling</b>
Informant A	Medarbeider på avdelingen
Informant B	Medarbeider på avdelingen

Informant C	Medarbeider på avdelingen
Leder	Avdelingsdirektør for avdelingen

Figur 1: Oversikt over mine informanter (kilde: forfatters konstruksjon).

### 3.2.2 Forskningsetikk og vern av informanter

Gjennom forskningsarbeidet har jeg vært opptatt av å følge de forskningsetiske retningslinjene i forhold til anonymisering av informantene. Lederen og kontaktperson på avdelingen fikk på forhånd et informasjonsskriv på e-post (se vedlegg) hvor jeg ga opplysninger om min problemstilling og hva jeg ønsket å undersøke og innhente informasjon om. Det ble opplyst om formålet med studiet, og på hvilken måte jeg kom til å innhente informasjon; altså intervjuer med lydopptaker. Jeg informerte også om at alle informantene ville bli anonymisert og at det ikke ville være mulig å spore tilbake til enkeltpersoner. At lydopptakene ville bli slettet etter en viss dato sto også beskrevet i skrevet, denne datoen er senere blitt endre da oppgaven ble utvidet på tid.

De ble også sendt med en samtykkeerklæring for å sikre at informantene deltok frivillig og kunne trekke seg når som helst (Kvale og Brinkmann, 2009).

Studiet er i meldt etter gjeldende prosedyrer og godkjent av personvernombudet NSD på forhånd (se vedlegg). Jeg informerte ombudet om hensikten med studiet mitt, varighet (endret flere ganger), hvordan data ville bli behandlet og oppbevart og hva som skjer med dette etter endt studie. Jeg har valgt å ikke beskrive informantenes kjønn eller alder, for å kunne ivareta anonymiseringen og kunne verne om deltakernes identitet på best mulig måte.

## 3.3 Intervjuprosessen

### 3.3.1 Det delvis strukturerte intervjuet

Forskningsintervjuer kan utformes på ulike måter. På den ene siden kan de preges av *lite struktur*, og sees på som en samtale mellom forsker og informant hvor hovedtemaet er forhåndsbestemt. Denne uformelle tilnærmingen tilsier at informantene kan ta opp temaer

under intervjuet, og forskeren kan endre og tilpasse sine spørsmål underveis. Fordelen ved dette er at forskeren kan følge opp informantens fortelling og utdype temaene som vedkommende tar opp, som ikke var planlagt.

På den andre siden har vi et *relativt strukturert* opplegg hvor spørsmålene er utformet på forhånd, og rekkefølgen på de i stor grad er fastlagt. I følge Thagaard (2013) er aspektet ved denne framgangsmåten at intervjupersonene står fritt til å utforme svarene sine, og forskeren har liten mulighet til å tilpasse temaet etter hva som blir gitt av informasjon. Fordelen med en slik tilnærming er at svarene er sammenlignbare, fordi alle informantene har gitt informasjon om de samme temaene. Man benytter seg av strukturert opplegg når det er viktig for forskeren å sammenligne informasjon mellom informanter.

Den tredje framgangsmåten, som jeg har anvendt i mitt forskningsprosjekt, kalles en *delvis strukturert tilnærming*. Denne tilnærmingen kjennetegnes av at de temaene forskeren skal spørre om, er i hovedsak fastlagt på forhånd, men at det er muligheter for å bestemme rekkefølgene på disse underveis. Dette gjør at forskeren kan følge informantens fortelling, samtidig som man sørger for at temaene som er viktig for problemstillingen diskuteres i løpet av intervjuet. Thagaard (2013) understreker viktigheten av at intervjueren åpner opp for at informantene kan ta opp temaer som ikke var planlagt. Kvalitativt forskningsintervju skal være en samtale mellom forsker og informant, som styres av temaene forskeren ønsker å få belyst.

Jeg vurderte at et delvis strukturert intervju passet min teori og problemstilling best. Jeg hadde spesifikke temaer jeg skulle gjennomgå og ønsket å få svar på, samtidig som rekkefølgen av spørsmålene og temaene kunne endres underveis. Dette ut ifra hva og hvordan informanten svarte, og hvordan intervjuet tok form. Jeg ønsket å følge informantens fortelling, samtidig som jeg passet på å få mine spørsmål og temaer belyst. Dette førte igjen til at det ble en naturlig samtale mellom informant og meg selv, uten å være avhengig av å følge intervjuguiden til punkt og prikke. Allikevel styrte jeg samtalen om jeg merket av vi ikke holdt oss til temaene, ved å for eksempel stille spørsmålene på en annen måte enn det jeg opprinnelig gjorde.

Intervjuguiden jeg utarbeidet til gjennomføring av intervjuene inneholdt to hovedtemaer; jobbautonomi og kompetansemobilisering, samt noen spørsmål innledningsvis om motivasjon. Intervjuguiden til medarbeider og avdelingsleder var naturlig nok forskjellige, men hovedtemaene var av samme art. Innledningsdelen av intervjuet tok sikte på å kort repetere



problemstillingen min, slik at informantene fikk oppfrisket hva vi skulle snakke om. Jeg valgte så å definere begrepet kompetansemobilisering ut ifra Linda Lais teori, slik at vi hadde en felles forståelse av begrepet.

Videre i innledningen fikk informanten fortelle om sin utdanningsbakgrunn, og hvor lenge vedkommende hadde vært i den nåværende stillingen i NHO. Trivsel og motivasjon valgte jeg også å plassere i innledningen. Om jeg skulle utformet guiden på nytt, ville jeg nok hatt disse under temaet om jobbaunomi. Sistnevnte tema ønsket å belyse medarbeiderens opplevelse av selvstendighet og valgfrihet i jobben, mens siste del av intervjuguiden handlet om medarbeiderens oppfatning av sin egen kompetanse og hvordan den eventuelle opplevde autonomien kunne motivere vedkommende til å gjøre en best mulig jobb.

Disse spørsmålene mente jeg kunne bidra til å besvare min problemstilling.

### **3.3.2 Gjennomføring av intervjuene**

Siden jeg var uerfaren, brukte jeg en god del tid på å utforme intervjuguiden slik jeg mente den ville bli best mulig. Jeg gjennomførte også noen prøveintervjuer på kjente i forkant av intervjuene for å få tilbakemeldinger. Gjennom dette oppdaget jeg mangler og foretok justeringer. Prøveintervju-fasen bidro til at jeg lærte mye og fikk reflektert rundt hvilke spørsmål som fungerte godt og mindre godt, og hvordan spørsmålene kunne oppleves av informantene. Noen spørsmål måtte derfor omformuleres, og noen måtte fjernes. Under prøveintervjuene oppdaget jeg også at selve intervjuet tok for lang tid i forhold til det som var hensiktsmessig for tiden jeg hadde til disposisjon for analysering. Dette var en annen grunn til at enkelte spørsmål måtte fjernes. Jeg ble også mer bevisst på min stemmebruk og væremåte, noe jeg mener er nyttig i seg selv.

Datainnsamlingen foregikk ved at jeg først intervjuet de tre medarbeiderne og fikk innblikk i hvordan de opplevde deres arbeidshverdag i forhold til bruk av egen kompetanse og jobbaunomi. Da disse var gjennomført ble avdelingsleder intervjuet. Jeg er ikke sikker på om det var hensiktsmessig å intervju medarbeiderne først, men tanken bak det var at jeg ønsket en oversikt over medarbeidernes opplevelser, og kunne da bedre justere og stille oppfølgingsspørsmål underveis hos avdelingsleder. Jeg hadde medarbeiderne i fokus, også i avdelingsleders intervju.

Thagaard (2013) beskriver *hovedspørsmålene* som grunnlaget i intervjuet. Det er disse spørsmålene som introduserer de temaene vi ønsker å få besvart, og temaene i prosjektet kan utledes fra problemstillingen. Jeg utarbeidet min problemstilling først, på bakgrunn av hva jeg ønsket å belyse. Deretter delte jeg denne opp i temaer, og lagde spørsmål til hvert tema.

For å få mer detaljert informasjon stiller vi *oppfølgingsspørsmål*. Hensikten er også å få mer nyanserte kommentarer til temaene, begreper eller begivenheter som informanten beskriver. Dette kan være at informanten utdyper sine svar igjennom å for eksempel gi mer informasjon (Thagaard, 2013). Type oppfølgingsspørsmål kan være «kan du si noe mer om...» eller «hva mener du med...». Oppfølgingsspørsmål mener Kvale og Brinkmann (2009) krever aktiv lytting som her betyr min evne til å lytte til hva informanten faktisk sier. Det vil ikke være mulig å stille gode og riktige oppfølgingsspørsmål om man ikke hører etter hva som blir sagt, eller om man ikke har god nok innsikt i hva man ønsker svar på. Derfor mener jeg det er viktig å jobbe mye med problemstilling og klargjøre temaene før intervjuene gjennomføres. Flere ganger hadde jeg behov for å stille oppfølgingsspørsmål, noen ganger fordi spørsmålet ikke ble besvart tydelig nok, og noen ganger for å få informanten til å bekrefte sitt syn, ofte med litt andre ord.

Thagaard (2013) mener opptak av intervjuene er å foretrekke om intervjupersonene gir tillatelse til det. Jeg fikk dette av alle mine informanter. En fordel ved opptak, er at alt som sies blir bevart, og intervjueren kan konsentrere seg om informanten.

Når en benytter seg av lydopptaker kan intervjueren konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Man kan senere gå tilbake å lytte på ordbruk, tonefall pauser og lignende (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg følte at ved å benytte meg av lydopptaker under intervjuene, kunne jeg fokusere på å være tilstede i samtale, og var trygg på at alt som ble sagt ville jeg finne tilbake til på opptaket.

### **3.3.3 Transkribering**

«Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale og Brinkmann, 2009:205). Å transkribere innebærer å overføre noe muntlig til skriftlig form. Det er en gjengivelse av direkte intervjusamtaler, og intervjuene blir bedre egnet for analyse.

Jeg transkriberte alle mine fire intervjuer selv, uten å benytte meg av hjelpemidler. Å transkribere er en tidskrevende prosess, og ikke minst anstrengende. Om man har god

lydkvalitet på opptakene kan transkriberingen gjøres litt lettere. Selv om dette var noe som krevde mye tid, bidro det til mye refleksjon over min egen intervjustil, samt at jeg fikk samtalen og materialet mitt nøye gjennomgått. Dette fordi jeg så sammenhenger mellom informantenes opplysninger og utsagn, og hva de vektla som viktig for dem selv.

Jeg transkriberte lydopptakene så ordrett som jeg kunne, og hørte på intervjuene utallige ganger for å sikre riktig gjengivelse av det som ble sagt. Jeg har registrert alt av gjentakelser og alle «eh»-er og liknende, da jeg mener det var lettere for meg selv å transkribere det på denne måten, uten å vurdere hva som var relevant og ikke.

Når transkriberingen av et forskningsprosjekt er gjennomført, anses dette som grunnleggende empiriske data (Kvale og Brinkmann, 2009).

### **3.4 Analysetilnærming**

Etter at datamaterialet var transkribert, begynte analyseprosessen. Dette var sammen med drøftingsdelen, den mest interessante prosessen med hele forskningsprosjektet.

Analyser av et materiale som er basert på *temasentrert tilnærming*, innebærer at vi studerer informasjon om hvert tema fra alle informantene (Thagaard, 2013). Om man sammenligner informasjon fra alle informantene kan det gi en dyptgående forståelse av hvert enkelt tema. Jeg valgte å analysere arbeidet mitt ut ifra denne tilnærmingen, siden det virket mest naturlig. Jeg intervjuet mine informanter innenfor to stor temaer- jobbautoomi og kompetansomobilisering. Jeg skrev ut det transkriberte materialet slik at jeg hadde det i papirform, og så sammenlignet svar. Jeg grupperte svarene etter temaene, og innfor der, hva som var like og ulike svar. Gjennom dette arbeidet fant jeg også ut hvilke sitater og utsagn som jeg mente var relevante for bruk i oppgaven.

Den kvalitative analyseprosessen preges av både *induktiv* og *deduktiv* tilnærming; induktiv tilnærming vil si at vi jobber fra data til begreper, mens deduktiv tilnærming preges at vi knytter begreper fra teori til det vi analyserer (Thagaard, 2013). Analysen i mitt prosjekt er gjort på bakgrunn av deduktiv tilnærming.

## 3.5 Undersøkelsens kvalitet

### 3.5.1 Validitet

*Validitet* er knyttet til tolkning av data, og handler om gyldighet av de tolkningene som forskeren har kommet fram til (Thagaard, 2013). Validitet handler om hvorvidt forskerens tolkninger representerer virkeligheten.

For å styrke validiteten av mitt prosjekt har jeg som nevnt tidligere benyttet meg av båndopptaker da jeg intervjuet informantene mine, og senere transkribert lydopptaket ordrett. Dette ble gjort for å få en så god representasjon av virkeligheten til informantene mine som mulig. Jeg mener det var hensiktsmessig å arbeide på denne måte for å styrke validiteten rundt mine tolkninger av datamaterialet. Under presentasjonen av mitt materiale har jeg derfor valgt å presentere utsagn eller sitat fra informantene først, og min tolkning etterpå.

Vi kan skille mellom intern og ekstern validitet (Seale referert i Thagaard, 2013). Han knytter den interne validiteten til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. Ekstern validitet knyttes til hvordan den forståelsen som utvikles innenfor en studie, også kan være gyldig i andre sammenhenger, og benytter derfor begrepet *overførbarhet* i den forbindelse. *Gjennomsiktighet* innebærer at forskeren tydeliggjør grunnlaget for tolkninger. Dette kan utføres ved å redegjøre for hvordan analysen ga grunnlag for de konklusjonene man kom fram til (Thagaard, 2013).

I mitt forskningsprosjekt forsøker jeg å gi så detaljerte vurderinger som mulig av grunnlaget jeg har basert mine fortolkninger på. Jeg jobbet grundig med intervjuguiden, for å sikre meg at mine spørsmål vil kunne gi så presise svar som mulig, og dermed vil være lettere å tolke i lys av teori. Det at jeg definerte begrepet kompetansemobilisering og hadde en liten innledning før hvert intervju om hva vi skulle snakke om, gjorde slik at informantene var kjent med begrepet. Dette bidro til at vi var enige om at vi snakket om det samme. Jeg håper dette kan ha styrket validiteten til mitt prosjekt.

### 3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Det handler i utgangspunktet om, om en annen forsker anvender de samme metodene, ville kommet fram til

samme resultat som deg (Thagaard, 2013). Reliabilitet tar for seg hvordan forskeren skiller mellom egne tolkninger og vurderinger av materialet, og materialet slik det faktisk foreligger.

Jeg benyttet lydopptak til intervjuene, som jeg mener er med på å sikre at informasjonen jeg innhentet, er mest slik den faktisk ble uttalt. Jeg transkriberte opptakene ordrett, som var et bevisst valg for å styrke reliabiliteten.

*Ekstern reliabilitet*, også kalt *repliserbarhet*, vil si om et forskningsprosjekt utført i en situasjon kan gjentas av andre forskere i en annen situasjon (Seale referert i Thagaard, 2013). Det kan være vanskelig å vurdere i slike forskningsprosjekt, da resultatene kan være situasjonsbestemt. I tillegg er materialet og kunnskapen som blir innhentet intervjudagen, en interaksjon mellom meg og informanten. Det vil ikke være mulig å gjenskape nøyaktig samme situasjon. Allikevel vil jeg tro at informantene snakket åpent og ærlig og ville mest sannsynlig gitt samme informasjon om de samme temaene på et senere tidspunkt, så sant opplevelsen av arbeidshverdagen ikke drastisk endrer seg.

## 4 Betydningen av autonomi

I forkant av alle intervjuene fikk jeg noe mer informasjon om informantene. Alle tre jobber på samme avdeling, med samme hovedområde, men på ulike måter. Alle tre har vært i organisasjonen mellom 5 og 20 år. Lederen har vært i stillingen som direktør for avdelingen i fem år, og alle har en høyere utdanning på minst 3 år.

Informantene forteller om ulike arbeidsoppgaver som hører til stillingen deres; mesteparten av arbeidsoppgavene deres er selvstendige, men også en del samarbeid med andre, for eksempel arbeid med politiske prosesser.

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatet av analysen av mitt datamateriale, som omhandler kompetansemobilisering og autonomi. Resultatet av analysen jeg legger fram er sett i lys av de fire intervjuene jeg har hatt med informantene mine, hvorav dette er tre medarbeidere, og deres nærmeste leder.

Deres opplevelser av autonomi på jobben blir belyst og hvordan de opplever å få benyttet sin kompetanse i arbeid. Sammenhengen mellom autonomi i jobben og kompetansemobilisering får jeg også deres syn på. Først vil jeg presentere resultatet av analysen og slik jeg ut ifra dette forstår informantenes opplevelser av motivasjon i jobben. Videre tar jeg for meg hvordan de beskriver autonomi, og hvordan de beskriver sine opplevelser å få benyttet sin kompetanse i jobben.

Gjennom samme analyse presenterer jeg i tillegg lederens syn på kompetansemobilisering i deres organisasjon. Jeg vil også se nærmere på om vedkommende mener autonomi og kompetansemobilisering kan en sammenheng hos sine medarbeidere. Videre presenterer jeg hvordan lederen mener det er tilrettelagt for at de ansatte skal få benyttet kompetansen de besitter. Jeg har valgt å ikke skille medarbeider og leders analyse, men ha de under samme kapitler. Først vil jeg introdusere informantenes svar, og knytte lederens innspill opp mot disse, der det er naturlig. Dette for å se sammenhengen mellom medarbeidernes opplevelser, i samspill med deres leders oppfatninger av dem. Jeg presenterer min analyse av medarbeidernes erfaringer om opplevelser av autonomi og kompetansemobilisering på deres arbeidsplass.

## 4.1 Motivasjon

Teorikapitlet introduserer motivasjon som først og fremst et uttrykk for en persons behov. Det kan være i form av ønsker, interesser eller indre drivkrefter. Når vi snakker om motivasjon i jobbsammenheng, ønsker vi å undersøke på hvilken måte medarbeideren drives til å gjøre jobben sin. Drives vedkommende av en ytre motivasjon, kan grunnlaget for å gjøre en god innsats være en ytre belønning. Penger kan være en slik belønning.

Drives medarbeideren derimot av en indre motivasjon stimuleres det til en forventning om en indre belønning. Denne type belønning er knyttet til positive egne følelser og opplevelser, hevder Busch og Vanebo (2003).

Kuvaas og Dysvik (2012) mener at om vi opplever mening, kunnskap og ansvar på jobben vil det føre til at den indre motivasjonen øker. En av de viktigste kildene til gode arbeidsprestasjoner blant ansatte er nettopp at de er indre motivert, viser forskning. Det å oppleve at man gjør en meningsfull jobb er en stor motivator for å prestere i jobben sin.

For å oppnå dette, må en blant annet ha en jobb som har varierte arbeidsoppgaver og jobbautonomi. Det vil være viktig for medarbeidere å kunne ha arbeidsoppgaver hvor de får utnyttet sitt potensial, samtidig som de har mulighet til å ha innflytelse på sin hverdag, og føle at de har mulighet til å foreta seg selvstendige valg.

### 4.1.1 Hva betyr motivasjon for deg?

På bakgrunn av teorien ønsket jeg å finne ut hva som motiverte informantene mine, og hva slags betydning det hadde for deres hverdag. Første spørsmål for å besvare dette handler om hva de legger i begrepet motivasjon i jobbsammenheng. Informant A svarer:

*«Ja, altså det er jo det som får deg til å gjøre det du gjør (...), men motivasjonen for å gjøre en god jobb den ligger jo i det at du er en del av et fellesskap, og det vil være ganske kjedelig å ikke kunne bidra i et sånt fellesskap som vi har her (...).»*

*«Motivasjon ... nei det går jo på, jeg tenker interesse, dedikasjon ... At du brenner litt for det, at du er dedikert, at du liksom vil noe ... Og at du føler at du på en måte har noe å bidra med er også veldig viktig da (...).»(Informant C)*

Begge informantene påpeker at det å kunne bidra med noe er en viktig del av motivasjonen. Informant A beskriver at i det å gjøre en god jobber ligger det å være en del av et fellesskap, å ha tilhørighet til en gruppe. Dette kan knyttes til selvbestemmelsesteorien fra Deci og Ryan (1985) som mener tilhørighet- altså følelsen av å bidra til et fellesskap, er en del av den indre motivasjonen.

*«Motivasjon knytter seg til ett par ting, det ene er jo det med relevans som vi har vært inne på i forhold til din egen bakgrunn, og egen kompetanse, enten det er fra utdanning eller ifra arbeidsliv (...).» (Informant B).*

Denne informanten beskriver at det er viktig å oppleve relevans i forhold til sin egen kompetanse. Den kompetansen kan enten være fra utdanning eller arbeidsliv, men må være relevant for arbeidsoppgavene en har, og den indre motivasjonen. Informanten uttrykker at det har en betydning at en kan mestre oppgavene en blir gitt, og at kompetanse er noe man opparbeider seg gjennom utdanning og arbeidsliv.

Ingen av de tre informantene viste til ytre belønning som motivasjon på jobben. Informant A sier *«(...)jeg tror jeg klarer å styre utenom det vi kaller kunstig motivasjon da men, sånn som lønn og sånn(...).»*. Siden informanten bruker ordene *å styre utenom*, når det snakkes om den ytre motivasjonen, kan det tenkes vedkommende ikke ønsker å styres av for eksempel lønn, men heller av arbeidet i seg selv. Kuvaas og Dysvik (2012) hevder at ytre motivasjon egner seg godt for jobber som består av enkle og standardiserte oppgaver, noe som kan forklare hvorfor informantene ikke nevner den ytre motivasjonen som en faktor for å utføre jobben sin.

Lederen forklarer det slik:

*«Men jeg tror nok det som kjennetegner sånn i vår avdeling, og i og for seg NHO generelt, at det er medarbeidere som har en stor grad av indre motivasjon da, og finner da altså motivasjonen i arbeidsoppgavene i seg selv (...).»*

Selv om ikke informantene svarte direkte at det er arbeidsoppgavene i seg selv som er motiverende for jobben, kan det tolkes slik når ingen henviser til ytre motivasjon som en



viktig faktor. En av informantene understreker at vedkommende ønsker å styre unna kunstig motivasjon- slik som lønn. Leder bekrefter dette med å vise til at organisasjonen i seg selv har medarbeidere som drives av annet enn ytre belønninger.

#### 4.1.2 Er du motivert?

Etter at informantene mine hadde redegjort for hva de la i motivasjonsbegrepet, ønsket jeg å få opplysninger om hvor motiverte de faktisk var til å utføre jobben sin:

Informant A svarer: *«Jeg synes jeg er kjempe motivert, det er tre år igjen til vanlig pensjonsalder, men jeg kunne aldri tenke meg å gå av på 67, (...) nei så jeg trives veldig bra.»*

Videre legger Informant C til:

*«Jeg er jo motivert fordi jeg synes det er interessant, og at jeg ser resultater kan du si, og at jeg ser at jeg kanskje, jeg føler vel at jeg jobber på en riktig måte (...). Jeg føler at det er meningsfullt og at jeg er i utvikling, og at man får brynt seg litt da, så er det motiverende og spennende. Absolutt.»*

Informantene svarer klart at de er motiverte, både på grunn av trivsel, men også fordi jobben oppfattes som meningsfull og interessant. Samtidig forteller de at oppgavene er noe å strekke seg etter. Dette sier noe om at oppgavene ikke er for lette, men utfordrende nok, som igjen er viktig for å få utnyttet sin kompetanse og potensial slik Lai (2013) hevder. Informant B forteller om et prosjekt vedkommende har holdt på det siste halve året *«(...)og det er klart det er jo veldig spennende å jobbe med»*. Videre sier informanten om prosjektet: *«og så kommer resultatet, og så skal det formidles og hele prosessen er jo litt prega av adrenalin og spenning da.»* Det støtter at oppgaver som oppfattes som spennende, er noe som bidrar til den indre motivasjonen.

Informant C sier også at vedkommende ser resultater i arbeidet sitt, og har en følelse at det jobbes på riktig måte. Når vi snakker om anerkjennelse og ros som motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012) er dette et eksempel på det. Informanten har på en eller annen måte fått anerkjennelse eller ros for sitt arbeid, siden vedkommende føler det arbeides slik det burde og forventes. Jeg skulle gjerne ønsket å vite hvor følelsen informanten har om å jobbe på riktig

måte kom fra. For å finne ut av det kunne jeg stilt et oppfølgingsspørsmål hvor jeg ba vedkommende fortelle hvorfor det føles slik.

Lederen besvarer spørsmålet om hva han tror motiverer sine medarbeidere:

*«altså det som vi gjerne kaller, det kan man også diskutere litt hva det egentlig betyr da, men sånn type kunnskapsmedarbeidere, og det som veldig mange i den kategorien motiveres av, det er jo gjerne det å få utfordringer, å få jobbe med interessante ting (...), og se at man har innflytelse, og det er veldig motiverende.»*

Leder støtter Lai (BI, 2013) om at begrepet kunnskapsarbeider kan være litt diffust, ved å si at en kan diskutere hva begrepet betyr. Leder velger allikevel å bruke det om sine medarbeidere. Allikevel mener vedkommende at det er medarbeidere som motiveres av å få utfordringer, ha innflytelse og jobbe med interessante ting. Dette stemmer overens med hva informantene selv sier. Videre forklarer lederen dette om sine medarbeideres motivasjon:

*«(...)også den type kunnskapsmedarbeider som motiveres veldig av det å kunne ha noen å diskutere med, som kan være sånn type faglig sparringspartner, og det også er en veldig viktig funksjon i min rolle. Jeg bruker veldig mye tid på å diskutere faglig ting med medarbeiderne, og det også er veldig viktig for motivasjonen da, at du har noen som du kan sparre med på det som du sitter og er opptatt av (...).»*

Igjen blir begrepet kunnskapsarbeider brukt, som kan tyde på at lederen ser på organisasjonen og medarbeiderne som mennesker som innehar høy kompetanse og trenger arbeidsoppgaver som er komplekse og problemløsende. Disse må derfor motiveres deretter. Lederen sier at han er tilgjengelig for diskusjon av saker, og vet at det motiverer medarbeiderne. Ingen av informantene nevner dette om motivasjonsfaktor.

*«Og så er det også den muligheten, til å oppleve, at du faktisk har gjort noe som har betydning.»* Lederen viser her til det å gjøre en meningsfull jobb, som også informantene understreket var en viktig indre motivasjon i jobben deres.

### **4.1.3 Er jobben din meningsfylt?**

Et av temaene som ble analysert handlet om meningsfullhet.

Informant A svarer:

*«Ja, absolutt. (...) det er meningsfulle oppgaver og jeg føler at det er meningsfullt fordi at det skjer positiv endring, som en følge av det du gjør, og det er både på systemnivå og individnivå (...)men du er veldig mye ute på konferanser, skolebesøk og sånne ting og liksom se at det skjer noen endringer der, er også veldig verdifullt.»*

Kuvaas og Dysvik (2012) viser til forskning, hvor opplevelsen av å gjøre en meningsfull jobb er en stor motivator for den indre motivasjonen, og for å gjøre en god jobb. Informant A gir uttrykk for at jobben oppleves som meningsfull fordi det skjer en positiv endring av det arbeidet vedkommende gjør. Det oppleves som verdifullt når endringer skjer. Dette kan reflektere den indre belønningen som kan gi en følelse av suksess og oppnådde mål. Informanten belønnes av indre følelser og opplevelser, når vedkommende erfarer at arbeidet som er lagt ned fører til positive resultater.

Informant C problematiserer det:

*«Det er jo meningsfullt i den forstand (...). Vi jobber jo med sånne langsiktige politiske prosesser, påvirkning (...) Men det er jo klart at alt er ikke målbart, og det tar tid, og du føler at du går i sirkel. Men hva med hvis vi ikke hadde vært til? Hvis vi ikke hadde hatt disse mulighetene da, ikke hatt disse organisasjonene? Hvordan hadde det vært da? Så jeg ser liksom ikke noe alternativ, så selv om jeg kanskje ikke alltid føler at man får det gjennomslaget man ønsker (...). Jeg tenker prosessene skal ta tid og de skal bearbeides.»*

Informanten reflekterer over hvordan det hadde vært om NHO som organisasjon ikke hadde vært til. Selv om resultatene av arbeidet ikke vises direkte eller med en gang, ser informanten på sitt arbeid som viktig. Informanten fortsetter: «Så ser vi jo også ganske mye resultater, det tenker jeg vi må ha innimellom for å føle at det er noe vits. Så vi har fått ganske mye gjennomslag altså, jeg synes det.»

Informanten vet at arbeidet tar tid, og at det de jobber for er lange prosesser. Allikevel påpeker vedkommende at de også opplever resultater, som motiverer til videre arbeid. Uten resultater ville det vært vanskeligere å være motivert for slike arbeidsmåter.

#### 4.1.4 Oppsummering

Funnene viser at det å oppleve jobben som meningsfull er det viktigste for mine informanter. Det å oppleve at man har riktig kompetanse til arbeidsoppgavene som skal løses er også viktig, og ikke minst å føle at man er del av et felleskap. På bakgrunn av dette viste funnene at informantene hadde en indre motivasjon til å gjøre jobben sin.

Informantene ga ingen type informasjon som pekte mot at de ble motivert av ytre faktorer, som for eksempel lønn. Tvert imot, en av informantene fortalte at vedkommende prøvde å *styre unna* kunstig motivasjon, som tolkes som den ytre motivasjonen. Dette er det viktigste funnet. Allikevel kommer denne påstanden kun fra en av de tre informantene, og blir derfor ikke representativ for denne analysen. Til tross for det, mener jeg en kan konkludere med at alle informantene er indre motivert. De motiveres av at jobben oppleves som meningsfull og at de ser resultater i arbeidet som legges ned.

## 5 Jobbautonomi

I forrige kapittel forsøkte jeg å belyse medarbeidernes motivasjon for jobben deres. Dette kapitlet vil handle om opplevelsen medarbeiderne har av autonomi i på arbeidsplassen. Det sier noe om hvordan de erfarer selvstendighet og valgfrihet, innenfor arbeidsplassens rammer.

### 5.1 Frihet

Det første spørsmålet om temaet autonomi går ut på at informantene skal fortelle om de opplever frihet til å utføre sine oppgaver, uten innblanding fra deres nærmeste leder.

Informant A er rett på sak: *«Ja, fullstendig. Men det bygger jo på at man har fått den tillitten, man bygger jo den tillitten hos sin leder. Og jeg oppfatter at jeg har full frihet til å gjøre det jeg vil, for at jeg har den tillitten hos lederen.»*

Informant B problematiserer det ved å fortelle:

*«Ja, altså det avhenger litte grann av hva du jobber med, enkelte ting har jo litt mer faste former og rammer enn andre ting. Altså, du jobber med Prosjekt A (prosjektets navn fjernes pga. identitet), det er ikke manglende autonomi, men det er klart det ligger veldig mange strukturer som gjør at du, du kan ikke gjøre helt hva du vil da (...)*»

Informant A er tydelig i sin sak og mener det er gitt full frihet til å utføre sine oppgaver. Informanten peker på tillit hos sin leder, som grunnlaget for friheten. I teorikapitlet ble det tatt opp av Kuvaas og Dysvik (2012) at medarbeidere som har tillit hos sine ledere vil prestere bedre på jobb. Det å bli stolt på er også relevant for autonomi. Informant A underbygger dette. Informant B mener det avhenger av oppgavene. Informanten viser til at det er rammer det må jobbes innenfor, at man ikke kan gjøre som en vil. Dette kan trekkes tilbake til Lai (2013) definisjon om autonomi. Hun forklarer det som at man ikke trenger mange valgmuligheter innenfor de gitte rammene, men at alternativene bør oppleves som meningsfylte. Informant B sier ingenting om alternativene innenfor rammene, kun at *enkelte ting har litt mer faste former og rammer enn andre*. Forskjellen på svarene fra informantene kan ha noe med at de har noe ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

Informant C har en annen måte å se det på og forteller: *«Ja, du har veldig stor frihet. Noen ganger kan du nesten ha for stor frihet.»* Videre sier informantene: *«(...)da kan det jo tendere*

*til at du gjør en hel masse som kanskje da ikke synes, fordi du på en måte bare gjør de, det forventes av deg.»* Informanten understreker at det er full frihet til å utføre sine oppgaver, og noe ganger kan det oppleves som for mye frihet. Konsekvensen av det forklarer informanten, er å ende opp med å gjøre mye ekstra arbeid. Ut ifra det informanten sier, oppfatter jeg det som mindre positivt om medarbeidere føler de får for mye frihet på jobb. Det genererer ekstra jobbing for denne informanten. Konsekvenser av å oppleve for mye frihet i jobben sin vil ikke bli tatt opp videre i denne oppgaven.

Medarbeidernes leder svarer dette om han tror sine ansatte opplever frihet i jobben sin, uten for mye innblanding fra vedkommende: *«Det tror jeg, det tror jeg absolutt. Og det er jo også litt sånn, det ligger jo litt i filosofien også egentlig at man skal ha muligheten til å oppleve frihet (...). Men jeg tror absolutt at de ansatte opplever å ha god autonomi altså.»* Lederens utsagn støtter det medarbeiderne forteller, at de opplever å ha stor frihet i arbeidet sitt.

## **5.2 Tenke og handle selvstendig**

En av Lais (2013) måleindikatorer for opplevd autonomi på jobben, var om medarbeiderne opplevde jobben som en mulighet for å tenke og handle selvstendig. Informant 1 sier: *«Jaja, det gjør den. Absolutt.»* Informanten kommer med et eksempel:

*«Jeg er ofte involvert i seminarer og konferanser som vi skal ha i framtiden, og da er min oppgave å legge til rette for at innholdet og gjennomføringen blir bra. I tillegg til at jeg har ansvaret for det som ligger rundt et fast møte som vi har her, hver andre-tredje uke, som jeg administrerer på en måte sammen med de andre, men alt går igjennom meg da, da har jeg en viss innflytelse på hvilke saker som kommer opp og rekkefølgen på dem og ja sånne ting.»*

Informanten opplever i stor grad å ha innflytelse på sine arbeidsoppgaver. Det beskrives forskjellige arenaer vedkommende har ansvaret for; både innholdet og gjennomføringen, som igjen gir informanten en opplevelse av autonomi i jobben. Informant B forteller dette om jobben gir mulighet for selvstendighet:

*«Ja. Det synes jeg den gjør. Selvstendig er et litt relativt begrep i jobb, det er klart, du jobber så mye i nettverk og du har sjefer i et par lag over deg, så er det klart det kommer føringer, men det betyr jo ikke at du ikke har en selvstendig rolle og funksjon i dette her. Så jeg føler i liten grad at jeg bare utfører ting som andre har definert at jeg skal gjøre.»*

Informanten presiserer at det må være føringer på hva som skal gjøres, men at dette allikevel ikke betyr at man ikke opplever selvstendighet. Informanten opplever ikke å bare utføre oppgaver andre har definert. Dette bygger igjen på det Lai (2013) mener, at autonomi ikke betyr fritt frem til å gjøre som en ønsker, men heller det å få brukt sin kompetanse innenfor relevante rammer.

Deres leder mener å tenke og handle selvstendig er en del av jobben til medarbeiderne: *«Ja det vil jeg også så absolutt si at det gjør, det er en forutsetning i en sånn type jobb, det må du nesten gjøre. Det ligger liksom i arbeidsoppgavenes natur. Det blir en veldig sånn integrert del av jobben rett og slett.»*

### **5.3 Tillitt på arbeidsplassen**

Som fremhevet i tidligere, er tillitt også relevant for autonomi. Det er viktig for medarbeiderne å oppleve at de bli stolt på. Informant A presiserer:

*«Altså det er helt avgjørende for å trives, det er at du, at du gjør en jobb. Og hvis du gjør en jobb på en skikkelig måte, så får du også tillitt og det opplever jeg hele tiden, at jeg får tilbakemeldinger på. Og det går på det at man blir spurt om ting, blir spurt til råds, man kan også enkelt hente råd fra andre, og da bryr folk seg når man spør.»*

Informanten beskriver at tillitt er avgjørende for å trives. Informanten henviser til at det å få tillitt handler om å gjøre en god jobb. Vedkommende forteller også at det gis tilbakemeldinger på tillitten som gis, ved at det for eksempel spørres om råd. Dette viser at det er en sammenheng; en må gjøre en god jobb for å få tillitt på arbeidsplassen. Kuvaas og Dysvik (2012) slo fast at om medarbeidere ble stolt på ville de levere bedre prestasjoner. Jeg opplever

at det er det Informant A forteller, at vedkommende ønsker å gjøre en god jobb, fordi det er gitt tillitt, og gis tilbakemeldinger på jobben som gjøres.

Informant B støtter dette, og forklarer den gitte tilliten slik: « (...) ved at du får oppgaver som du da kanskje ikke hadde fått om du ikke hadde en viss tillit i organisasjonen.» Videre forteller informanten: «(...) oppleve du får innspill ifra kollegaer da, og sånne ting, som absolutt jeg synes er preget av at man har respekt for det jeg har gjort.»

Informant C opplever også å få tillitt, og støtter sine kollegaer: «Du må ha tillitt overalt. Du må jobbe for den tillitten, du får den ikke bare fordi du er her og får et visittkort liksom, så jeg føler at du må jobbe litt for den da, og være utadvendt (...)»

Det å ha tillitt oppfattes som viktig, av alle tre informantene. Det opplever jeg som et uttrykk for at det gjøres en god jobb, tillitt blir en tilbakemelding på en god arbeidsprestasjon. Dette vil igjen motivere medarbeiderne til å fortsette slik. Tillitt oppfattes som veldig viktig hos de ansatte.

Lederen bekrefter også at han gir sine ansatte tillitt i jobben, men forteller også om en bakside av å gi ansatte autonomi:

*«Det som kan være nedsiden av en sånn stil er at du kan ha folk som forsvinner litt sånn ut i periferien og du må liksom hanke dem inn igjen ikke sant. Det kan være en utfordring hvis du har medarbeidere som har litt tilbøyelighet til det da, men jeg synes her sånn så er ikke det noen utfordring, folk er veldig flinke til å koble seg tilbake, sånn at du unngår at liksom teoretisk sett har man ikke hørt noe om saken på to uker (...)»*

Lederen sier det kan være en utfordring å gi medarbeider autonomi, om de av forskjellige grunner ikke har det behovet, eller at for mye autonomi kan ha negativ effekt. Dette utsagnet støtter Lai (2013), som slår fast at den oppfattede relevansen og nytten av autonomien er en viktig betingelse for at den skal ha en positiv effekt. Medarbeidere som må hankes inn igjen slik lederen beskriver, trenger kanskje tydeligere rammer å jobbe innenfor eller mer konkrete arbeidsoppgaver.



## 5.4 Helhetlig om autonomi

Informant A oppsummerer det slik:

*«Altså, det ligger jo i det at man har vist at man kan utføre denne jobben, som er veldig allsidig da, men hvis man da løser oppgaven brukbart så får man også tillitt, og da tror jeg man også er motivert til å gjøre en jobb som er så god som mulig. Også ha litt sånn æresfølelse for det man gjør, at man bryr seg om hva andre mener om hva man gjør, det er viktig.»*

Informanten mener det også er viktig at man bryr seg om hva andre mener. Det er en måte å få anerkjennelse på, det at andre gir deg tilbakemeldinger på arbeidet ditt. Informant B er enig at det blir gitt stor grad av autonomi, men påpeker også:

*«Folk legger kanskje litt forskjellig i autonomi. Men det er klart vi er i en situasjon hvor det til syvende og sist hvor et er noen som bestemmer hva vi skal jobbe med, og ikke minst hva vi skal prioritere innenfor sånne rammer. Så det ligger jo klart føringer for det vi skal gjøre, men absolutt rom for å komme med egne innspill, egne initiativ, og absolutt stor grad av frihet innenfor utførelsen av det.»*

En kan ikke komme utenom at det er rammer og føringer for arbeidet som skal gjøres.

Informanten er opptatt av dette når vi definerer autonomi. Det betyr ikke at man har fullt handlingsrom. Informanten er derimot enig at innenfor rammene, vil vedkommende kunne si at man har stor grad av frihet i på arbeidsplassen.

Informant C er positiv til graden av autonomi som blir gitt: *«Jeg ser på det som kjempe positivt, veldig stor frihet, kjempe stort handlingsrom.»* Allikevel må det nevnes alt ikke er positivt: *«Men det kan jo nesten noen ganger tendere til litt for mye frihet, at du kanskje gjerne skulle sett mere involvering, rett og slett. At flere så hva du drev med. Men heller for mye frihet enn for lite for å si det sånn.»*

## 5.5 Oppsummering

Informantene er enige om de opplever stor grad av frihet på arbeidsplassen. Det presiseres at det noen ganger kan oppleves som for mye frihet, og at det skulle ønskes at det kunne vært mer involvering- her tolker jeg det som involvering fra ledere. Involvering med sikte på at flere kunne sett hva medarbeiderne drev med. Alternativet med mindre grad av frihet, oppleves ikke som noe ønske. En av medarbeiderne uttaler at den autonomien som er gitt ikke er uten rammer og former. Det kommer tydelig frem i funnene at autonomi handler ikke om manglende rammer, men om valgfrihet innenfor gitte rammer. Allikevel kan man oppleve selvstendighet.

Lederen tar opp autonomi som noe ikke alle kan få. Dette knyttes til erfaringer, hvor medarbeidere har vært fraværende fra arbeidsoppgavene sine. Da måtte de minnes på å få jobben gjort. Derfor viser det at autonomi ikke alltid trenger å være positivt, og ikke nødvendig å gi til alle typer medarbeidere. Det kan ha en negativ effekt både for medarbeideren og organisasjon om autonomien ikke oppleves som relevant.

## 6 Kompetansemobilisering

I forrige kapittel gjennomgikk vi hvordan de ansatte opplever autonomi i jobben sin.

Som vi gjennomgikk i teoridelen er medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin kompetanse viktig. Dette dreier seg om hvorvidt de mestrer arbeidet de gjør.

### 6.1 Får medarbeiderne utnyttet sin kompetanse?

Føler du at du får utnyttet din kompetanse slik du forventet da du tok jobben?

Informant A svarer på dette: *«Jeg vet ikke om jeg hadde noen forventninger da for snart 19 år siden, da skulle jeg egentlig bare være med på et toårig prosjekt, hvor jeg skulle ta med meg de erfaringene jeg hadde inn i det prosjektet (...).»* Videre sier informanten: *«(...)det har blitt så veldig mye annet som jeg ikke ante da, selv om det er innenfor en sånn ramme av skole/næringslivssamarbeid så har det blitt enormt mange forskjellige retninger innenfor NHO(...).»* Informanten er usikker på hva vedkommende forventet, men allikevel virker det som at informanten uttrykker at rammene var kjente, og innenfor rett område.

Informant B er noe klarere i sin oppfatning: *«Det er jo selvsagt, det er jo en lang historikk her. Jeg kom jo inn i organisasjonen på et prosjekt som var veldig relatert til min kompetanse, spesielt mine jobberfaringer tidligere da.»* Informanten mener vedkommende ble ansatt på grunn av sin kompetanse. Informantene deler oppfatningen av at de kom inn i NHO hvor deres tidligere erfaringer spilte en stor rolle.

Et meget viktig poeng kommer likevel Informant A med, om utnyttelse av sin egen kompetanse per dags dato:

*«(...)og da må jeg si at jeg har bygget kompetanse gjennom alle år, både ved at man er med på kurs, man er med på saker og forskjellig ting så man lærer noe hele tiden. Så nå har jeg en helt annen kompetanse enn det jeg hadde da jeg kom, men det er veldig bra å ha den undervisningserfaringen og den rådgivererfaringen som jeg hadde med inn, den bruker jeg nesten hver dag enda.»*

Informanten forteller at vedkommende har bygget kompetanse gjennom alle år, ved at man lærer hele tiden. Likevel bruker informanten kompetansen og erfaringen som vedkommende hadde fra begynnelsen, omtrent hver dag. Her er det da lagt til rette for at kompetansen blir

utnyttet, gjennom at Informant A får oppgaver knyttet til sin tidligere kompetanse, og allikevel er under utvikling. Informanten opplever å få utnyttet sitt potensial, samtidig som vedkommende er under læring.

Informant C forteller: *«Jeg har nok vært litt med å forme stillingen. Den var nok mere juridisk i utgangspunktet (...)*» Dette sier noe om at informanten har fått lov til å påvirke sine arbeidsoppgaver, ut ifra sin egen kompetanse. Informanten påpeker at det ikke går an å bruke alt man kan til enhver tid:

*«Jeg får brukt nok av det jeg kan da. Klart det er alltid ting man kan og ikke får brukt (...) Jeg tenker det er jo helt umulig å få til en jobb hvor du liksom får brukt alt, det tenker jeg er vanskelig. Det er en jobb dette her, altså du er i utvikling. Nå har jeg jobbet her i over fem år, og jeg føler ikke at det går i rutiner. Altså, overhodet ikke. Du går liksom ikke på autopilot, så det er jo et veldig godt tegn.»*

Det at informanten ikke føler at det går i rutiner, kan tyde på at arbeidsoppgavene oppfattes som spennende og noe informanten kan strekke seg etter. Det understrekes også siden vedkommende forteller at man er i utvikling.

Deres leder tror også de får utnyttet kompetansen sin i jobben, og fordi de ansatte kan få påvirke arbeidsfeltet etter hva de kan eller føler de er gode på:

*«Hvis du for eksempel har jobbet veldig, mye med la oss si karriereveiledning før da, og har en liksom god erfaring på det, så er jo det et felt som vi er opptatt av, og da kan du på en måte jobbe med det, og da får du jo liksom utnytta kompetansen på den måten der da(...)*»

Dette bekrefter det informant C forteller, at vedkommende har fått være med på å forme stillingen sin selv, på bakgrunn av kompetanse og tidligere erfaring. Dette sier noe om at ledelsen og organisasjonen legger til rette for at sine ansatte skal få utnyttet sitt potensiale, og mulighetene for å få hentet ut disse. Lederen slå allikevel fast at medarbeiderne må søke kunnskap selv, for å følge med i tempoet til organisasjonen: *« (...)det er jo veldig sånn kunnskapsintensivt, at du må søke informasjon stadig vekk, og da ligger det jo litt sånn i kortene at du får brukt kompetansen på en bedre måte da(...)*».

Videre forteller lederen om kravene som stilles og medarbeidernes kompetanse: *«Det er jo en del felter som er ganske kompliserte, ganske tekniske, altså du må kunne ganske mye. Og det tar tid å opparbeide den typen kompetanse»*. Dette sier noe om at lederen er bevisst på at det kreves mye av sine medarbeidere, men at slik kompetanse ikke kommer over natten. Slikt må opparbeides. Lederen viser forståelse for at medarbeiderne må kunne muligens føle at de ikke strekker til: *«(...) vi er jo relativt få personer for å dekke et sånt stort felt, som til dels også er veldig komplisert (...) Jeg tror nok mange opplever det sånn daglig at må de strekke seg, at det er ting man liksom ikke kan godt nok.»*

Om man noen gang vil kunne svare ja på ovennevnte spørsmål, er en annen sak. *«Men du må strebe kontinuerlig etter det, og det er nesten et litt sånn uoppnåelig mål også, og hvis man spør medarbeiderne, så er det kanskje litt sånn (...)»* svarer lederen. Det vil alltid være noe medarbeiderne må lære seg, og søke informasjon om, spesielt i en organisasjon som NHO.

På samme spørsmål, om det er samsvar mellom kravene og egen kompetanse, har informant A et litt annet syn og svarer:

*«Ja det synes jeg, etter hvert, fordi det er man ganske bevisst på her at man bygger kompetanse underveis, og det viser jo internasjonal forskning, at det er i arbeidslivet man lærer, man får en grunnkompetanse gjennom utdanningen, men så, ved å praktisere og fungere, da stiger kompetansen enormt.»*

Her som lederen mente medarbeiderne kunne føle det var et uoppnåelig mål å ha riktig kompetanse til jobben, er informanten mer avslappet. Informanten er bevisst på at man bygger kompetanse underveis, og at den starter med utdanningen. Informanten viser også til forskning, som er med på å støtte hans opplevelse.

Informant C virker mer opptatt av hva du selv kan gjøre: *« Det blir jo veldig til hva du gjør det til selv, men det er klart at hvis du står litt på, er litt aktiv og er litt dedikert så blir jo jobben mye morsommere(...)»* Informanten mener man selv har et ansvar for å få brukt og øke sin kompetanse. *«du merker jo på omgivelsene at de er fornøyde, at du får litt autoritet på området ditt da hvis du skjønner. Det er ikke en selvfølge, så du får igjen for å stå på da.»* Vedkommende påpeker at medarbeiderne må ha en ansvarsfølelse for det de gjør, nettopp fordi man får igjen for å stå på. Dette kan være en måte å bli lagt merke til.

## 6.2 Motiveres til å gjøre en god jobb?

For å kunne få mest mulig informasjon ut av informantene mine, og for å kunne besvare problemstillingen min på best mulig måte stilte jeg et siste spørsmål. Der ønsker jeg at informantene skal fortelle om deres meninger og opplevelser om autonomi. Det viktigste jeg ønsker å få vite er om de mener det henger sammen med å motivere de til å gjøre en best mulig jobb. Informant B svarer:

*«Ja, jeg tror det er helt av gjørende. Hvis du bare opplever at du bare var en utøver av oppgaver og prosjekt som andre definerte og andre hadde ansvar for tror jeg jeg hadde gått lei ganske fort. For du hadde liksom ikke sett hva som var ditt».*

Informanten er tydelig på at vedkommende tror autonomi er med på å motivere gjennom at man opparbeider seg et eierskap til oppgavene sine, og er med på å definere de. *«Man mister litt av den friheten om det er andre som har definert dine oppgaver, og kanskje til og med lagt noen føringer på hvordan de skal utføres»* hevder informanten.

*«Ja, jeg tenker frihet og tillitt er viktig. Handlingsrom, et klart definert ansvarsområde»* svarer informant C på samme spørsmål. *«Men jeg tror ikke det er alle som liker den typen jobb da. Jeg tror nok mange vil ha det mer konkret, og kanskje mer behov for å vite mer sånn nøyaktig hva de skal gjøre.»* sier informanten videre. Det er reflektert over at så mye autonomi de opplever de har, ikke vil passe til alle. Da ville det kanskje hatt en negativ effekt. Det virker også som det er reflektert over at de har høy grad av autonomi, noe som er positivt at de er bevisst på.

*«her må du jo delvis skape dine egne aktiviteter (...）」* forteller informant C videre, som viser at ikke bare er det gitt frihet og handlingsrom, men man er nødt til å utarbeide egne oppgaver til en viss grad.

Informant A er ikke enig med sine kollegaer, og svarer slik på samme spørsmål:

*«Nei, det har noe med trivsel å gjøre. Når man trives med det man gjør så, som da har sin bakgrunn i at man har selvstendige oppgaver, at man har et godt arbeidsmiljø, så tror jeg det er det som skal til, og så må man ha lyst til å få til ting, og så lenge man har lyst til det så tror jeg det går bra med de fleste som ønsker å gjennomføre noe(...）」*

Informanten peker på trivsel som største motivasjonsfaktor for å gjøre en best mulig jobb. Autonomi blir ikke nevnt. Informanten mener det er når man trives med arbeidsoppgavene sine, at man får lyst til å få ting til. Når en medarbeider har lyst til å få ting til kan det knyttes til det som kalles mestringsstro (Lai, 2013). Når medarbeideren har tro på egen kompetanse og legger ned krefter på å løse oppgaver, er mestringsstroen høy. Informanten snakker også om å ha et godt arbeidsmiljø. Jeg mener det kan ha en sammenheng med det som kalles mestringsorientert støtte fra kolleger og mestringsorientert ledelse (Lai, 2013). Her ligger fokuset fra leder og kollegaer på læring og utvikling. Kollegaene skal gjøre hverandre så gode som mulig, og dele kompetanse samtidig som man motiverer til mestring. Dette synes jeg er kriterier for et godt arbeidsmiljø, da i et slikt miljø skal det samarbeides for å oppnå gode resultater, både individuelt og i felleskap.

Selv om Informant A ikke knytter autonomi direkte til motivasjon for jobb, er kriteriene vedkommende nevner viktige drivere for å oppnå kompetansemobilisering.

Deres leder sier dette om autonomi kan bidra til kompetansemobilisering: *«Ja, det tror jeg absolutt. Men med den forutsetning av at autonomien også er innrammet, har god struktur, og det gjelder både mål og også struktur på arbeidsformer.»* Videre sier lederen:

*«Du kan liksom ikke, man kan ikke bare lovprise autonomi og så tro at det er løsningen på alt, det må skje innenfor noen rammer, men hvis det gjør det så tror jeg det er et veldig sånt godt utgangspunkt også for at den enkelte skal få mobilisert sine ressurser, og brukt sin kompetanse.»*

Lederen her støtter Lai (2013) som sier at autonomi må skje innenfor faste rammer, og at det finnes skepsis til å gi medarbeider mye autonomi. Lederen er også tydelig på at autonomi er ikke løsningen på alt. Vedkommende refererte til da det ble fortalt at autonomi var gitt tidligere, hvor medarbeiderne fikk for stor frihet. I dette tilfellet ble ikke autonomi løsningen, fordi arbeidsoppgavene ikke ble løst på best mulig måte. Dette kan også være lederens ansvar, om ikke arbeidsoppgavene og forventningene var tydelig nok definert.

Lederen legger til *«(...)det følger jo litt av saken også fordi det gjør jo at da har du mer mulighet til å jobbe ut ifra den måten du synes er best å jobbe på.»* Når man får jobbet slik en selv ønsker, vil det føre til at man opplever å bli gitt tillitt. Medarbeidere vil også bli mer produktive, og føler seg mer knyttet til personer som støtter deres behov for autonomi (Deci og Ryan referert i Lai, 2013). Dette fører igjen til motivasjon. Når man for en god relasjon til

andre mennesker, ønsker man å vise at tilliten som gis er fortjent. Informantene viser tydelig at teorien om dette stemmer.

### **6.3 Oppsummering**

Informant A er usikker på hva som var forventet når vedkommende startet i jobben, men er allikevel tydelig på at kompetansen som ble tatt med inn i arbeidsforholdet kommer til nytte nesten hver dag. De to andre informantene er enige i at de får brukt sin kompetanse. Allikevel peker den ene på at det ikke er mulig å få brukt alt man kan i en jobb.

Informant B og C støtter autonomi som noe helt avgjørende for å få utnytte kompetansen sin i arbeid. Informant A mener trivsel er den avgjørende faktor. Lederen på sin side mener at forutsetningen for at autonomien skal fungere til fordel for utnyttelse av hver enkelt sitt potensial, er at den må ha god struktur. Lederen peker videre på at dette gir mulighet til å jobbe mer slik man selv ønsker.



## 7 Drøfting av resultater

I dette kapitlet vil oppgavens funn som er analysert fram bli drøftet i forhold til teori. Funnene vil bli drøftet gjennom vurderinger og argumentasjoner, i lys av den relevante teorien.

Diskusjonen vil relateres til de tre forskningsspørsmålene. I diskusjonen vil jeg ta for meg de ansattes motivasjon og opplevelsen av autonomi. Jeg vil også diskutere betydningen av kunnskapsarbeidere, og si noe om sammenhengen mellom autonomi og kompetansemobilisering.

### 7.1 De ansattes motivasjon

Tilbake til mitt første forskningsspørsmål som lyder: *Hvordan motiveres de ansatte i en organisasjon?*

Når vi snakker om motivasjon i jobbsammenheng, ønsker vi å undersøke hva som driver medarbeiderne til å gjøre jobben sin, som nevnt i delkapittel om motivasjon. For å kunne svare på min problemstilling ønsket jeg å finne ut av hva som motiverte de tre medarbeiderne i NHO, og hva deres leders oppfatning var om samme tema. Funnene viste at informantene ble motivert av ulike faktorer. Informant A ble motivert av trivsel, informant C vektla at jobben var interessant og meningsfull, samtidig som vedkommende ble utfordret på arbeidsoppgavene.

Deres leder forklarte de ansattes motivasjon med at de var kunnskapsarbeidere, og at slike medarbeidere innehar stor grad av indre motivasjon, som er å være motivert av selve arbeidsoppgavene. Funnene støttes av teorien om indre motivasjon som den beste kilden til de beste arbeidsprestasjonene (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ifølge dette teoretiske rammeverket handler indre motivasjon om atferd utført med ønske om en indre belønning, slik som glede, interesse eller velbehag. To av informantene forklarer sin indre motivasjon med interesse for jobben sin, mens informant A motiveres av trivsel. Trivsel, mener jeg også kan tolkes som glede eller velbehag. På spørsmål om hva Informant A la i motivasjon, svarte vedkommende at det blant annet lå i det å være en del av et fellesskap, og gjøre en god jobb. Dette kan knyttes til selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 1985) som mener indre motivasjon er

knyttet til oppnåelsen av menneskelige behov. Det ene av disse behovene er tilhørighet, slik som Informant A bekrefter.

Ingen av informantene knytter autonomi til deres motivasjon. Kan det tenkes at de ikke er bevisst på at det er noe de verdsetter og motiveres av? Slik vi vil se videre i drøftingen, er autonomi noe de forklarer som positivt og ikke ville vært foruten. Det som også er interessant er at deres leder ikke knytter autonomi til sine medarbeiders motivasjon heller. Allikevel skal det sies at leders snakker om innflytelse som motivasjonsfaktor. Autonomi kan til en grad ses på som det å ha innflytelse på egen arbeidshverdag, og selvstendighet i å utarbeide sine egne arbeidsmetoder. For å få konkretisert svaret fra lederen kunne jeg stilt et oppfølgingsspørsmål, eller bedt vedkommende utdype utsagnet om innflytelse.

Et annet funn jeg vil nevne, er at ingen av informantene nevnte det å ha lederen sin som faglig sparringspartner, som motivasjonsfaktor. Lederen derimot, tok dette opp. Vedkommende mente dette var med på å motivere sine ansatte. Her kan det være mulig at måten jeg stilte spørsmålet, ga dette utfallet. Jeg henviste ikke til hva lederen gjorde for informantene som motivasjon. Det kan være en grunn til at det ikke ble tatt opp. En annen grunn er at det er ikke den høyeste verdsatte faktoren hos noen av medarbeiderne. Muligens ser de på det som en selvfølge at deres ledere skal diskutere faglige saker med dem. En annen mulighet er at de diskuterer faglige saker med hverandre, like ofte som med leder. På denne måte vil ikke det bli sett på som noe lederen gjør for å styrke deres motivasjon, men heller en generell kunnskapsdeling på avdelingen.

## 7.2 Opplevelsen av autonomi

For å få et helhetlig bilde av de ansattes opplevelser av kompetansemobilisering, kommer vi til mitt andre forskningsspørsmål: *Hvordan erfarer de ansatte å bli gitt autonomi?*

Som presentert i teoridelen, definerer Lai (2013) autonomi som handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor gitte rammer. På en arbeidsplass betyr det nødvendigvis ikke at en har så mange valgmuligheter. Derfor er det viktig at man opplever å kunne velge imellom meningsfulle alternativer. Lai (2013) viser til en rekke funn fra organisasjoner i Norge, som beskriver medarbeidernes opplevelse av autonomi som en stor

betydning for kompetansemobilisering. Autonomi er derfor svært viktig å oppleve for medarbeidere.

Informant A oppfatter at det er blitt gitt full frihet og tillitt, og det er gitt fra lederen.

Informanten opplever at om man gjør en god jobb, vil man bli gitt en slik tillitt.

Vedkommende har fått vite at det gjøres en god jobb gjennom tilbakemeldinger. Informant B mener den opplevde autonomien avhenger av hva man jobber med, og derfor vil den variere.

Informanten mener allikevel at det ikke oppleves som man gjør ting andre har definert.

Informant B konkretiserer autonomien ved å fortelle at det er rom for egne innspill og initiativ innenfor rammene som finnes. Informanten virker mer bevisst på begrepet enn de andre.

Informant C derimot, synes det er noen ganger kan være for stor frihet. Informanten opplever det som positivt å ha for mye frihet enn for lite, men forteller at man noen ganger kunne ønsket mer involvering slik at flere kunne fått innblikk i hva slags arbeid som ble gjort.

Informanten uttrykker dette som noe som kan være med å svekke den indre motivasjonen.

Her kan det stilles spørsmål om informanten har uttrykt dette ønske høyt, og om de andre informantene kjenner seg igjen.

Lederen deres tror at medarbeiderne opplever å ha stor grad av autonomi, og at det er en forutsetning i en slik type jobb at man har evnen til å arbeide selvstendig. Selv om lederen har tillitt til sine medarbeidere, nevner vedkommende at autonomi ikke alltid fører til noe positivt. Lederen forteller av erfaring, at noen medarbeidere har måttet hankes inn igjen til arbeidet sitt, da de ikke har oppdatert sakene sine på flere uker. Lederen forteller også at dette ikke er noe problem på nåværende tidspunkt. Lai (2013) snakker om den oppfattede relevans og nytten av autonomi som en viktig betingelse for å ha en positiv effekt på blant annet medarbeidernes ytelse. Medarbeiderne ser på autonomi som noe positivt, og derfor ønsker å yte bra i jobben sin.

Allikevel er det kun Informant B som snakker om autonomi innenfor de gitte rammene, og sier at man alltid har føringer på hvordan man skal jobbe. Informanten mener mennesker kanskje legger litt forskjellig i betydningen av autonomi. Informanten virker mer bevisst på begrepet enn de andre. Før intervjuene ble autonomi definert av meg, for å sikre at vi hadde en felles forståelse. I den forbindelse ble autonomi definert som noe som forgikk innenfor rammer. Dette kan være en forklaring på hvorfor de to andre informantene ikke snakker om handlingsrommet de har.

Analysen tyder på at medarbeiderne opplever stor grad av autonomi, først og fremst på bakgrunn av at de opplever frihet til å utføre arbeidsoppgavene sine selvstendig.

### **7.2.1 Rammer og føringer**

I forlengelse av det som nettopp ble drøftet vil jeg også problematisere at Lai (2013) ikke utdyper hva slags rammer eller føringer det kan være snakk om. Det sies heller ikke noe om hvorvidt det bør være mange eller få rammer og føringer, og hva slags påvirkning det kan ha for hvordan autonomien oppleves. Min informant forteller også at det finnes rammer vedkommende jobber innenfor, men dette er ikke utdypet videre, da Lais (2013) teori ikke gir noen referanse på dette.

## **7.3 Betydning av kunnskapsarbeidere**

Som delkapittel 2.4 presenterer, er kunnskapsarbeider en ny type medarbeider. Denne medarbeideren har som oftest høyere utdanning og har kompetanse til å jobbe med oppgaver som er komplekse og problemløsende. Det som kjennetegner en kunnskapsarbeider og er relevant for problemstillingen min, er at kunnskapsarbeideren trenger å ha innflytelse på når og hvordan de skal utføre arbeidet sitt. Med andre ord kjennetegnes kunnskapsarbeider av at de behøver stor grad av autonomi.

Dette begrepet må selvfølgelig brukes kritisk, og definerer ikke en gruppe mennesker, men kan gi en veiledning på hvordan kunnskapssamfunnet definerer en gruppe i arbeidslivet og deres ulike behov. Lederen i mine studier refererte til sine medarbeidere som kunnskapsarbeidere flere ganger. Dette mener jeg viser at lederen er bevisst på begrepet og dets betydning, noe som spiller en rolle inn på organisasjonen, avdelingen, og lederrollen. Det vil være med å påvirke hva slags syn lederen har på sine medarbeidere, og hva slags frihet han gir. Det kan også spille en rolle inn på hvor mye tillit som gis, og hvor fort den gis. Lederen fortalte at noen ansatte før i tiden måtte «*hankes inn*» etter for mye gitt autonomi. Lederen mener også klart og tydelig at en ikke kan lovprise autonomi og tro det er løsningen på alt. Allikevel tenker jeg man må ta i betraktning at mine funn i denne organisasjonen kan ha vært påvirket av at medarbeiderne refereres til som kunnskapsarbeidere av sin leder, og har per definisjon mer behov for autonomi i jobben sin.

## 7.4 Sammenheng mellom autonomi og kompetansemobilisering

Tredje og siste forskningsspørsmål lyder som følger: *Er det en sammenheng mellom autonomi og kompetansemobilisering?*

To av de tre informantene svarer ja på dette spørsmålet. Det er på bakgrunn av at den ene informanten mener frihet og tillit er viktig, samtidig som man har handlingsrom. Den andre informanten mener det er viktig å føle eierskap til oppgavene sine, som igjen tas tilbake til frihet. At man har mulighet til å velge arbeidsmåter selv. Den siste informanten mener at om man trives, vil man ønske å gjøre en best mulig jobb. Informanten nevner spesifikt at man må ha et godt arbeidsmiljø som en faktor for å trives på jobb, som jeg i delkapittel 6.2 tolket å være mestringsorientert støtte fra kollegaer og mestringsorientert ledelse. Lederen er nokså tydelig på at autonomi kan bidra til kompetansemobilisering. Vedkommende forklarer det ved å si at man ved frihet i jobben, har mer mulighet til å jobbe på den måten man ønsker.

### 7.4.1 Medarbeidersamtaler?

Slik jeg oppfattet lederen, virket vedkommende veldig bevisstgjort på begrepet autonomi, og hvordan deres avdeling ga frihet til sine medarbeidere. Kan det tenkes at det er noe som snakkes om på medarbeidersamtaler? Kan det være slik at dette er temaet i samtaler mellom leder og ansatte flere ganger i året? NHO er en stor organisasjon og de ansatte beskrives som kunnskapsarbeidere. Disse kjennetegnes som sagt ved å ha behov for å ha stor grad av frihet i jobben sin. Derfor hadde det vært interessant å få innblikk i om det er tilfelle, og hvor ofte akkurat temaet autonomi tas opp mellom leder og ansatt.

## 8 Avslutning

I denne oppgaven har jeg valgt å intervju fire informanter ved NHO for å se nærmere på hvordan autonomi kan bidra til økt kompetansemobilisering hos de ansatte i denne organisasjonen. I dette kapittelet vil jeg trekke frem mine hovedfunn slik de ble analysert tidligere i oppgaven. Videre vil jeg peke på begrensninger ved oppgaven, samt komme med forslag til videre forskning.

### 8.1 Hovedfunn

Linda Lai (2013) har fungert som hovedtyngden i oppgavens teoretiske rammeverk. Hennes teorier er brukt som grunnlag for å belyse hvordan autonomi bidra til kompetansemobilisering hos medarbeiderne i NHO. I delkapittel 2.3 ble det gått nærmere inn på hva motivasjon er, og hvordan en kan motivere mennesker i arbeidslivet. Det ble også redegjort for hvilke forhold som skaper indre motivasjon. Et hovedtrekk i funnene fra NHOs medarbeidere er at de motiveres av at de er interessert og engasjert i jobben sin, og opplever den som meningsfull. Lederen legger spesielt vekt på at han tror medarbeiderne sine motiveres av å få interessante arbeidsoppgaver og utfordringer. Lederen legger også vekt på motivasjon gjennom å drøfte og diskutere faglige saker med dem. Det er tatt opp i drøftingen i kapittel 7 mulige årsaker til hvorfor ingen av medarbeiderne nevner dette som egen motivasjon.

Et annet funn analysert og diskutert i oppgaven, er hvordan medarbeiderne opplever å bli gitt autonomi der de jobber. Alle informantene er enige at de har frihet i sin jobb, men med variasjon. Spesielt blir det viktig for en informant å presisere at autonomi ikke betyr full frihet og uavhengighet. Det er også entydig blant informantene at tillit er relevant for autonomi, og noe som er viktig for dem. Lederen bekrefter at de ansatte har stor grad av autonomi, men forklarer også en bakside ved autonomi om den ikke gis til rette medarbeidere.

I delkapittel 2.1.2 ble kompetansemobilisering presentert, og det blir begrunnet hvorfor det er viktig for en organisasjon å mobilisere sine medarbeiders kompetanse. Dette er mitt siste hovedfunn i oppgaven og svarer på min problemstilling. NHOs medarbeidere er stort sett klare i sin oppfatning av at autonomi kan motivere til å gjøre en best mulig jobb. Analysen tyder på at dette forklares ved at de har handlingsrom, tillitt fra sin leder, og mulighet til å utforme sine egne aktiviteter og arbeidsmåter. En av informantene nyanserer dette ved å svare

trivsel og godt arbeidsmiljø som motivasjon for å mobilisere sin kompetanse. Analysen i kapittel 6 viser at trivsel og arbeidsmiljø kan knyttes til mestringstro og et godt læringsfellesskap som har mye påvirkning for egen kompetansemobilisering. Lederen virker bevisst på at autonomi har som hensikt å gi medarbeidere mulighet til å jobbe mest mulig slik de ønsker. Selv om autonomi må skje innen visse rammer og ha god struktur, legges det til rette i NHO for at den enkelte skal få mobilisert sine ressurser og kompetanse.

## 8.2 Oppgavens begrensninger

Studiet jeg har presentert har begrenset seg til en stor offentlig organisasjon. Funnene kan ha høy overføringsverdi til andre offentlige sektorer. Likevel kan det være grunnlag for å foreslå lignende studier i private sektorer, spesielt mindre organisasjoner og virksomheter som har som mål å forbikjøre sine konkurrenter. Det kunne også vært interessant å foreta lignende undersøkelser hvor medarbeiderne ikke har så nær kontakt med sin daglige leder, eller hvor denne kontakten er mer eller mindre fraværende. Det vil være en mulighet for å finne at autonomi på arbeidsplassen kan oppleves helt annerledes enn det jeg finner her.

En annen begrensning ved oppgaven er at jeg har basert funnene mine på intervjuene av informantene. Disse intervjuene baserer seg på medarbeidernes opplevelser, ikke de faktiske forholdene av hva som skjer. For å kunne gjøre dataene mine mer pålitelig, kunne intervjuene vært supplert med observasjoner av medarbeiderne på ulike arenaer på arbeidsplassen. Da ville jeg i tillegg kunne sagt noe mer om medarbeiderens opplevelser var i tråd med det observerte.

Noe som også påvirker studiet mitt er at det ikke er sett i lys av en dokumentanalyse. Derfor har det ikke vært aktuelt i denne sammenheng å få innblikk i hvordan NHO som organisasjon har en kompetansestrategi. Heller ikke hvor -og om de jobber aktivt for å få unyttet kompetansen som finnes i virksomheten. Dette kunne sagt noe om sammenhengen om deres nærmeste leder tar bevisste valg, og jobber målrettet for kompetansemobilisering hos sine ansatte.

En annen begrensning ved oppgaven min er at den ikke sier noe om informantenes arbeidsmengde og om de har tidsfrister de jobber mot. Det kunne igjen sagt noe om motivasjonen deres om å prestere. Oppgaven min tar heller ikke for seg om informantene føler et arbeidspress, om for eksempel det måles hvor mye de produserer av arbeid.

Selv om jeg hadde tilgang til kun noen få informanter, har de gitt rike data i forhold til oppgavens problemstilling og tema. Deres oppfatninger, opplevelser og vurderinger er antakelig ikke veldig forskjellig fra informanter i andre tilsvarende virksomheter.

### **8.3 Forslag til videre forskning**

I min oppgave har jeg forsøkt å redegjøre for hvordan autonomi bidrar til kompetansemobilisering i en organisasjon. For ytterligere forskning hadde det interessant å gå nærmere inn på forskjellen mellom de ulike kjønn, med en større gruppe informanter ved både små og store virksomheter. Det kunne gitt en bedre forståelse for om opplevelse av autonomi var kjønnsbetinget, og om den gitte autonomien er noe som menn opplever mer enn kvinner, og omvendt.

Det kunne i tillegg vært grunn til å tro at mer forskning på feltet om hvorvidt autonomi blir gitt til nyansatte, eller er noe man opparbeider seg etter tid, vil kunne sagt noe mer om funnene i denne og lignende oppgaver. Denne type forskning kunne også bidra til å underbygge teorien om hvorvidt autonomi er en konsekvens av opparbeidet tillitt, eller kan bli gitt uavhengig av det.

Å ha hovedtyngde på annen teori enn Lais (2013) om kompetansemobilisering, kan muligens gi grunnlag for andre funn enn det gjorde i denne oppgaven.

### **8.4 Avsluttende refleksjoner**

Sakte men sikkert vil kompetansemobilisering bli en viktigere og viktigere del av fremtidens organisasjoner. Flere og flere virksomheter vil få et større behov for såkalte kunnskapsarbeidere, for å bli de fremste og mest innovative på arbeidsmarkedet. Dette vil føre til en større etterspørsel av kompetanse ved rekruttering av ny arbeidskraft. Kunnskapsarbeideren vil måtte yte bedre i forhold til oppgaveløsning, produktivitet og resultater. Arbeidsgiveren på sin side må være klar over de utfordringer som kan oppstå med håndtering av ulike mennesketyper og ulike behov. I et slikt kompetansesamfunn vil imidlertid autonomi stå som et krav hos kunnskapsarbeiderne. Autonomien vil variere og være avhengig av størrelse og type virksomhet. Dette vil i mer eller mindre grad enn før være



en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal få mobilisert sin kompetanse. Funnene mine tyder på at autonomi ses på som nødvendig av både medarbeidere og leder. Det hadde vært spennende å undersøke om denne balansen var like jevn 10 år fremover i tid.

# Litteraturliste

Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2003). 5.utgave. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Busch, Tor., Vanebo, Jan Ole, Delhin, Erlend (2010) *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget

Bø, Inge og Helle, Lars (2002) *Pedagogisk ordbok. Praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget

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

Filstad, Cathrine. (2010) *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget

Knudsen, Knud og Ryen, Anne (2005) red. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Kapittel 2. Oslo: Cappelen

Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders (2013) 2. opplag. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser- Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015), 3.utgave, 2.opplag. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal

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

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

Thagaard, Tove (2013) 4.utgave. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Widerberg, Karin (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget

## Internettkilder

BI (2013, 11.oktober). *Kunnskapsarbeideren*. Hentet 20. november 2016

<https://www.bi.no/bizreview/artikler/kunnskapsarbeideren/>

Magma (2011, dato ukjent). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Hentet 20. november 2016

<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

NHO (2016, 09. juni). *Fakta om NHO*. Hentet 20. november 2016 fra

<https://www.nho.no/Om-NHO/Fakta-om-NHO/>

Stortingsmelding nr.14 (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Hentet 19. november 2016, fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/sec1>

# Vedlegg

Vedlegg 1: NSD tilbakemelding på behandling av personopplysninger

Vedlegg 2: NSD bekreftelse på endring

Vedlegg 3: Forespørsel om intervju

Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 4: Intervjuguide leder



Harald Hørfagns 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

Annette Hjelmevold  
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo  
Postboks 1092 Blindern  
0317 OSLO

Vår date: 28.04.2015

Vår ref: 42881 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>42881</i>	<i>På hvilken måte kan det å gi de ansatte autonomi, bidra til økt kompetansemobilisering i en organisasjon?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Annette Hjelmevold</i>
<i>Student</i>	<i>Inga Nodland</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 meldeeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

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

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

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svanvoll@vgt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdtsaa@isr.uib.no

## BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Vi viser til statusmelding mottatt 08.08.2016.

Personvernombudet har nå registrert ny dato for prosjektslutt 20.12.2016.

Det legges til grunn at prosjektopplegget for øvrig er uendret.

Ved ny prosjektslutt vil vi rette en ny statushenvendelse.

Hvis det blir aktuelt med ytterligere forlengelse, gjør vi oppmerksom på at utvalget vanligvis må informeres ved forlengelse på mer enn ett år utover det de tidligere har blitt informert om.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Vennlig hilsen,  
Audun Løvlie - Tlf: 55 58 23 07  
Epost: [audun.lovlie@nsd.no](mailto:audun.lovlie@nsd.no)

Personvernombudet for forskning,  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS  
Tlf. direkte: [\(+47\) 55 58 81 80](tel:+4755588180)

## **Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave**

Mitt navn er Inga Nodland og studerer master i pedagogikk, i fagfordypning: kunnskap, utdanning og læring ved Universitetet i Oslo, hvor jeg har valgt å se nærmere på feltet kompetansemobilisering.

Forskningsprosjektet foretas som en del av en masteroppgave, ved institutt for pedagogikk. Temaet for oppgaven er kompetansemobilisering og autonomi på arbeidsplassen. Jeg vil med denne oppgaven undersøke nærmere hvordan NHOs ansatte opplever om det er en sammenheng mellom kompetansemobilisering og autonomi i eget arbeid, og om deres nærmeste leder bevisst legger til rette for dette.

Dette prosjekt gjennomføres for å bidra til økt bevissthet om kompetansemobilisering og jobbautonomi, og er noe jeg synes er interessant

Forskningsmetoden jeg har valgt å anvende i prosjektet er intervju, der utvalget omfatter 4 informanter, tre informanter fra samme avdeling, helst med litt ulik bakgrunn, og deres nærmeste leder. Intervjuet vil bli gjennomført gjennom direkte samtale, samt bruk av stemmeopptaker, da dette øker reliabilitet i oppgaven ved at data blir tilgjengelig gjennom analyseprosessen. Prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, NSD. Det er bare jeg som skal lytte til opptaket, og filen vil bli slettet når prosjektet er avsluttet (1. juni. 2015).

I selve oppgaven vil alle informantene bli anonymisert, og informasjonen som er gitt vil ikke være mulig å spore tilbake til enkeltpersoner. Planene er å foreta intervjuene i tidsrommet mars/tidlig april 2015. Intervjuet med hver enkelt, vil ta ca. 20-30 minutter.

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

Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen kan du gjerne ta kontakt med meg på e- post eller på telefon.

Med vennlig hilsen

Inga Nodland

Mastergradsstudent

Pedagogisk forskingsinstitutt

Universitetet i Oslo



## **Problemstilling: Hvordan kan det å gi de ansatte autonomi, bidra til økt kompetansemobilisering i en organisasjon?**

Intervjuguide til den ansatte:

Kompetansemobilisering: Medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. God kompetansemobilisering er å gjøre medarbeiderne kompetente. En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse, kan oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å få hentet ut dette potensialet (Linda Lai).

- Utdanning, Stilling, vært hvor lenge i denne stillingen/ organisasjonen
- Hvordan trives du i jobben per dags dato, med arbeidsoppgavene som hører til stillingen din?
- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- I hvilken grad er du motivert til å gjøre jobben din?
- Føler du at jobben du gjør er meningsfylt?
- **Jobbautonomi-** (selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer):  
Opplever du friheten til å utføre oppgavene dine slik du selv mener er riktig, og slik du ønsker uten innblanding fra nærmeste leder?
- Er du avhengig av andre for å kunne utføre jobben din? Ser du på det som positivt?
- Gir jobben deg mulighet til å bruke initiativ og vurderingsevne?
- Gir jobben deg mulighet til å tenke og handle selvstendig?
- Opplever du å få tillit av andre gjennom jobben du gjør?
- Oppsummert; i hvilken grad føler du at du blir gitt jobbautonomi?
- **Kompetansemobilisering:** Føler du at får utnyttet din kompetanse slik du forventet da du tok jobben?
- Er det samsvar mellom kravene som jobben stiller og din kompetanse?
- Er det noen oppgaver du føler deg spesielt god på?
- Hvordan mener du at autonomi bidrar til at du motiveres til å gjøre en best mulig jobb?

## Intervjuguide til leder:

- Utdanning, Stilling; ansvarsområde, vært hvor lenge i denne lederstillingen, daglig kontakt med sine ansatte
- Hva er dine tanker om/forståelse av ordet motivasjon?
- Hvordan mener du at du som leder kan/har mulighet til å motivere dine ansatte i det daglige?
- **Jobbautonomi-** (selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer) Tror du dine ansatte opplever friheten til å utføre oppgavene sine slik de selv mener er riktig, og slik de selv ønsker uten innblanding fra deg (nærmeste leder)?
- Er dine ansatte avhengig av andre for å kunne utføre jobben sin?
- Gir jobben de mulighet til å bruke initiativ og vurderingsevne? Hvordan?
- Gir jobben de mulighet til å tenke og handle selvstendig? Hvordan?
- Blir de gitt tillit av deg/og eller andre gjennom jobben de gjør?
- **Kompetansemobilisering:** Får de ansatte utnyttet kompetansen de besitter i jobben?
- Er det samsvar mellom kravene som jobben stiller og deres kompetanse?
- På hvilken måte tror du at å gi de ansatte jobbautonomi kan bidra til økt kompetansemobilisering, altså å motivere sine ansatte til å gjøre en best mulig jobb?