



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hvordan arbeider ledere med kompetansemobilisering?

En kvalitativ studie i to kunnskapsbedrifter

Tommy Ramsdal og Kristoffer Svendsen

Masteroppgave i ledelse (erfaringsbasert), BED-3906, mai 2020

Sammendrag

Andelen yrkesaktive som jobber i kunnskapsorganisasjoner er stadig økende, og deres kompetanse synes mer omfattende enn det som tradisjonelt har blitt tillagt kompetansebegrepet. Kunnskapsarbeideren utgjør en viktig del av kunnskapsorganisasjonenes «produksjonsmidler». Hvordan ledere kan dra nytte av kunnskapsarbeiderens kompetanse til det beste for virksomheten, er noe det vil være viktig å få nærmere kunnskap om.

Det er gjort flere undersøkelser som tar for seg medarbeiders perspektiv på kompetansemobilisering, og hva de i størst mulig grad mener må oppfylt. Undersøkelsene har bidratt til å avdekke flere sentrale faktorer som forsterker kompetansemobilisering i virksomheter. Leders måte å lede på er trukket frem som en av de viktigste faktorene. Ved gjennomgang av litteratur som handler om kompetansemobilisering har vi imidlertid ikke lyktes i å finne forskning som fra lederes ståsted ser på det fenomenet. Vi har med bakgrunn i dette valgt å se nærmere på hvordan ledere jobber med kompetansemobilisering i kunnskapsorganisasjoner. Videre har vi valgt en tilnærming til undersøkelsen hvor informantene selv beskriver hva de legger i sentrale begreper som *kompetanse*, *kompetanseutvikling* og *kompetansemobilisering*.

Våre funn indikerer at ledere er opptatt av kompetansemobilisering og ser verdien av å nyttiggjøre denne til det beste for både medarbeiderne og virksomheten. Manglende planmessighet i kartlegging av kompetanse ble trukket frem som et forbedringspotensial fra begge enhetene i undersøkelsen. Vi fant at faktorer som i tidligere undersøkelser har vist seg viktige for kompetansemobilisering også var det i våre funn. Samtidig avdekket vi at faktorene både samvirker med og forsterker hverandre, men også at de kan virke negativt inn på hverandre. Dette var interessante funn som etter vår søken etter litteratur ikke har blitt omtalt i annen forskning.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	5
1.1	Bakgrunn og tema.....	5
1.2	Oppgavens relevans og aktualitet.....	6
1.3	Problemstilling.....	6
2	Teori.....	7
2.1	Kunnskapsarbeideren i kunnskapsorganisasjonen.....	8
2.2	Kompetanse.....	8
2.2.1	Rasjonalistisk tilnærming til kompetanse.....	9
2.2.2	Fortolkende tilnærming til kompetanse.....	9
2.3	Kompetansemobilisering.....	11
2.3.1	Rolledefinering.....	13
2.3.2	Mestringstro.....	14
2.3.3	Autonomi.....	15
2.3.4	Mestringsorientert ledelse.....	16
2.3.5	Mestringsorientert støtte fra kollegaer.....	16
2.4	Lederperspektivet på kompetansemobilisering.....	16
2.5	Bruk av litteratur i undersøkelsen.....	18
3	Metode.....	19
3.1	Valg av undersøkelsesdesign.....	19
3.2	Utarbeiding av intervjuguide.....	21
3.3	Aktuelle informanter.....	22
3.4	Datainnsamlingsmetode.....	23
3.5	Dataanalyse.....	25
3.6	Validitet og reliabilitet.....	25
3.7	Forskningsetiske betraktninger.....	27
4	Presentasjon av data.....	28
4.1	Forståelse av begrepet kompetanse.....	28
4.2	Kompetansemobilisering og kompetanseutvikling.....	30
4.3	Organisasjonsstruktur.....	32
4.4	Organisasjonskultur.....	35
4.5	Rolledefinering.....	38
4.6	Mestringsorientert ledelse.....	42
4.7	Autonomi.....	45

4.8	Kollegastøtte.....	48
4.9	Oppsummering	51
5	Analyse av data	52
5.1	Kompetansemobilisering vs. kompetanseutvikling.....	53
5.2	Organisasjonens oppbygning gjør noe med måten man oppfatter kompetanse på....	55
5.3	Påvirker organisasjonens størrelse arbeidet med kompetansemobilisering?.....	57
5.4	Lederatferd som fremmer kompetansemobilisering.....	58
5.4.1	Mestringsorientert ledelse, kollegastøtte og autonomi.....	59
5.4.2	Mestringsorientert ledelse og autonomi	61
5.4.3	Mestringsorientert ledelse og mestringstro	61
5.4.4	Mestringsorientert ledelse og rolledefinering	62
5.4.5	Kommunikasjon og relasjonsbygging.....	63
5.5	Sammenhenger mellom driverne.....	63
6	Konklusjon/videre forskning/avslutning	65
6.1	Svar på problemstillingen vår.....	65
6.2	Videre forskning	66
6.3	Svakheter ved studien.....	66
6.4	Råd til ledere basert på vår undersøkelse	67
	Referanser.....	68
	Vedlegg 1: Godkjennelse fra NSD.....	69
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	70

Forord

Denne oppgaven marker vår avslutning på masterstudie i ledelse ved UiT, Norges arktiske universitet, campus Harstad. Årene som studenter ved siden av vanlig jobb har vært svært givende, men også til tider svært krevende. Vi har lært utrolig mye faglig nytt fra dyktige forelesere og gjennom et omfattende pensum, samtidig som vi under studiet har hatt høy grad av personlig utvikling. Tre år har gått veldig raskt, og vi sitter tilbake klokere, men også sultne. Sultne på ny kunnskap, sultne på nye utfordringer, med ny giv, og et større arsenal av kunnskap og ferdigheter som kan trekkes frem i kampens hete i hektiske arbeidshverdager. Årene som studenter har også ført til endringer av prioriteringer i hverdagen. Fritidsaktiviteter har ofte måtte vike på grunn av studiet og oppgaveskriving. Vi har fått mange nye bekjenskaper gjennom tre fartsfylte år med flotte medstudenter. Vi er nå som sagt ved veis ende på dette studiet, og som avslutning ønsker vi å takke flere som har bistått og støttet oss gjennom studiene.

Først vil vi rette en stor takk til våre informanter. For deling av gode tanker, refleksjoner og at de har gjort denne studien mulig. Videre vil vi takke våre arbeidsgivere og kollegaer for støtte, imøtekommenhet og tilpasninger i arbeidshverdagene. En stor takk rettes også til våre medstudenter, for flotte år i lag, for gode diskusjoner og for godt sosialt samvær i mastertiden.

Vi ønsker videre å takke vår veileder Trude Høgvold Olsen for god hjelp gjennom hele masteroppgaven. Takk for støtten, rådene, de faglige diskusjonene og din tålmodighet med oss gjennom hele det siste året. Vi setter stor pris på å ha hatt deg som veileder.

Til slutt vil vi takke våre familier som har støttet oss, hjulpet oss og vært tålmodige med oss gjennom hele studietiden, men spesielt det siste semesteret med skriving av masteroppgave. Uten deres velsignelser, forbannelser, oppmuntrende ord og ekstra bidrag i hverdagen hadde ikke dette vært mulig for oss.

Tusen takk!

Harstad, mai 2020

Tommy Ramsdal og Kristoffer Svendsen

1 Innledning

Stadig flere mennesker i Norge tar høyere utdanning og jobber i kunnskapsorganisasjoner. I 2009 passerte Norge én million mennesker med høyere utdanning (Sandvik, 2011). Kompetansen disse menneskene tar med seg som arbeidstakere inn i ulike organisasjoner er av stor verdi for arbeidsgivere. Hvordan arbeidsgivere legger til rette for at mest mulig av ansattes relevante kompetanse skal kunne brukes på en effektiv måte, vil ha mye å si for resultatene til virksomheten. Det vil således være nyttig å finne ut hvordan ledere i kunnskapsorganisasjoner jobber med forvaltning av ansattes kompetanse.

1.1 Bakgrunn og tema

I følge Grund (2006) er kunnskapsmedarbeiderne eier av de viktigste produksjonsmidlene i en kunnskapsorganisasjon, og det er de som sitter på den unike kompetansen og dermed verdiskapningspotensiale i organisasjonene.

Det vil derfor være av stor interesse for enhver ledelse i en kunnskapsorganisasjon, i størst mulig grad å kunne legge til rette for at medarbeidere med kritisk kompetanse forblir i organisasjonen. Forskning viser at opplevd kompetansemobilisering i stor grad påvirker om ansatte blir værende i bedriftene (Lai, 2011). Opplevd kompetansemobilisering kan beskrives som: «*I hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egenkompetanse i sin nåværende jobb*» (Lai, 2011, s. 49). Effekten av høyere opplevd kompetansemobilisering i organisasjonen fører til høyere indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og lavere turnoverintensjon blant respondentene (Lai, 2011).

Det meste som har vært gjennomført av forskning rundt kompetansemobilisering har tatt utgangspunkt i *ansattes* egne opplevelser av å få anvendt sin kompetanse på arbeidsplassen (Grant, Maxwell & Ogden, 2014; Lai, 2011; Wong, Škerlavaj & Černe, 2017). Det er gjort lite forskning som viser lederes perspektiv på hvordan de opplever og jobber med kompetansemobilisering i organisasjonen. Ledernes evne til å støtte sine ansatte, gi mestringstro og samtidig fremme autonomi i arbeidshverdagen vil i stor grad påvirke hvordan ansatte får brukt sitt kompetansepotensiale (Lai, 2011). Kunnskap om lederperspektivet kan av den grunn være nyttig for mange organisasjoner.

Wong et al. (2017) viser at sammenfallende rolleforventninger mellom ledere og medarbeidere fremmer jobbutvikling og dermed også medarbeidernes mulighet til å anvende egen

kompetanse. Vi har valgt å rette oppgaven mot leders perspektiv på kompetanse og på hvilken måte ledere i kunnskapsorganisasjoner arbeider med kompetansemobilisering hos sine ansatte.

1.2 Oppgavens relevans og aktualitet

Vi ønsket å se nærmere på begrepet kompetansemobilisering, da flere undersøkelser gjennomført i organisasjoner i Norge viser at det er et betydelig uutnyttet kompetansepotensiale hos mange ansatte (Lai, 2013). Dette indikerer at organisasjoner i for liten grad bruker den kompetansen som allerede er til rådighet blant sine ansatte.

Nordhaug nevner i sin artikkel at de ansattes kompetanseressurser utgjør en stor del av organisasjonens verdi og dersom denne ikke blir utviklet og anvendt på rett måte, vil den forsvinne i form av hyppigere turnoverintensjon (Nordhaug, 2002).

Kostnadene ved å først se etter nødvendig kompetanse i egen organisasjon vil være betydelig mindre enn å hente inn kompetanse utenfra gjennom kursing og/eller rekruttering. Følgelig antar vi det vil være av stor interesse for enhver leder å kunne maksimere kompetansepotensialet hos sine ansatte, for å bedre ytelsen hos den enkelte og øke verdiskapning og måloppnåelse for organisasjonen. Videre antar vi at ledere i kompetanseorganisasjoner kan påvirke ansattes kompetansemobilisering både gjennom strukturelle og relasjonelle grep.

Gjennomgang av litteratur på ovennevnte tema viser at det er gjort lite forskning som ser kompetansemobilisering fra et lederperspektiv, til tross for at det er et høyst aktuelt tema. Undersøkelser som er gjort på temaet har for det meste tatt utgangspunkt i ansattes perspektiv.

1.3 Problemstilling

Lederatferd antas å være en sentral faktor for kompetansemobilisering hos ansatte i organisasjonen: «*Funn fra en rekke norske organisasjoner viser at leders atferd er helt avgjørende for i hvilken grad medarbeiderne får mobilisert kompetansen sin på en god måte.*» (Lai, 2013, s. 174). Oppgavens problemstilling er derfor formulert slik:

Hvordan arbeider ledere med kompetansemobilisering i kunnskapsvirksomheter?

Oppgaven har som mål å belyse hva ledere mener hemmer og fremmer kompetansemobilisering. Vi ønsker å få kjennskap til ledernes forståelse av begrepene *kompetanse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering*. Ledernes forståelse og innsikt i hva som er nødvendig kompetanse i organisasjonen vil kunne være ulik det medarbeidere

mener. Kunnskapsarbeiderne vil ofte ha en annen innsikt i arbeidsoppgavene og en annen forståelse av kompetansen som skal til for å utføre en oppgave enn hva lederen har. Kunnskapsarbeideren kan ofte mer om sitt fagfelt enn lederen. Videre vil også mange av arbeidsoppgavene som gjøres ikke være synlige for leder, da ansatte i stor grad er autonome i arbeidsutførelsen (Sandvik, 2011). Vi antar at ledes tolkning av disse begrepene påvirker hvordan organisasjonen gjennomfører kartlegging av kompetanse, hvordan de går frem for å tette kompetanseshull, altså hvilke tiltak som iverksettes og evaluering av effekten av tiltakene. Vi har med dette som bakgrunn valgt en fortolkende tilnærming til ovennevnte begreper. Vi velger videre å avgrense enhetene til ledere i to ulike kunnskapsorganisasjoner. Kunnskapsorganisasjoner er svært ulike og flere enheter gir oss muligheten til å se om det er ulikheter eller likheter i organisasjonene. Dette drøfter vi nærmere i metodekapittelet.

En stadig større andel av Norges samlede arbeidskraft er en del av en kunnskapsorganisasjon. Hva kjennetegner en slik organisasjon? Ifølge Jan Grund er hovedkjennetegnet at kunnskap og arbeidskraft er kritiske suksessfaktorer. Ressursene til organisasjonen er i stor grad de ansatte, eller kunnskapsarbeiderne, som sitter på den unike kompetansen som kreves for å drifte organisasjonen (Grund, 2006). Det vil med andre ord si at den enkelte ansatte tar med seg viktige ressurser fra organisasjonen dersom vedkommende velger å slutte. Å erstatte kunnskapsmedarbeidere er en kostbar prosess for kunnskapsorganisasjonen.

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.» (Lai i Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 239). Kompetansemobilisering defineres her ut fra leders subjektive perspektiv, derfor vil dette reflektere i hvilken grad ledere vurderer at medarbeiderne får anvendt egen kompetanse i jobben. Får de ansatte, ut fra ledernes perspektiv, anvendt sitt hele relevante kompetansepotensiale i jobben? Forutsetningen for at ledere skal kunne si noe om dette er at han eller hun kjenner til hvilken kompetanse den enkelte medarbeider faktisk har og hvorvidt denne kan nyttiggjøres i organisasjonen.

2 Teori

Vi vil i dette kapittelet drøfte litteratur som kan belyse problemstillingen vår. Vi har valgt å diskutere aktuell litteratur om kunnskapsarbeidere, kompetanse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. Valgt litteratur mener vi belyser dette fra et perspektiv som er viktig for å forstå aktuelle begreper og forklarer kompetansemobilisering fra et forskningsperspektiv. Dette gir oss mulighet til å operasjonalisere begrepene på en god måte. Kompetansebegrepet er

forsøkt belyst ut fra litteratur som beskriver begrepet i en fortolkende eller fenomenologisk ramme. Det vi fant av forskning som tar for seg lederperspektivet på kompetansemobilisering blir også belyst i det følgende kapittelet, da dette er interessant å sammenligne med egne funn fra undersøkelsens data.

2.1 Kunnskapsarbeideren i kunnskapsorganisasjonen

En økende andel av den yrkesaktive befolkning er ansatt i kunnskapsorganisasjoner (Grund, 2006). Hva kjennetegner så kunnskapsorganisasjonen og kunnskapsarbeideren? I følge Grund er hovedkjennetegnet på en kunnskapsorganisasjon at de kritiske suksessfaktorene er kunnskap og arbeidskraft. Det som produseres er gjerne komplekse, unike tjenester eller produkter. En sentral del av ansatte i en kunnskapsorganisasjon er: *«spesialister som styrer og kontrollerer egen utførelse og egne prestasjoner gjennom organisert respons fra sine kolleger, kunder og toppledere.»* (Grund, 2006, s. 1).

Sandvik definerer kunnskapsarbeid som *«komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst.»* (Sandvik, 2011, s. 3).

Kunnskapsarbeideren vil dermed være en person med høyere utdanning, som anvender denne kompetansen til å løse komplekse oppgaver i virksomheten. Videre vil de ofte være selvstendig i utførelsen av oppgavene. Virksomheten er avhengig av at kunnskapsarbeideren anvender sin kompetanse på en måte som er til det beste for organisasjonen. Vi anser ovennevnte definisjoner som relevant for de enhetene vil har valgt å undersøke nærmere. Da de på en treffende måte beskriver kjennetegn ved virksomhetene, ansatte i organisasjonen og arbeidsoppgavene som utgjør kjernevirksomheten.

2.2 Kompetanse

For å skjønne kompetansemobilisering må vi først se på begrepet kompetanse og hvordan dette kan forstås. Vi har som vist i kapittel 1 valgt å se kompetanse ut fra et fortolkende perspektiv. Dette er begrunnet i våre antakelser om at leder og medarbeider kan ha ulik innsikt og forståelse av arbeidsoppgavene som skal utføres i virksomheten, og at dette vil påvirke tilnærmingen til begrepet kompetanse. For å tydeliggjøre skillet mellom en fortolkende og en rasjonalistisk tilnærming til kompetanse har vi i det følgende valgt å redegjøre for begge tilnæringsmåtene.

2.2.1 Rasjonalistisk tilnærming til kompetanse

I henhold til Sandberg (2000) kan kompetanse tolkes på to ulike måter. Det ene er en rasjonalistisk tilnærming, hvor kompetanse sees ut fra et gitt sett av attributter, som kunnskap og ferdigheter for å løse gitte oppgavetyper. Typisk undersøkes arbeiderorientert rasjonalistisk kompetanse ut fra ferdigheter som arbeidere innehar. Disse undersøkes ved såkalte KSA-er (Knowledge, Skill, Abilities) og personlighetstrekk for å utføre en arbeidsoppgave effektivt. Disse gjenspeiler også Lais definisjon av kompetanse som:

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

Attributtene i en slik test rangeres for å kunne måles kvantitativt for å se på sammenhengen mellom å kunne utføre arbeidsoppgaver effektivt, og det å inneha utvalgte ferdigheter. Sandberg forklarer at selv om det er ulike rasjonalistiske måter å undersøke kompetanse på, kan man oppsummere at kompetanse er sammensatt av ulike ferdigheter en person har til å utføre arbeidet på. Av den grunn kan man si at de som utfører arbeidet sitt på en bedre og mer effektiv måte, antas å inneha overlegne ferdigheter (Sandberg, 2000).

I følge Attewell (1990), Norris (1991) og Sandberg (1991, 1994) i Sandberg (2000) kan det å operasjonalisere ferdigheter til kvantitativt målbare enheter føre til at man får et snevert og forenklet syn på kompetanse som ikke representerer kompleksiteten av arbeidsutførelse. Sandberg (2000) viser også til at Yukl (1994) kom til lignende konklusjon og viste også til at KSA-er tenderer til å forhåndsdefinere hva kompetanse er. Deretter peker han til egen forskning som viser til at forhåndsdefinering av kompetanse kan føre til at man heller bekrefter forskerens modell for kompetanse fremfor å egentlig vise hva slags kompetanse arbeidere innehar. Det største problemet med å predefinere kompetanse på denne måten, er at man ikke ser på om disse ferdighetene blir brukt i arbeidet, og i så tilfelle hvordan de blir brukt for å utføre arbeidsoppgaver. Det blir derfor en indirekte måte å undersøke kompetanse på (Sandberg, 2000).

2.2.2 Fortolkende tilnærming til kompetanse

Et hovedtrekk ved fortolkende perspektiv er antakelsen om at person og omgivelsene er uløselig knyttet sammen gjennom måten personen oppfatter verden rundt seg (Sandberg, 2000). Kompetanse må således sees i sammenheng med den mening arbeidsoppgavene tillegges for den ansatte som skal gjennomføre den. Arbeideren med sin kompetanse kan ifølge en fortolkende tilnærming ikke vurderes uavhengig av arbeidsoppgavene vedkommende er satt til

å utføre (Sandberg, 2000). Sandberg viser til en studie av 50 ingeniører ansatt i Volvo som jobbet med optimalisering av motorer som skulle monteres i nye biler. Målet med studiet var å utforske hva ingeniørene mente kompetanse innen motoroptimalisering bestod av. Resultatene viste at ingeniørenes forståelse av kompetanse innen energioptimalisering kunne deles inn i tre kvalitativt ulike kategorier. Energiopptimalisering handler om å:

- Optimalisere separate kvaliteter ved motoren
- Optimalisere samhandlende kvaliteter med motoren
- Optimalisere ut fra kundens preferanser og ønsker

Ett av de viktigste funnene fra denne studien er at ferdigheter er situasjonsavhengige i utførelse av arbeid, altså at arbeiderne bruker ferdighetene sine ulikt etter hvordan de oppfatter de ulike arbeidsoppgavene eller situasjonene (Sandberg, 2000). Sandberg viser så til en studie utført av Brown og Duguid (1991) som konkluderer med at måten arbeidere faktisk jobber på ofte differensierer fra måten organisasjoner beskriver samme arbeidsoppgave i manualer, arbeidsbeskrivelser og organisasjonskart. Sandberg forklarer at dersom ferdigheter tilegnes situasjoner utfra en arbeiders syn på situasjonen, så er det måten arbeidere opplever arbeidsoppgaver på som er *avgjørende* for deres utførelse av arbeid, og ikke ferdighetene i seg selv. Ovennevnte studier omhandler teknikere og ingeniører i to ulike virksomheter hvor det produseres konkrete produkter i form av biler og kopimaskiner. Kunnskapsarbeiderens arbeid vil i mange tilfeller være av mer abstrakt karakter. Det aktualiserer i enda større grad spørsmålet om det er mulig å finne en rasjonalistisk definisjon av kompetanse som alle kan enes om (Sandberg, 2000).

En annen interessant refleksjon rundt en fortolkende innfallsvinkel er kompetanseforståelse og makt. Kompetanse er en viktig kilde til makt, men høy kompetanse i seg selv er ikke tilstrekkelig til å få makt (Lai, 2014). Ifølge Lai er det avgjørende om personene rundt vedkommende anerkjenner denne kompetansen. Anerkjennelse fra omgivelsene er dermed styrende for om kompetanse gir makt (Lai, 2014). Dette styrker antakelsen i et fortolkende perspektiv hvor en persons kompetanse må sees i sammenheng med omgivelsene hvor denne kompetansen skal anvendes, både gjennom ansattes egen tolkning og personene rundt. Vi kan således si at rasjonalistisk tilnærming blir mer indirekte, mens et fortolkende synspunkt gir et direkte syn på kompetanse (Sandberg, 2000).

Som vi har vært inne på tidligere er kunnskapsarbeidere personer med høyere utdanning og som skal kunne løse komplekse arbeidsoppgaver i en stadig endrende arbeidshverdag. Vi antar derfor at forståelsen av kompetanse vil være enda mer kompleks i en kunnskapsorganisasjon enn det som kommer frem av undersøkelsene til Brown & Duguid (1991) i Sandberg (2000) og undersøkelsen til Sandberg (2000). Vi kan derfor stille spørsmålet om det er mulig å se kompetanse fra et rasjonalistisk ståsted blant kunnskapsarbeidere?

2.3 Kompetansemobilisering

Ifølge Grant et al. er det utfordrende å beskrive konkret hva kompetansemobilisering er, på grunn av en manglende felles forståelse av hva kompetansebegrepet inneholder (Grant et al., 2014). I sin artikkel hvor hun skriver om kompetansemobilisering i Skottland anvender hun definisjonen brukt av skotske myndigheter:

« [...] about ensuring the most effective application of skills in the workplace to maximize performance through the interplay of a number of key agents (e.g. employers, employees, learning providers and the state) and the use of a range of HR, management and working practices.» (Grant et al., 2014, s. 2).

Som vi viste i innledningen har vi fra Lai at opplevd kompetansemobilisering kan beskrives som: *«I hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egenkompetanse i sin nåværende jobb.»* (Lai, 2011, s. 49).

Med bakgrunn i ovennevnte definisjoner handler kompetansemobilisering om å arbeide systematisk for å legge til rette for at ansatte skal få anvende sin kompetanse på best mulig måte for virksomheten. Definisjonen trekker også inn viktigheten av at nøkkelpersoner i virksomheten samarbeider for å kunne utvikle god arbeidsmetodikk og ivaretagelse av den menneskelige kapital slik at det muliggjør økt kompetansemobilisering. Dette underbygges også av manglende forståelse av begrepet kompetanse som vi viser i delkapittel 2.2.2.

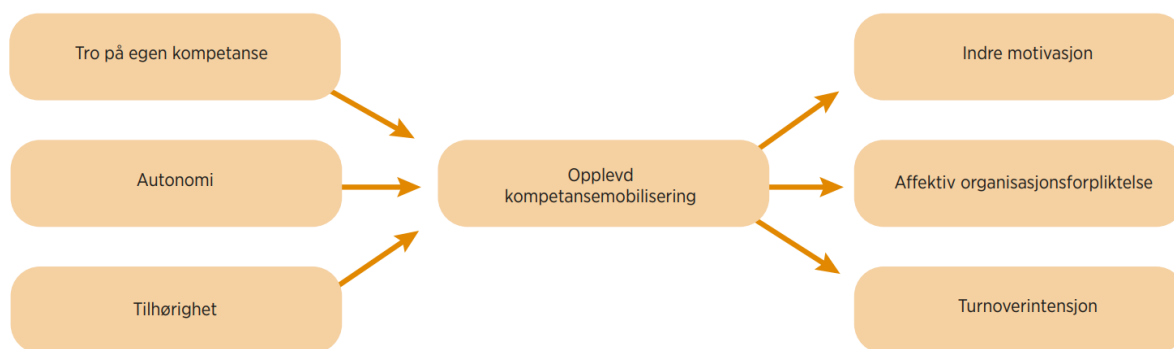
Hvorfor er det viktig for alle virksomheter å jobbe med kompetansemobilisering? Lai forklarer at kompetanse må anvendes på relevant måte for å kunne være verdiskapende og bidra til bedre resultater. Hun peker videre til nyere forskning som viser at mange ikke får utnyttet sin kompetanse på en tilfredsstillende måte, og dermed ikke får utnyttet sitt fulle potensiale i arbeidsoppgavene de utfører. Dette kan igjen føre til dårligere produktivitet og dårligere måloppnåelse blant ansatte og organisasjonen (Lai, 2013).

Et sentralt begrep som ble nevnt i kapittel 1 er *opplevelse* av kompetansemobilisering, altså den enkeltes opplevelse av å få utnyttet den kompetansen de innehar. I Grant et al. (2014) ser vi at det er forskjell på hva medarbeidere anser som opplevd kompetansemobilisering og hva ledere forventer av den enkelte ansatte. Ser man videre på dette fenomenet i studien til Wong et al. (2017) viser den at avvik mellom opplevd kompetansemobilisering og hva ledere forventer av den ansatte fører til misnøye blant både ansatte og ledere. Som vi var inne på angående rasjonalistisk kompetanse, så er den målbar og kanskje lik i oppfatning blant ledere og ansatte, da den for eksempel kan være basert på arbeidsoppgavene som står skrevet i stillingsbeskrivelsen. Ser man det heller fra et fortolkende ståsted, vil vi kunne peke på konkrete forventninger fra ledere ut fra deres tolkning av arbeidsoppgavene. Denne tilnærmingen vil dermed kunne belyse informantenes egen forståelse av arbeidsoppgavene og nødvendig kompetanse for å løse disse.

Lai viser i en artikkel til egen forskning der det avdekkes tre sterke forhold som fremmer opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011):

- Medarbeiders tro på egen kompetanse. Har den ansatte tiltro til at den kompetansen han/hun har kan anvendes til å håndtere de kravene, oppgavene og utfordringene man blir stilt ovenfor i jobbsammenheng.
- Opplevd autonomi i arbeidshverdagen. I hvor stor grad erfarer ansatte at de har handlingsrom og mulighet til å styre egen arbeidshverdag. Har man selv mulighet til å for eksempel velge måten man løser en oppgave på?
- Tilhørighet til arbeidsplassen. Opplever den ansatte å være en del av arbeidsmiljøet og ha en tilhørighet til arbeidsplassen. Sentralt her vil være om den enkelte erfarer arbeidsmiljøet som støttende og inkluderende.

Dette ser vi i figuren under og hvordan de påvirker opplevd kompetansemobilisering som igjen påvirker indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon.



Figur 1 – Illustrerer sammenhengene som Lai avdekket gjennom sine analyser. Bilde fra artikkel i Magma 0311. Linda Lai 2011.

Ovennevnte definisjon av kompetansemobilisering sier noe om at det er noen nøkkelfaktorer eller forutsetninger som må være til stede i organisasjonen for å legge til rette for størst mulig grad av kompetansemobilisering. Disse tre faktorene underbygger hva Lai har identifisert som fem drivere hun mener er essensielle for mulighetene til kompetansemobilisering (Lai, 2011, 2013). De tre faktorene som trekkes frem beskriver Lai som en av flere moderne, motivasjonsteorier, også kalt egenmotivasjonsteori. Hun viser til at egenmotivasjonsteorier har klare paralleller til hennes fem drivere (Lai, 2013). Disse skal gjennomgås i neste avsnitt.

2.3.1 Rolledefinering

Begrepet *rolle* kan forstås som summen av de forventninger som er rettet mot den som innehar rollen. Utfordringer oppstår når subjektive rolleforventninger arbeidstaker har til innholdet i jobben avviker vesentlig fra det som er pålagte oppgaver fra arbeidsgivers side (Kaufmann & Kaufmann, 2009). God rolleforståelse er ifølge Lai en forutsetning for å kunne representere den rollen man har påtatt seg gjennom jobben på en god måte (Lai, 2013). Hun peker på fire dimensjoner under rolledefinering som påvirker kompetansemobilisering:

- Rollesamsvar. Det bør være samsvar mellom oppgavene som det er forventet skal løses i en rolle og den kompetansen rolleinnhaver har. Oppgavene i en rolle kan endre seg over tid og kompetansen som behøves for å mestre endrede arbeidsoppgaver vil også kunne forandres. Det vil være en betydelig risiko for lavere kompetansemobilisering hvis dette ikke fanges opp og gjøres noe med.
- Rolleklarhet. Det bør være tydelig hvilke oppgaver og hvilken beslutningsmyndighet som er tillagt rollen for å sikre best mulig oppnåelse av kompetansemobilisering. Hvis ikke forventningene er tydeliggjort for eksempel gjennom gode stillingsinstruksjoner, kan det lett oppstå forvirring, frustrasjon og økt stressnivå hos medarbeiderne.

- Rollebelastning. Oppgavene som skal løses innenfor rollen må stå i forhold til den tiden og de ressursene som er tilgjengelig. Videre er det viktig med klare prioriteringer på hvilke oppgaver som skal løses først hvis det ikke er mulig å gjennomføre alle. Konsekvensene av for stor rollebelastning vil kunne føre til dårligere kvalitet på arbeidet, og at kjente oppgaver som mestres blir valgt først og ikke oppgaver som vil være mer krevende hvor en større del av kompetansen må anvendes.
- Rolleorientering. Det bør være en fleksibel rolleorientering. Det vil si at de som innehar rollen er villige til å utvikle seg for å imøtekomme endrede krav fra kunder og brukere. I dette ligger det en betydelig holdningskomponent hos den enkelte hvor vilje til å omstille seg, se etter løsninger og å være engasjert i egen jobbsituasjon er avgjørende for å unngå rigiditet. Dette innebærer også at medarbeidere har tro på sin egen kompetanse for å være proaktive og fleksible, noe som bygges videre på i kapittel 2.3.2.

2.3.2 Mestringstro

Har medarbeiderne tillit til egen kompetanse? Har de tro på at de vil være i stand til å løse oppgaver og utfordringer de møter i jobbsammenheng? Et klart ja på disse spørsmålene indikerer at man scorer høyt på mestringstro. Lai beskriver mestringstro som en slags selvrefererende holdning som utgjør en del av kompetansepotensialet til medarbeideren. I tillegg reflekterer den også i hvor stor grad medarbeideren vurderer seg selv som kompetent i jobben (Lai, 2013). Dette betyr at subjektiv oppfattelse av egen kompetanse til å løse oppgavene og utfordringene er avgjørende, ikke om du faktisk har den nødvendige kompetansen. Mestringstro er ikke en statisk kvalitet, men vil kunne endre seg ut fra hvilke utfordringer medarbeiderne blir utsatt for på jobben og om de klarer å løse disse. Har man høy mestringstro vil det øke sannsynligheten for å lykkes med oppgaven i større grad enn ved lav mestringstro; man er tilbøyelig til å prøve lengre før man gir opp. Dette vil igjen virke forsterkende på mestringstroen (Lai, 2013). Lai (2013) peker videre på fire fremgangsmåter for å øke mestringstro:

- Tilpasse oppgaver til den enkelte slik at det øker muligheten for å lykkes med oppgaveløsning – *Mestringserfaring*
- Bruke kollegaer som kan gi god opplæring og bidra til inspirasjon og positivitet – *Gode rollemodeller*
- Gi gode, konstruktive tilbakemeldinger og samtidig sosial og faglig støtte – *Tilbakemeldinger*

- Trene på stressmestringsteknikker for å dempe uro, angst og usikkerhet – *Fysisk bevissthet*

Ovennevnte fremgangsmåter er nært knyttet til læring og kompetansemobilisering. På denne måten er mestringstro, ifølge Lai sentralt for både kompetanseutvikling og mobilisering, da medarbeidere med høy mestringstro som regel yter bedre enn medarbeidere med lav mestringstro. Selv om andre kompetanseelementer er tilstede som ferdigheter, kunnskap og evner. Lai peker videre på at medarbeidere med lav mestringstro oftere gir opp oppgaveløsning og er ikke villige til å yte like mye som de med større mestringstro og at det derfor er sammenheng mellom mestringstro og kompetansemobilisering, men at denne sammenhengen ser ut til å være kurvelineær (Lai, 2013).

«Det vil si at økende mestringstro bidrar til høyere kompetansemobilisering opp til et visst punkt, men at sammenhengen mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering avtar og til dels blir negativ når mestringstroen blir veldig høy» (Lai, 2013, s. 161).

2.3.3 Autonomi

Sentralt i autonomibegrepet er kontroll og selvstendighet i arbeidssituasjonen. Opplevelsen av å ha det handlingsrommet som skal til for å gjøre selvstendige valg i arbeidshverdagen. For eksempel i prioritering av oppgaver, valg av fremgangsmåte for å løse en arbeidsoppgave eller strukturering av arbeidshverdagen.

Autonomi er nært knyttet til tillit. Hvis man gis stor handlingsfrihet i arbeidssituasjonen kan det være et signal på at man får tillit fra sin leder eller fra andre kollegaer. Samtidig er det ikke slik at stor grad av autonomi er positivt for alle (Lai, 2013). Det kan være store variasjoner innad i en ansattgruppe i hvor sterkt autonomibehovet er. Nyere forskning indikerer at når ansatte blir møtt på behovet for autonomi så er det en av de viktigste driverne for kompetansemobilisering. Effekten autonomi har på blant annet kompetansemobilisering har ofte en sammenheng med mestringstro, men mulighetene for autonomi er også påvirket av organisasjonsstrukturen (Lai, 2013).

«[...] det vil si i hvilken grad medarbeideren tror at han eller hun kan klare å være selvdreven.» (Lai, 2013, s. 170).

Opplevd autonomi er avhengig av at muligheten til autonomi er til stedet, at medarbeideren har tro på sin egen kompetanse og at man har blitt gitt tillit til å utføre gitte oppgaver med handlingsfrihet (Lai, 2013).

2.3.4 Mestringsorientert ledelse

Ledelse kan defineres som: «Å bringe mennesker sammen for å oppnå ønskede mål.» (Birkinshaw, 2014, s. 41). Arnulf beskriver ledelse som «[...] kunsten å få mest mulig ut av de ressurser organisasjonen rår over [...]» (Arnulf, 2012, s. 20). Sentralt i begge beskrivelsene er viktigheten av å få anvendt virksomhetens ressurser på best mulig måte for å nå målene som er satt. Som tidligere nevnt er de viktigste ressursene i en kunnskapsorganisasjon nettopp kunnskapsarbeideren med sin kompetanse. Lai viser til funn fra undersøkelser fra norske organisasjoner som tillegger ledernes atferd en avgjørende betydning for medarbeideres grad av kompetansemobilisering. Det poengteres at ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling har stor effekt på medarbeideres motivasjon og ytelse. Man ønsker derfor at medarbeidere skal ha forbedringsmål, altså at de ønsker å forbedre seg og yte bedre, og på den måten øke egen kompetansemobilisering. (Lai, 2013).

2.3.5 Mestringsorientert støtte fra kollegaer

Som ansatt i en organisasjon er man også en del av det kollektive arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Hvordan kolleger opptrer ovenfor hverandre vil ha stor innvirkning på faktorer som trivsel, motivasjon, ytelse og samarbeid. Et arbeidsmiljø hvor det oppmuntres til å utvikle og dele kompetanse og hvor man samarbeider for å oppnå gode resultater vil bidra til økt motivasjon hos den enkelte og dermed virke mestringsfremmende. Mestringsorientert støtte fra kollegaer har vist seg å ha høy positiv innvirkning på kompetansemobilisering for ansatte. Lai viser at mestringsorientert støtte og mestringsorientert ledelse, kan forklare nær halvparten av variasjonene i individuell kompetansemobilisering (Lai, 2013).

2.4 Lederperspektivet på kompetansemobilisering

Ved gjennomgang av fagartikler rundt kompetansemobilisering i kunnskapsorganisasjoner ser vi at mange innhenter data fra ansatte (Grant et al., 2014; Lai, 2011; Wong et al., 2017). Så langt vi har klart å undersøke, finnes det lite litteratur hvor lederes perspektiv på kompetansemobilisering i egen organisasjon blir belyst. I de tilfeller hvor forskning fra begge perspektiver er inkludert viser resultatene vesentlige forskjeller mellom ledere og medarbeidere når det gjelder en organisasjons utnyttelse av medarbeidernes kompetanse (Grant et al., 2014). I en større undersøkelse gjennomført i Skottland, hvor både ansatte og ledere blir spurt om kompetansemobilisering på arbeidsplassen, viser resultatene signifikante forskjeller i svarene

fra de respektive grupper (Grant et al., 2014). I undersøkelsen ble fire aspekter rundt kompetanseanvendelse undersøkt både gjennom spørreskjema og dybdeintervju.

- Sammenfaller ansattes kompetanse med den jobben de er satt til å utføre?
- I hvor stor grad anvendes de ansattes kompetanse?
- Hvor god kjennskap er det til ansattes kompetanse?
- Muligheter og hindringer for kompetansebruk i organisasjonen?

Resultatene fra undersøkelsen viser at ansatte i større grad enn ledere vurderer at de ikke får anvendt sin kompetanse i jobben. Dette gjelder både at kompetansen overgår det jobben og arbeidsoppgavene krever og at de ikke får anvendt sin relevante kompetanse i jobben (Grant et al., 2014). Wong et al. hevder i sin artikkel at kompetansemobilisering kan fremmes gjennom å legge til rette for jobbutvikling («job crafting»). Jobbutvikling er ansattes forsøk på å endre arbeidsoppgavene på en slik måte at de bedre passer til den ansattes kompetanse og interesse, og dermed øker følelsen av å ha en meningsfull jobb (Wong et al., 2017). Informantene i undersøkelsen fra Skottland gir tilbakemelding på at prosjektarbeid kan være en måte å få fremmet kompetansemobilisering. Prosjektarbeid kan gi deltakere større mulighet for å drive jobbutvikling (Grant et al., 2014). I følge Wong et al. (2017) er det i hvor stor grad forventningene mellom ansatte og ledere er sammenfallende som påvirker både opplevd autonomi på arbeidsplassen og dermed også medarbeiders tendens til å drive jobbutvikling.

Når det gjelder kjennskap til kompetanse hos egne ansatte viser resultatene av undersøkelsen til Grant et al. (2014), at både ansatte og ledere i stor grad opplever at deres kompetanse er kjent for ledelsen. Således kan ikke dette forklare ovennevnte forskjeller i svarene på undersøkelsen. Respondenter i artikkelen påpeker imidlertid at kompetanse gjennomgås nøye ved ansettelse, men det kan se ut som at dette ikke gjenspeiler etterspørselen av kompetanse etter at vedkommende er blitt ansatt (Grant et al., 2014).

Medarbeiderens muligheter, eller manglende muligheter for forfremmelse i organisasjonen kan være med på å forklare manglende kompetansemobilisering. Igjen er det signifikante forskjeller i medarbeidere og ledernes svar på i hvor stor grad organisasjonen gir mulighet for intern forfremmelse. Lederne vurderer forfremmelsesmulighetene som større enn medarbeiderne (Grant et al., 2014). Lederne opplever ifølge Grant et al. (2014) også andre hindringer for kompetansemobilisering som ansatte kanskje ikke har samme innsikt i. Eksempel på to faktorer som trekkes frem i undersøkelsen er, stramme økonomiske rammer som setter organisasjonen

under press og gir dårligere handlefrihet for ledelsen, eller at det er mange høyt utdannede medarbeidere som konkurrerer om samme stillinger internt i organisasjonen. Disse faktorene kan være interessante å undersøke nærmere, for å se om disse oppleves som like gjeldende for ledere i vårt utvalg.

Gjennom dybdeintervjuene gjort i undersøkelsen ble det tydelig at forståelsen av begrepene kompetanse og kompetansemobilisering var forskjellig blant informantene. Dette er med på å bekrefte at det ikke finnes en allment akseptert definisjon på kompetanse som nevnt i artiklene til Grant et al. (2014) og Sandberg (2000). Tidligere oppfatning av at kompetanse er en teknisk og fysisk kapasitet, er ikke beskrivende nok til å dekke det kompetansebehovet organisasjonene har i det moderne samfunnet. Kompetanse på arbeidsplassen omfatter i stor grad også kognitiv kompetanse og relasjonskompetanse. Dette gjør det mer utfordrende å måle anvendelse av kompetanse (Grant et al., 2014). Forskjeller i forståelsen av kompetanse og kompetansemobilisering aktualiserer en fortolkende tilnærming til problemstillingen i denne oppgaven. For å få informasjon om hvordan ledere arbeider med kompetansemobilisering, er det viktig at vi får frem informantenes forståelse av begrepene og dets innhold. Videre må spørsmålene i intervjuguiden kunne formuleres slik at dette ivaretas for å sikre begrepsgyldighet.

2.5 Bruk av litteratur i undersøkelsen

Litteraturgjennomgangen ovenfor viser at det kan være både strukturelle og relasjonelle faktorer som påvirker hvordan ledere jobber med kompetansemobilisering. Vi har derfor satt opp følgende modell som vi baserer vår forskning på.



Figur 2 – Illustrerer hvordan Lais drivere underbygger kompetansemobilisering.

Organisasjonsstrukturen setter noen rammer som ledere og medarbeidere må jobbe innenfor. Ifølge Lai (2013) er disse driverne avgjørende for kompetansemobilisering i organisasjonen. Vi ønsker, som problemstillingen vår påpeker, å finne ut hva informantene (altså lederne) erfarer rundt ovennevnte drivere, og deres påvirkning på kompetansemobilisering i virksomheten. Vi forventer også at organisasjonsstrukturen vil oppleves av informantene som styrende for både lederatferd og mulighetsbilde til å påvirke kompetansemobilisering. Vi vil

gjennom et fortolkende perspektiv forvente at informantene har ulik oppfatning av hva kompetansebegrepet inneholder og hvilken kompetanse de mener har stor verdi for organisasjonen. Vi forventer at dette vil komme tydelig frem i undersøkelsen vår.

3 Metode

Formålet med dette kapittelet er å drøfte våre metodevalg for undersøkelsen og å redegjøre for valg av undersøkelsesdesign. Videre vil vi redegjøre for hvordan vi har gjort utvalget vårt i de ulike virksomhetene før vi ser på datainnsamlingen og analysering av data. Til slutt vil vi ta for oss hvordan vi mener validitet og reliabilitet er for vår undersøkelse, samt vise til enkelte forskningsetiske betraktninger rundt undersøkelsen vår.

Studier vi har sett på, viser at det finnes både kvantitative og kvalitative undersøkelsesdesign rundt kompetansemobilisering og kompetanseutvikling. I den grad vi har klart å finne frem slike undersøkelser, er de fleste utført som kvantitative undersøkelser fra leders perspektiv, og vi mener det derfor er viktig å forske nærmere på dette da det virker å være lite relevant forskning rundt dette temaet.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Problemstillingen vi ønsker å få svar på er lederes vurdering av hvordan de arbeider med kompetansemobilisering i organisasjonen hvor de er ansatt. Ved valg av undersøkelsesdesign kan ifølge Jacobsen (2005) ulike design klassifiseres etter to dimensjoner:

1. Er formålet for undersøkelsen å gå i bredden (mange enheter, få variabler), eller gå i dybden (få enheter, mange variabler)?
2. Skal formålet med undersøkelsen være å beskrive eller forklare et fenomen (kausaltitet)?

Formålet med et intensivt forskningsopplegg er ifølge Jacobsen (2005) å søke og få frem så mange nyanser og detaljer om et fenomen som mulig. For å få en grundig og dyptgående innsikt i ledernes forståelse av begrepet kompetansemobilisering og deres vurdering av hvordan de arbeider med dette i egen organisasjon, ønsker vi å gjennomføre et intensivt forskningsopplegg med et begrenset antall informanter. Grunnen til at vi velger denne fremgangsmåten, er at vi ser på funn fra tidligere empiri og teori, slik at vi kan danne oss et bilde av hvordan virkeligheten kan se ut, og hvilke funn vi kan forvente oss i undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen er formulert på en slik måte at ambisjonen for oppgaven er av beskrivende karakter. Vi ønsker å få innsikt i hvordan ledere arbeider med kompetansemobilisering i egen bedrift. Oppgaven har ikke som mål å avdekke kausalitet, men de funnene som eventuelt blir avdekket kan tenkes å anvendes i senere studier for å forklare for eksempel hvilken type lederatferd som påvirker kompetansemobilisering positivt eller negativt. Da vi har tilgang til to ulike enheter under forskningen, har vi i dette tilfellet valgt en sammenlignende casestudie, hvor vi ønsker å se på likheter og ulikheter mellom de to casene i vår undersøkelse.

Vi har tidligere forklart at det kan være store variasjoner i kunnskapsorganisasjoner, og vi vet at organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan ha stor påvirkning til hvordan kompetanse tolkes og hvordan man jobber med kompetansemobilisering. Vi vil utføre vår undersøkelse i en virksomhet i privat sektor innenfor energinæringen. Hovedtyngden av ansatte er fagutdannede ingeniører innen mange ulike disipliner, som leverer tjenester, produkter, installasjoner og fabrikasjoner av ulike omfang i både størrelse og kompleksitet. Vi vil også gjennomføre en undersøkelse i en offentlig tjenestevirksomhet som leverer veiledningstjenester til enkeltindivider. Hovedvekten av ansatte i denne virksomheten har høyere utdanning på høgskole eller universitetsnivå innen ulike fagområder.

Grunnen til at disse er valgt ut, er fordi begge virksomhetene har krav til høyere utdanning blant de ansatte, en såkalt kunnskapsvirksomhet, og vi har enkel tilgang til disse i og med at vi som er forskere jobber i hver av disse to virksomhetene. Derfor kan man si at valget er gjort på bakgrunn av tilgjengelighet og kvalifikasjonene til de ansatte som jobber ved begge virksomhetene.

Vi har valgt denne tilnærmingen for å få åpenhet og nyansering fra informantene (Jacobsen, 2005). Ved å bruke intervjuer vil vi kunne oppnå en helt annen åpenhet rundt temaene vi ønsker å belyse/diskutere, og vi vil kunne få informantens tolkning av begrepene kompetanse og kompetansemobilisering, slik at vi ikke forhåndsdefinerer begreper og undersøker dem ut fra våre tolkninger eller tolkninger fra litteratur (Grant et al., 2014; Sandberg, 2000; Wong et al., 2017). Vi kan på denne måten sammenligne det med det vi finner i litteratur. I denne fasen går vi fra teori til empiri (deduktiv fase). Ulempen med et slikt undersøkelsesdesign er ifølge Jacobsen (2005) at det er mer ressurskrevende og man vil kunne ende opp med færre respondenter da man ofte må velge nyansering av problemstillingen på bekostning av antall enheter man kan undersøke. Videre kan det være vanskelig å generalisere funn når man har

begrenset med informasjon fra færre antall enn ved for eksempel bruk av et kvantitativt metodedesign (Jacobsen, 2005).

Til tross for at mye av dataen vi har funnet er gjort fra et kvantitativt metodevalg (Grant et al., 2014; Lai, 2011; Wong et al., 2017), har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vi har, som nevnt tidligere, funnet svært lite forskning gjort fra ledernes perspektiv, og den eneste undersøkelsen vi har funnet som er gjort med ledere, viste at det var et avvik mellom synspunktene til ledere fra den kvantitative delen av undersøkelsen til det ble gjort en kvalitativ undersøkelse. Dette kommer frem av data i Grant et al. (2014). På bakgrunn av dette kan vi også anta at vi kan finne aspekter som ikke dukker opp i kvantitativ forskning, nettopp ved å bruke kvalitativ forskning hvor vi ser på informantenes tolkning av begreper.

En del av teorien vi ønsker å sammenligne data med er hentet fra Lai (2013). Hun har basert sin forskning på kvantitativ metode hvor hun trekker frem de fem driverne vi har sett på tidligere i kapittel 2. Vi vil se på om det er sammenheng mellom de ulike driverne, om de påvirker hverandre i noen retninger, da undersøkelsene våre ser ut til å kunne trekke ut noen avhengigheter mellom noen av driverne. Dette kommer vi tilbake til i gjennomgangen av våre funn.

Når vi har samlet inn data og ser på funnene våre, vil vi kunne se om det er funn som må undersøkes nærmere, hvor vi kan lete etter teori som kan støtte opp eller underbygge funnene våre. Dette vil være den induktive delen av forskningen der vi går fra empiri til teori (Jacobsen, 2005).

3.2 Utarbeiding av intervjuguide

Formålet med vår undersøkelse er å få innblikk i hvordan ledere i kunnskapsvirksomheter jobber med kompetansemobilisering. For å kunne undersøke dette nærmere valgte vi å lage en intervjuguide som baserer seg på driverne til Lai (2013): rolledefinering, mestringstro, mestringsorientert ledelse, autonomi og kollegastøtte. Vi har operasjonalisert driverne til begreper som bygger opp under hver av driverne, slik at vi kan få belyst denne informasjonen fra ledernes perspektiv, uten å forklare om driverne og hvordan disse er forsket på fra før. På denne måten kan vi indirekte hente informasjon fra informantene som omhandler alle driverne til Lai (2013).

For å kunne forstå hvordan informantene tenker rundt begrepene kompetanse, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling har vi valgt å først be informantene fortelle

oss hva de selv legger i disse begrepene. På den måten danner dette som et bakgrunnsteppesom vil hjelpe oss videre med forståelsen av deres syn på de ulike temaene som blir tatt opp. Vi valgte derfor å ikke forhåndsdefinere begrepene kompetanse, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling for informantene. Begrunnelsen for dette var at vi antar ledernes egen tolkning av ovennevnte begrepers innhold er styrende for den måten de tenker rundt problemstillingen, og derfor også måten de utøver ledelse på i organisasjonen (Sandberg, 2000).

Lederne som ble intervjuet i undersøkelsen arbeider innenfor ulike organisasjoner både når det gjelder hva som produseres (tjeneste og forvaltning/vs. produkt) og størrelsen på virksomheten. Organisasjonens oppbygging antar vi vil sette noen strukturelle føringer for mulighetsbildet til kompetansemobilisering, slik informantene opplever det. Derfor vurderte vi det som viktig å få belyst dette gjennom intervjuene. Lederne blir også bedt om å fortelle oss litt om hvordan organisasjonene deres er bygd opp lokalt og hvordan det er i forhold til andre kontorer i gitt organisasjon.

Intervjuguiden ligger som vedlegg i slutten av oppgaven. I den kan man se hvordan begrepene er operasjonalisert med underspørsmål som hjelper oss å få frem essensen i hva de vektlegger som viktig informasjon til de ulike temaene, slik at vi enda enklere kan presentere data på en god måte som er forankret i teori.

3.3 Aktuelle informanter

Valget av informanter til undersøkelsen begrenses til organisasjonene vi skal undersøke og krav til rolle informantene må ha på arbeidsplassen. Dette defineres av Thagaard (2018) som strategisk utvalg, da vi velger informanter som har egenskaper som er strategisk for problemstillingen, herunder at informantene er ledere i organisasjonene vi arbeider i.

Begrensninger i antall tilgjengelige ledere i organisasjonene gir utfordringer med hensyn til tilgang på tilstrekkelig antall informanter. Videre kan det tenkes at enkelte av de potensielle informantene ikke er villig til å delta da temaene som skal gjennomgås har som formål å få fram personlige vurderinger av hvordan de som ledere arbeider med kompetansemobilisering. Av den grunn er det viktig at vi sikrer oss et tilstrekkelig antall informanter ut fra de som er tilgjengelige i organisasjonen (tilgjengelighetsutvalg). Ut fra tiden vi hadde til rådighet for gjennomføring av intervju og bearbeiding av disse, endte vi med å spørre 10 personer i et utvalg, hvor vi regnet med å få en oppslutning på rundt 80%. Det ble gjort et selektivt valg av ledere basert på deres stillinger og at de hadde erfaring med ledelse av personell. Vi sendte ut invitasjon om deltakelse til totalt 10 potensielle informanter. Responsen var innledningsvis syv

positive svar og tre negative svar. Midt under innsamling av data, brøt det ut viruspandemi som satte store deler av verden på hold i en periode. Dette førte til at den ene informanten som var positiv til å delta i undersøkelsen ikke fikk tid til å delta. Vi valgte å ikke følge dette videre opp på grunn av situasjonen. Dette drøftes i delkapittel 3.7.

Informantene fra tjenestevirksomhet i offentlig sektor representerer samme organisasjon, men ulike lokale kontorer. Informant 1 er leder på et mindre kontor med 7 ansatte. Informant 2 og 3 er avdelingsledere på et stort kontor med over 130 ansatte.

Informantene i den private virksomhet representerer også samme organisasjon. Informant 1 leder et mindre kontor med rundt 30 ansatte, mens de øvrige er ledere på kontor der de er mellom 250 og 300 ansatte.

3.4 Datainnsamlingsmetode

Valg av metode for innsamling av data er styrende for hvor datainnsamling kan gjennomføres.

Vi har valgt personintervju som metode for innsamling av data, fordi intervju egner seg bra når:

- Relativt få enheter skal undersøkes
- Når vi er opptatt av det enkelte individs holdninger og oppfatninger
- Når vi er interessert i den enkelte informant fortolkning og meningsoppfattelse av et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005, s. 142-143).

For å belyse problemstillingen er det avgjørende å få mye informasjon fra hver enkelt informant. Det er tidkrevende både å innhente og å analysere, og setter derfor begrensninger på antall enheter vi kan inkludere i undersøkelsen. Det er nettopp leders personlige holdninger og oppfatninger som er viktig å få innsikt i for kunne si noe om problemstillingen. Videre søker vi gjennom intervjuet å få frem hvilken mening informantene legger i begrepet kompetansemobilisering, hva de mener er viktig for å fremme kompetanse og på hvilken måte de selv vurderer deres rolle som leder påvirker fenomenet.

Da vi har valgt intervju som datainnsamlingsmetode gir dette mulighet til både å gjennomføre intervjuer i samme rom som informanten, men også via videokonferanse som ikke stiller krav til samlokasjon. Dette var spesielt gunstig for virksomheten i privat sektor. Her er ledere med personalansvar spredt over et stort geografisk område, og det vil være særlig kostnadskrevende å skulle gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt med informantene. I den offentlige organisasjonen gir dette mulighet for å velge ledere på kontorer som dekker andre geografiske

områder. En utfordring med videokonferanse kan være å oppnå tilstrekkelig grad av fortrolighet med intervjuobjektene. I tillegg kan det være vanskeligere å observere den nonverbale kommunikasjonen, som kan være en viktig kilde til informasjon om for eksempel når vi bør gå dypere inn i et tema og når vi bør unngå dette (Jacobsen, 2005).

Vi har valgt å gjennomføre datainnsamling gjennom semistrukturerte intervju. Dette sikrer at vi går gjennom de samme temaene på alle intervjuene. Dette gir et datagrunnlag som er mer sammenlignbart og dermed gir større muligheter til å trekke tendenser ut fra i analysen. Samtidig vurderer vi det som viktig at intervjuet ikke er for strukturert i sin form. Det kan medføre at vi låser oss i bestemte temaer og spørsmålsrekker av mer lukket form og dermed kan gå glipp av potensielt viktig informasjon fra informantene som spørsmålene ikke dekker (Jacobsen, 2005).

Intervjuene ble utført som personintervjuer hvor vi har fulgt en intervjuguide som er strukturert på en måte som først gir informanten anledning til å dele sine umiddelbare tolkninger av begrepene kompetanse, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling, før de og får si litt om hvordan deres organisasjon er bygd opp. Dette for å gi oss informantens tolkning av disse begrepene samt et forhold til hvordan informantens organisasjon er bygget opp. Dette mener vi er viktige bakgrunns-elementer som gir oss viktig data for forståelse av resten av intervjuet.

Videre er intervjuet bygget opp med delvis strukturerte spørsmål som vi har identifisert som underbyggende for Lai (2013) sine drivere:

1. Rolledefinering – Rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering
2. Mestringstro – Tillit til egen kompetanse
3. Autonomi – Opplevd tillit og kontroll over eget arbeid
4. Mestringsorientert ledelse
5. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

På denne måten kan vi få informantene til å bidra med data som kan knyttes direkte til Lai (2013) sine drivere uten å avsløre disse for informantene. Dette gjør at vi kan hente inn data på en strukturert måte uten at informantene blir gjort oppmerksomme på sammenhengen vi ønsker å se dem i. Dette er et bevisst valg, da vi ikke ønsker at informantene skal bli opphengt i driverne slik at det kan påvirke deres svar.

To intervjuer, ett i hver virksomhet, er gjort med personlig oppmøte hvor man har sittet i samme rom under intervjuene, mens de øvrige er gjort via Skype med videoforbindelse til informant. Dette er av praktiske årsaker, da tid og kostnad for å reise ville gått på bekostning av antall

intervju. Alle intervjuene er utført med opptak med diktafon med samtykke fra informantene. Dette var også opplyst om i informasjonsskriv.

3.5 Dataanalyse

For å analysere data på en metodisk måte, har vi valgt å kategorisere data deduktivt basert på Lai (2013) sine drivere, for å enklere kunne se om det er mønstre som kan kjennes igjen både mellom de to virksomhetene, men også om det er mønstre som kan knyttes til teori og kan hjelpe oss å se om det er noen korrelasjon mellom driverne. Siden det er to caser i vår undersøkelse har vi satt opp kapittel 4 som en komparativ analyse, da vi ønsker å se på likheter og ulikheter mellom de to virksomhetene. Vi har forsøkt å kode disse kategoriene med viktige funn fra hver virksomhet for å kunne sammenligne dem, samtidig som vi ser på hvordan de bygger opp om de ulike driverne.

En potensiell fallgrube ved analysering av data i denne oppgaven, blir derfor at data er presentert på en tematisk måte basert på vår oppfatning av informantenes utsagn. I følge Thagaard (2018) kan dette medføre at data kan bli løsrevet fra sin opprinnelige kontekst, hvor den så er presentert i vår faglige forståelse av informasjonen på en tematisk måte. Fordelen med å presentere data på denne måten er at man kan ivareta anonymitet enda bedre. Ved å presentere data på denne måten, vil man ikke se hele sammenhengen det kanskje er presentert i, og man vil derfor ha lite annen relatert informasjon som kan gjøre data identifiserbar.

3.6 Validitet og reliabilitet

I denne undersøkelsen er det vår tolkning av data som kommer frem. Tolkningene av svarene er basert på våre observasjoner og oppfatninger av det informantene har sagt under intervjuene. Vi har i undersøkelsen basert tolkningene våre på problemstillingen og spørsmålene vi har stilt informantene. Det kan derfor forekomme fremstilling av data som er tatt ut av sammenhengen de er presentert i av informantene. All tolkning er teoretisk forankret i presentasjon av analyse av data, og tolkningene er basert på hva man vil finne i virkeligheten. Thagaard (2018) forklarer at man må kunne dokumentere tolkning av data i undersøkelsen for å sikre validitet. Dette mener vi er opprettholdt gjennom å tolke data opp mot teori som er presentert i kapittel 2 i oppgaven.

Vi kjenner begge til organisasjonene som er gjenstand for undersøkelsen. Fordelen med dette er at vi har en viss kunnskap om alt som informantene snakker om, og kan tolke mye av data uten at informantene må utdype veldig mye. Ulempen er at man kanskje ikke får fortalt den egentlige sannheten som informant har kjennskap til. Det kan være at siden man jobber i samme

virksomhet, så vil informantene fortelle hvordan de mener det burde vært, og ikke slik de opplever det er.

Som nevnt i kapittel 3.3 er kun to intervjuer gjennomført ansikt til ansikt, mens de andre er gjort via Skype med video hvor alle intervjuene ble tatt opp med diktafon. Vi erfarte ikke at de intervjuene som er gjort via videosamtaler ble kvalitativt dårligere. Alle informantene er fortrolige med å bruke denne kommunikasjonsformen, og så lenge man er en person på hver side av samtalen så holder man fokus på hverandre og kan observere eventuell non-verbal kommunikasjon også.

Vedrørende relasjon til informantene, har en av oss forholdsvis nær tilknytning til en av intervjuobjektene da vi jobber på samme kontor. Informant er dog ikke personalleder for forsker. Det er også litt nær relasjon til en av de andre lederne da forsker og informant jobber i kontorer med nær geografisk tilknytning, som igjen gjør at man har noe tettere samarbeid. Her er heller ikke informant personalleder til forsker. Vi føler at den personlige relasjonen til disse to kan ha gitt noe mer utfyllende svar enn svarene fra øvrige informantene. Det kan skyldes den personlige relasjonen da de øvrige informantene kanskje ikke åpner seg like mye opp når det utføres intervjuer med noen de ikke har relasjon til fra før. Samtidig tror vi at reliabiliteten er høy i undersøkelsen, og at resultatet er mulig å gjenskape dersom undersøkelsen utføres på ny med andre forskere. Thagaard (2018) forklarer at dersom intervjuene er tatt opp og man har disse dataen som utgangspunkt for forskning, så vil denne dataen være mer uavhengig av vår oppfatning av informasjon i forhold til notater, som i stor grad baserer seg på forskerens oppfatning av presentasjonen av data. Videre påpekes det at ved å være flere forskere som samarbeider med en undersøkelse vil man også i større grad sikre reliabilitet av studien (Thagaard, 2018).

I utgangspunktet hadde vi et ønske om å avholde 10 intervjuer med en fordeling på fem hver, med utgangspunkt og forventning om frafall på 20% mente vi det ville gi et godt grunnlag med data. Vi fikk totalt utført 6 intervjuer som ble det samlede datagrunnlaget. Tre informanter ønsket ikke å delta, mens én informanter avventet lenge på endelig svar, men ble forhindret på grunn av arbeidsmengde i forbindelse med Covid-19-utbruddet som rammet Norge i mars 2020. Til tross for frafall av informanter, mener vi at vi har hatt et godt datagrunnlag som gir gode indikasjoner på både ulikheter og likheter mellom virksomhetene. Viktigst er dog hva datagrunnlaget sier om hvordan ledere jobber med kompetansemobilisering i kunnskapsbedrifter. Det kan hende vi kunne fått ulik data med flere informanter, men det kan

også hende vi ville endt opp med mer informasjon som bygger opp under funnene vi faktisk gjorde. På bakgrunn av at data er såpass like mellom de seks informantene, peker det i retning mot at vi ville funnet samme informasjon med flere informanter også. Vi mener derfor at de seks intervjuene vi har utført gir langt bedre data enn om vi ikke hadde fått noen informanter til å stille opp til undersøkelsen.

3.7 Forskningsetiske betraktninger

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming i denne undersøkelsen. Dette har ført til at vi har valgt å intervju flere og bruke dem som informanter i vår oppgave. Når man forsker på denne måten er det flere etiske hensyn man må ta og det er flere betraktninger man må gjøre underveis i undersøkelsen. Noe av det viktigste er å ta vare på informantenes integritet og privatliv. Vi har gjort flere grep for å ivareta dette. Det første vi har gjort er å få en forhåndsgodkjenning av intervjuguide og informasjonsskriv fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å sikre at vi behandler persondata og personopplysninger på en forsvarlig og god måte. Videre er alle informanter godt informert om hvordan all data behandles og de har gitt skriftlig samtykke til at vi bruker data de har gitt oss. Det er i tillegg viktig for oss å vite at de ikke bare har mottatt informasjon om hvordan data behandles og brukes, men også at de forstår dette slik at det ikke blir samlet inn data på premisser som ikke er forstått av informantene.

For å sikre anonymitet gjennom oppgaven har vi valgt å bare si litt om hvilke virksomheter de ulike jobber i, mest for å vise at det er forskjellige typer virksomheter og at de jobber med ulike produkter og kunder. Videre har vi vektlagt vår tolkning av data i undersøkelsen og hentet ut sitater som underbygger dette. På denne måten sikrer vi best mulig anonymisering av informantene og deres virksomheter. I tillegg har vi valgt å kalle alle informanter for han for å sikre anonymiteten til de enkelte ytterligere.

Da vi begynte med innsamling av data hadde vi ambisjoner om å få intervjuet til sammen minimum åtte informanter for å ha et godt datagrunnlag, som samtidig var håndterbart for oss. I en kvalitativ undersøkelse vil flere informanter gi et bedre datagrunnlag og vil lettere være overførbart eller generaliserbart. Planen vår var å spørre ti personer som utgangspunkt. Tanken var da at vi kunne spørre enda flere dersom vi endte opp med færre enn åtte informanter. Dette skulle dog vise seg å være noe utfordrende på grunn av en uforutsett hendelse som rammet hele landet. I midten av mars 2020 ble et coronavirus kalt SARS-CoV-2, som forårsaker en luftveisinfeksjon kalt COVID-19, årsaken til store nedstenginger i hele landet, mange innstillinger og flyttinger av oppdrag. Hendelsen påvirket så og si alle bedrifter i Norge direkte

eller indirekte. For begge våre virksomheter førte dette til økt oppdragsmengde i ulike former og det ble økt belastning for både medarbeidere og ledere. Dette førte til at to av de forespurte informantene måtte trekke seg fra å delta i vår undersøkelse. Vi valgte å ikke spørre flere om å delta som informanter på grunn av situasjonen som rammet oss. Det skal være frivillig å delta i en slik undersøkelse og det skal ikke føre til belastning i negativ favør dersom man velger å delta i en undersøkelse som dette. På grunn av den ekstra arbeidsmengden på aktuelle informanter anså vi det som en risiko for overbelastning på disse dersom vi presset på for å få til økt deltakelse i vår forskning.

4 Presentasjon av data

I dette kapittelet vil vi presentere data fra intervjuene. Data er hentet fra en privat bedrift som leverer ingeniørtjenester og produkter til energi-bransjen, og en offentlig virksomhet som leverer tjenestetilbud til brukere. Vi har valgt å skille disse i datafremstilling ved å kalle dem henholdsvis *ingeniørbedrift* og *tjenestevirksomhet* videre i kapitlet. Informantene blir skilt med at de blir fremstilt som henholdsvis «Informant IX» (ingeniørbedrift) og (Informant TX) (Tjenestevirksomhet).

Data presenteres i kategorier som først viser til hvordan lederne tolker begrepene kompetanse, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling, deretter ser vi på oppbygningen av organisasjonene til lederne før vi så presenterer data knyttet til hovedtemaene som er basert på Lai (2013) sine drivere: rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse, mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. I løpet av kapittelet vil vi diskutere svarene fra lederne og hvordan vi tolker disse i forhold til Lai sine drivere. Vi diskuterer også om vi ser sammenheng mellom de ulike driverne, da Lai ikke drøfter dette i sine undersøkelser (Lai, 2011, 2013). Mulige sammenhenger mellom driverne vil kunne være nyttig for eventuell videre forskning på temaet.

4.1 Forståelse av begrepet kompetanse

I dette delkapitlet presenterer vi informantenes forståelse av begrepet kompetanse. Siden vi har valgt en fortolkende tilnærming til kompetanse, er det viktig at vi tidlig etablerer oss et bilde av hvordan de ulike lederne i utgangspunktet tolker dette begrepet. Vi ønsker deres umiddelbare tanker på hva de legger i begrepet kompetanse, og trekker frem som viktige faktorer rundt dette begrepet i deres virksomhet. Dette er ett av de grunnleggende spørsmålene fra undersøkelsen som er viktig å ha kunnskap om. Informantenes forståelse av begrepet kompetanse gir en bakgrunn for de svarene som kommer senere i intervjuene.

Ingeniørbedrift

Informantene i bedriften er alle enige i at kompetanse er et vidt begrep, men at de mener det kan dras ned til to kategorier, faglige ferdigheter og kunnskap, og personlige egenskaper. I dette påpekes det på utdanning og erfaring som viktig for kunnskap.

Faglige ferdigheter og kunnskap

Det legges vekt på teknologisk kunnskap, altså faglig kunnskap, da bedriften leverer ingeniørtjenester. Videre legges det vekt på at man har erfaring i å benytte seg av kunnskapen, og at man kan anvende den på en god måte. Samtidig er det viktig at man finner den rette kombinasjonen av kompetanse som passer sammen for å utfylle hverandre, som en god blanding av nyansatte og ingeniører med erfaring.

«Også tenker jeg at jeg at dette med holdninger til å besitte og anvende kunnskapen, kanskje holdninger til å evne å bruke den kunnskapen har også noe å si.» (Informant I1)

Den ene informanten ga et godt eksempel på hvordan kompetanse kan komplementeres av ulike personer i en gruppe, og forklarte hvordan han hadde satt sammen en gruppe av to nyutdannede sivilingeniører og to personer med lang yrkeserfaring. Disse fire visste han satt på svært ulik kompetanse, men svært nyttig kompetanse for arbeidsoppgavene de skulle i gang med. På den måten ville det bli en veldig fin erfaringsoverføring og kompetanseheving mellom disse fire.

«[...] den kombinasjonen ble utrolig utfyllende og de lærte vanvittig mye av hverandre. Det var jo til stor fordel for bedriften selvfølgelig.» (Informant I2)

Personlige egenskaper

Informantene forklarer videre at hvordan man er som person har stor betydning for hvordan man passer inn på arbeidsplassen og i teamet. Holdning beskrives av den ene informantene som en sosial kompetanse som er svært viktig da alle jobber i team.

«Så i mitt hode er det disse tre tingene, kunnskap, ferdigheter og holdninger mener jeg er kjernen i det da.» (Informant I1)

Tjenestevirksomhet

Alle informantene beskriver kompetanse som både formell og uformell, noe som kan sammenlignes med ingeniørbedriftens syn på begrepet, med at det er faglig kompetanse og kunnskap, og personlige egenskaper som ligger til grunne.

Faglige ferdigheter og kunnskap

Forståelsen av den formelle kompetansen er at den består av en persons utdanning.

Ved beskrivelse av den uformelle kompetansen legger informantene litt ulik mening i begrepet. En informant beskriver den uformelle kompetansen som:

«[...] den uformelle er jo arbeidserfaring og erfaring generelt, samt kursing og oppdatering.»
(Informant T2)

De to andre informantene betoner livserfaring i tillegg til yrkeserfaring som en viktig del av den uformelle kompetansen:

«Videre har du jo erfaringskompetansen fra tidligere jobber og et levd liv.» (Informant T3)

«[...] men også en erfaring gjennom livet som man kan bruke, livserfaring.» (Informant T1)

Personlige egenskaper

Videre nevner alle tre informantene personlig egnethet som en viktig del av en persons kompetanse. For å kunne gjøre en god jobb med utsatte grupper i samfunnet mente informantene at det vi kaller relasjonskompetansen er en avgjørende faktor.

«skal du jobbe tett på mennesker med utfordringer så må du ha en personlig egnethet som står i stil til jobben du skal gjøre.» (Informant T1)

«Viktigst er å være god med folk. Ha evne til å tilpasse seg ulike mennesker i ulike livssituasjoner.» (Informant T3)

4.2 Kompetansemobilisering og kompetanseutvikling

For undersøkelsens del er det også viktig at vi får informantenes fortolkning av begrepene kompetansemobilisering og kompetanseutvikling. Mener informantene at det er det samme, at det er en sammenheng mellom begrepene eller er det et utydelig skille i de ulike virksomhetene? Vi ønsker å se informantenes tanker om dette som begreper, da kartlegging av dette tidlig i undersøkelsen vil gjøres oss bedre i stand til å se hva slags bevisste grep ledere gjør for kompetansemobilisering og kompetanseutvikling og hva slags grep de gjør eller tilrettelegger uten å kanskje være klar over at de fremmer eller hemmer kompetansemobilisering.

Ingeniørbedrift

I denne bedriften kan vi sammenfatte kompetansemobilisering og kompetanseutvikling til to kategorier, løsningsorientert arbeid og kompetanseutvikling i praksis til praksis, altså at man får anvendt det man lærer.

Løsningsorientert arbeid

To av informantene beskriver at arbeidet man utfører i stor grad består av å finne løsninger på problemet, men at man også må ha varierende arbeid. Medarbeider må kunne bruke sin kunnskap til å finne rette løsninger. Dette krever også gode holdninger. Den tredje informanten sier at kompetansemobilisering er å passe på at rett kompetanse blir brukt på de rette oppgavene. Det virker derfor som informantene mener at kompetansemobilisering er å finne rette løsninger eller passe på at man finner de med rett kompetanse til de rette oppgavene.

«Det jeg vil legge i det, er at vi bruker riktig kompetanse til riktige oppgaver.» (Informant I3)

Kompetanseutvikling i praksis

Det som trekkes frem som viktig i kompetanseutvikling for bedriften er litt varierende blant informantene. I1 mener det er viktig å utvikle seg med å kunne relatere det faglige, man lærer gjennom for eksempel kurs, til praksis. Altså at man får jobbet med det man lærer. I2 mener at kompetanseutvikling får man med at man lærer av hverandre på jobb, eller lærer av andre med kompetansen man ønsker å tilegne seg mer av.

«[...] men det som på en måte er det viktigste med kompetanseutvikling, er det å faktisk anvende den teoretiske kunnskapen du har i praktiske gjøremål, og gjennom det øke egen kompetanse.»
(Informant I1)

«[...] så det har vært mer on-the-job-training, som for så vidt gir oss akkurat den typen erfaringer vi trenger.» (Informant I2)

Tjenestebedrift

Informantene har noe ulik forståelse av begrepet kompetansemobilisering, men distingverer dette klart fra begrepet kompetanseutvikling. Alle forstår mobilisering som å ta i bruk kompetanse man allerede har ervervet, mens utvikling handler om å tilegne seg ny kompetanse. Det pekes på motivasjon som viktig for å mobilisere dette, men at utvikling er noe begrenset etter hva som trengs av kompetanse.

Motivasjon

En av informantene beskriver mobilisering som det å motivere ansatte til å ta i bruk sin kompetanse og i tillegg gi rom i en travel hverdag for at dette kan gjøres. De andre informantene peker på at kompetansemobilisering er å bruke den kompetansen man allerede har tilegnet seg.

«Umiddelbart tenker jeg rundt begrepet at det handler om å motivere folk til å ta i bruk kompetansen sin. Mobilisering handler vel også om at det er rom for å ta i bruk kompetansen sin i hverdagen, i arbeidet.» (Informant T1)

Bedriftens behov avgrenser utvikling

Kompetanseutvikling avgrenses av informantene til tilegnelse av kompetanse som organisasjonen har behov for og som er nødvendig for at ansatte skal kunne mestre arbeidsoppgavene.

«Vi er jo hele tiden i endring så da må man også oppgradere kompetansen sin.» (Informant T3)

4.3 Organisasjonsstruktur

For å kunne forstå ledernes ståsted i organisasjonene og bedre skjønne svarene de gir som informanter, er det viktig at vi har en viss forståelse for hvordan de ulike virksomhetene er organisert og hvordan de er bygget opp lokalt i forhold til andre kontorer eller lokasjoner. Denne informasjonen trenger vi fordi vi tror det kan være med på å påvirke både relasjonene til de ansatte, hvordan leder jobber med kompetansemobilisering og hvordan de ansatte jobber og følges opp.

Ingeniørbedrift

Alle informantene i ingeniørbedriften beskriver organisasjonene som likt oppbygd, med unntak av den ene lokasjonen som er mindre i størrelse enn de andre, noe som også gjør at informantene snakker en del om det å være spesialist kontra generalist. Videre påpeker informantene at alle er avhengige av tilførsel av arbeidsoppdrag fra kunder. Dette sammenfatter vi i tre kategorier som beskrives videre.

Matriseorganisasjon med flat struktur

Organisasjonene er matriseorganisert med flat struktur, med unntak hos informant 1, der man ikke har matriser, men alle jobber i samme organisatoriske enhet. Det påpekes at det er andre organisasjonsstrukturer på noen av de andre lokasjonene som driver annen type virksomhet enn de som informantene jobber ved.

«[...] det er nok en ganske lik organisering som ellers i [firmaet] men så har vi noen avarter i forhold til [firmaet], fordi [firmaet] er matriseorganisert. Det vil da si at du skiller mellom ressursorganisasjon og en prosjektorganisasjon. Så er [lokalt kontor] et selvstendig kontor som gjør da at vi har en sammenblanding av både den ressursorganisasjonen og

prosjektorganisasjon, der folk har dobbeltroller. Og det er kanskje det som er avviket fra de hovedorganisasjonene til [firmaet] tenker jeg.» (Informant I1)

Generalist vs. spesialist

Dersom man har som formål å spesialisere seg innen et gitt felt i sitt fag, så kan en liten lokasjon by på utfordringer, da man må kunne følge alle ledd i et prosjekt og ikke bare et lite felt eller en liten oppgave. På denne måten virker det som at man har større variasjon og flere oppgaver på en liten lokasjon, og det kan også føre til at man får økt ansvar i prosjektforløpet.

«Mens her i [lokalt kontor] så har vi ikke den muligheten, for her må en ingeniør følge prosjektet fra A til Å, så du er med i alle leddene av prosjektgjennomførelsen og dermed får du også en større variasjon og et større spekter av oppgaver i arbeidsutførelsen.» (Informant I1)

Avhengige av kunde

Det som går igjen hos alle informantene her er at man er avhengig av å vinne nytt arbeid i form av kontrakter eller tilbud for å sysselsette alle ingeniører. Dette gjør at man ikke alltid kan velge arbeid man vil holde på med, men man må noen ganger ta til takke med arbeid man får og det kan bli repetitivt til tider, men de fleste har mulighet til å endre arbeidsoppgaver eller prøve seg på andre oppgaver innen sitt eget felt.

«Først og fremst så er vi avhengige av type kontrakter vi vinner. Deretter er vi avhengige av at kunden har en formening om hva som skal leveres. Så er det sånn at vi kan ikke mikse og trikse med folk akkurat som vi vil og ta dem inn og ut av kontraktene etter vårt for-best-finnende, for kunden spiller en rolle her og.» (Informant I2)

Tjenestevirksomhet

Ved gjennomgang av informantenes organisasjon og avdelinger ble det ganske tydelig at det var store forskjeller på å være leder for et lite kontor kontra avdelingsleder på et stort kontor. Det er derfor lagt opp med arbeidende leder på det ene kontoret, som er en kategori vi viser videre. Vi tar også opp generalist vs. spesialist før vi ser litt på hvordan team settes sammen på arbeidsplassen.

Arbeidende leder

På det minste kontoret måtte leder bruke 50% av sin stilling til å drive brukeroppfølgning på lik linje med de ansatte han er satt til å lede. Dette for å sikre tilstrekkelig med ressurser til brukeroppfølgning, men også for å dekke inn planlagt fravær (ferier, avspaseringer, kursing) og uplanlagt fravær (egenmelding, sykemelding).

«Jeg må dele opp min stilling i femti, femti hvor jeg femti prosent driver ledelse og resterende følger opp brukere. [...]. Det er alt for komplisert i [firmaet] til at en [ansatt] skal kunne hele fagspennet.» (Informant T1)

Generalist vs. Spesialist

Få ansatte i organisasjonen medfører at hver enkelt ansatt må operere i et større fagområde, og samtidig kunne dette tilstrekkelig for å holde oppe god kvalitet i tjenestene til brukere. Få ansatte i organisasjonen fremtvinger anvendelse av generalistmodellen. Informanten er bekymret for at det blir for stort fagområde til å kunne mestre det på en god nok måte.

«Vi skal levere de samme tjenestene til innbyggere som et stort kontor. Utfordringen med få ansatte er at vi da må håndtere et større fagspenn. Vi har ikke mulighet til å spesialisere oss i slik grad som et større [firma]kontor har [...] og hele tiden en balansegang for hva jeg kan forvente og forlange at mine medarbeidere skal mestre.» (Informant T1)

Et mindre kontor hvor alle medarbeiderne jobber innenfor mange ulike fagområder, medfører også mindre muligheter for å skifte oppgaver hvis ansatte ønsket å gjøre noe annet.

«Det er vanskelig å endre oppgaver. Da må de som sitter med enklere brukere ha ønske om å jobbe med en tyngre portefølje, [...]. Og mye vanskeligere enn i en stor organisasjon. Vi er mer låst på småkontorene.» (Informant T1)

De andre informantene fremhever mulighetsrommet innenfor organisasjonen til å endre arbeidsoppgaver for å prøve ut kompetansen sin på andre fagområder, eller å gjøre mer av arbeidsoppgaver man opplever å mestre. Gjennom å opprette tverrfaglige team kan ansatte bytte oppgaver internt i teamet og i større grad gjøre oppgaver som de mestrer.

«Det som er spesielt med arbeidsplass X er at man innenfor en arbeidsplass har mulighet til å utvikle seg innenfor interesseområdene. det lyses ut en god del interne stillinger.» (Informant T2)

«[...] så hvis du gjør det, så kan jeg saksbehandle for deg. Dette gir en helt annen fleksibilitet og man har mulighet til å tilpasse på en annen måte.» (Informant T3)

Teamsammensetninger

Organisering av arbeidsoppgaver internt på de ulike kontorene og avdelingene gjøres forskjellig. Det mindre kontoret har delt inn de ansatte i to team hvor det ene jobber med brukere som har hatt tilknytning til arbeidslivet og ansees som «lettere» brukere. Det andre teamet

jobber med de som har liten eller ingen forutgående tilknytning til arbeidslivet og vurderes å ha et større oppfølgingsbehov. De som arbeider med siste gruppe har flere treffpunkt i form av fagmøter hvor de drar veksel på hverandres kompetanse. I tillegg er leder representert med sin 50% ressurs som veileder inn i dette teamet. Det andre teamet beskrives som mer selvgående.

«Jeg merker at de som jobber med de som har lav og dårlig tilknytning til [...] har oftere [type møter]. Vi har faste møter i uken hvor vi diskuterer kompliserte saker hvor vi får løftet de og bistått hverandre med å finne løsninger. De som følger opp den andre gruppen hører jeg lite fra.» (Informant T1)

Informant 3 er klar på at kontoret, slik det var på intervjudtidspunktet, ikke er organisert på en optimal måte for å få det beste ut av ressursene. Det er under planlegging med å endre fra innsatsstyrte team som arbeider etter samme prinsipp som det mindre kontoret. Fordeling av brukere gjøres etter oppfølgingsbehov, til tverrfaglige team som består av veiledere som til sammen har den nødvendige kompetansen til å ivareta oppfølging av brukere. Da unngår man ifølge informanten avbrutte oppfølgingsløp og mange veiledere å forholde seg til.

«Jeg tror på det å opprette tverrfaglige team hvor man kan spille mer på hverandres kompetanse og lære gjennom å sitte nært hverandre og drøfte komplekse saker.» (Informant T3)

4.4 Organisasjonskultur

I dette kapitlet belyser vi hvordan ledere i utvalget jobber med organisasjonskultur på arbeidsplassen og på hvilken måte de fremmer bedriftens verdier og visjoner i dette arbeidet. På denne måten ser vi hvordan organisasjonskultur kan påvirke kompetansemobilisering. Vårt inntrykk er at organisasjonskultur kan ha innvirkning på hvordan kompetansemobilisering oppfattes av medarbeidere og kan påvirkes av medarbeiderne. Åpenhet blant ansatte virker å være en nøkkelfaktor for å få dette til på en god måte.

Ingeniørbedrift

I bedriften viser de til noen sentrale aspekter de mener er viktige for arbeidskulturens påvirkning på kompetansemobilisering. Det ene er at det er et lederansvar å passe på at det er en god arbeidskultur på arbeidsplassen. Det vises videre til at åpenhet og tillit er svært viktig for at man skal ha en god kultur, samt at man har bedriftens visjoner og verdier i bakhodet.

Lederansvar

En informant forklarer at han mener organisasjonskultur først og fremst er et lederansvar. Hvordan leder tilnærmer seg kultur, hvordan leder belønner og synliggjør de gode tingene ved kulturen på arbeidsplassen, men også hvordan man takler de dårlige sidene. Videre forklarer han at kulturen vil påvirkes i størst grad av leder og hvordan leder ønsker at kulturen skal være. Her påpekes det at leder ønsker å ha en flat struktur og at arbeidsplassen er veldig leveransefokuset, både på å levere produkter, men også måten man leverer på. Det har derfor mye å si for kulturen hvordan organisasjonen er strukturert.

«Vi har en arbeidsplass der folk i stor grad trives. Og der det er lov til å mene ting, og prøve på ting, og forsøke ting, men samtidig så er det også tidvis et høyt arbeidspress som gjør det at vi har en del aspekter ved kulturen som også må forbedres tenker jeg.» (Informant I1)

Det vi tror informantene mener her, er at organisasjonen er i stadig vekst og forandring, noe som gjør at det er vanskelig å følge opp god kulturbygging på intervjuetidspunktet. Det kan derfor tolkes som at leder er klar over at det er forbedringspotensial i egen organisasjon, og det kan tolkes som at dette er noe som ikke nå er prioritert på grunn av høyt arbeidspress.

Åpenhet og tillit

En annen påpeker at selv om det er en veldig stor bedrift, så er den liten nok til at alle føler de blir sett og hørt. Det er ingen av de ansatte som ikke tør å si ifra om de har meninger eller lurer på noe. Her pekes det også på en flat organisasjon. Man vet hvem som er ledere, eller hvem man skal forholde seg til. Det er også stor takhøyde for å prate med de som er lengre opp i systemet. Man trenger ikke å gå til nærmeste leder, det er åpent for å prate om det meste med de fleste i organisasjonen.

«Det er ganske så flat organisasjon. Folk vet hvem lederne er, folk vet hvem de skal forholde seg til, og god takhøyde, sånn at, jeg tror folk ikke føler at man liksom må stå med luen i handen, men her tørr de faktisk å ta dialogen og ta diskusjonen med de som er høyere opp i systemet.» (Informant I3)

Visjon og verdier

Alle virker å være enige i at det jobbes etter bedriftens visjoner og verdier. Det vises til at verdiene og visjonene som er i bedriften gjenspeiler kulturen, spesielt med å være åpen, som er en av verdiene. Det virker å være disse verdiene som i stor grad skaper et godt arbeidsmiljø der folk trives og kommer tilbake hver dag, og folk som har blitt sagt opp tidligere på grunn av nedskjæringer, kommer tilbake til samme bedrift fordi man føler seg «hjemme» her.

«Noen av disse kom tilbake, og den generelle følelsen og det de sier, selv om de har vært andre plasser imens, er at det er herlig å komme hjem igjen.» (Informant I2)

«Altså jeg tror vi gjør det hele tiden. Vi har jo alltid hatt et godt arbeidsmiljø i [firmaet]. Og vi tilstreber alltid å levere best mulig løsning og så videre. Altså vi jobber i tråd med [firmaet] sin ledelsesfilosofi og visjon, det vil jeg påstå at vi gjør.» (Informant I3)

Tjenestevirksomhet

Refleksjonene rundt organisasjonskultur belyser både holdninger og verdier som påvirker samarbeid internt mellom de ansatte i organisasjonen og kvaliteten på arbeidet ut mot brukerne. Det trekkes fram tema om åpenhet og tillit, samt at man jobber etter bedriftens visjoner og verdier.

Åpenhet og tillit

Refleksjonene rundt organisasjonskultur belyser både holdninger og verdier som påvirker samarbeid internt mellom de ansatte i organisasjonen og kvaliteten på arbeidet ut mot brukerne. Informantene trekker frem åpenhet, tillit, fleksibilitet og tilstedeværelse som viktige verdier som må være tilstede i en organisasjon for at kulturen skal påvirke kompetansemobilisering positivt. Det kan virke som at den ene lederen mener de etterstreber en tilgjengelighet og åpenhet for sine medarbeidere og fremmer en kultur for å ta opp problemstillinger og hvor utfordringer blir vektlagt. Det ser ut til at flere av informantene ønsker å gjøre dette for å skape et trygt og åpent arbeidsmiljø. Følgene sitater illustrerer dette:

«Jeg er opptatt av at mine medarbeidere skal gå til meg hvis det er noe, enten faglig eller på andre måter [...] er det noen som trenger mer hjelp og støtte så må de få det.» (Informant T1)

«Jeg har en åpen dør og opplever at de kommer til meg, ja.» (Informant T2)

Samtidig fremhever en informant at en forutsetning for å kunne ha en åpen dialog mellom medarbeidere og leder er at medarbeiderne har den nødvendige tillit og trygghet til at de kan gå til sin leder med utfordringer de har i arbeidshverdagen.

«At medarbeiderne føler seg trygg på meg som leder er kjempeviktig.» (Informant T1)

Alle lederne trekker frem i intervjuet at det må være en gjensidig tillit mellom medarbeidere og leder, og at lederen er ansvarlig for å fremme et arbeidsmiljø hvor ansatte og ledelsen har tillit og stoler på hverandre. Sitatene nedenfor belyser dette.

«[...] mange ledere er opptatt av at man ikke skal ha så mye pauser [...] sånn ledelse utøver ikke jeg i det hele tatt. Men jeg er tydelig på at de har deres ansvarsoppgaver og porteføljer. De er selv ansvarlig for å levere og sørge for at brukerne får bistand når de trenger det [...].» (Informant T1)

«Som leder fungerer vi jo som en slags kulturminister. Vi må vise ansvar for hvordan vi bygger kultur og hvordan vi skal ha det og hvordan organisasjonen skal være.» (Informant T2)

«Man må jo gi høy grad av tillit til det motsatte er bevist. Det er jo en forutsetning. Man kan ikke ha medarbeidere som kikker seg over skulderen.» (Informant T3)

Visjon og verdier

Organisasjonskulturen vil ifølge informantene også påvirke kvaliteten på arbeidet og hvilke resultater organisasjonen produserer. Informantene fremmer viktigheten av å arbeide i tråd med organisasjonens visjon og verdier. Videre forklarer de at de fleste arbeider på en måte som gjenspeiler ovennevnte, men at det er rom for forbedringer og dette følges opp av den enkelte leder.

«Jeg synes folk er veldig fokusert på løsninger. De har brukerperspektivet. Når vi jobber mot en ny organisering så er det brukerperspektivet som står øverst, ikke hvordan vi kan få det best mulig på jobben.» (Informant 3)

«Jeg føler at vi har de rette folkene som evner å ta de rette avgjørelsene, og jeg påser at alle er så fleksible som vi skal være. Men det er jo ikke alle medarbeiderne som hele tiden er så fleksibel. Dette tar jeg opp i veiledningssamtaler.» (Informant T2)

4.5 Rolledefinering

I dette delkapitlet diskuterer vi funnene rundt leders oppfatning av rolledefinering. Dette virker å være en viktig faktor for å unngå forvirring og for at ansatte skal skjønne sine arbeidsoppgaver best mulig. Siden det er lederen som står for disse rolleavklaringene i arbeidshverdagen, mener vi det er en sammenheng mellom rolleavklaring og mestringsorientert ledelse. Dette skal vi se litt nærmere på.

Ingeniørbedrift

Når det kommer til rolledefinering er det enighet om at det finnes utfordringer. Det handler om tydeliggjøring av roller. Både for ansatte og ledere, slik at det ikke skal oppstå unødvendige

konflikter i forhold til ulike roller i bedriften, noe som igjen vil føre til dårligere kompetansemobilisering.

Definerte roller for ansatte

Ifølge respondentene er roller godt strukturert og fordelt, men det er fortsatt forbedringspotensial. Informant 1 forklarer at siden de er en liten organisasjon i vekst, er det flere som har ulike roller, noe som igjen kan føre til at man får en rollekonflikt med hva slags rolle man har i ulike diskusjoner og fora.

«Men jevnt over så tror jeg rollene er rimelig greit fordelt, med noen utviklings og forbedringsområder.» (Informant I1)

Roller er i stor grad lik på de ulike lokasjonene, men differensierer noe fordi man har både ressurs- og prosjektorganisasjoniske roller som blandes og overlapper i den minste organisasjonen. Dette gjør at man får en sammenblanding av ressurser, men samtidig er de fleste kjent med dette og hvordan man utfører oppgaver i henhold til ulike roller. Samtidig ser det ut til at denne måten å være organisert på, bidrar til at man får større muligheter til å utvikle kompetanse siden det er lite hierarki og at man nærmest oppfordres til å si ifra til leder om det er noe man ønsker å endre på eller ikke synes fungerer optimalt..

For å påse at enkelte ansatte mestrer sine oppgaver, gjennomføres det rolle- og forventningsavklaringer. Dette kan enten være med større grupper eller med enkeltpersoner. Utfordringen på en av de store lokasjonene er at de har veldig mange nasjonaliteter representert, og at det dermed kan være kultur- og kastesammensetninger som ikke er så enkle å forstå, som igjen fører til at det kan være vanskelig for enkelte ansatte å skjønne at hierarkiet på arbeidsplassen går over disse.

«For det er ikke alltid at jeg har kontroll på de ulike kastene og hvordan de står i forhold til hverandre, fordi det er noen kaster som sier at noen er mer verdt enn andre, og hvis da plutselig en her skal rapportere til en annen så kan jeg jo skjønne at for deres kultur så er det her veldig feil, mens vi ser ikke det, vi ser samme nasjonalitet vi.» (Informant I2)

Definerte roller for ledere

Det som pekes på som utfordring på to av lokasjonene er at det til tider kan være utfordrende å vite hvem som er nærmeste leder. Er det nærmeste personalleder, er det prosjektleder, leder for disiplinen eller kunden? Slike problemer oppstår forholdsvis ofte, og fører til noe frustrasjon i enkelte prosjekter, som igjen kan føre til mindre effektivitet i arbeidet. Det ser derfor ut til at

rolledefinering for ledere også påvirker kompetansemobilisering blant ansatte. Både rolledefinering for de ansatte og rolledefinering for ledere kan synes viktig for kompetansemobilisering.

«Altså, hvem er min nærmeste leder? Er det disiplinleder i prosjekt eller basisleder. Der er det jo ofte litt forvirring, og der tror jeg og det kan være litt forvirring hos disiplinledere i forhold til hva slags mandat de har da.» (Informant I3)

Tjenestevirksomhet

Under dette temaet ble innhold og tydelighet i både lederrollen og ansattes rolle trukket frem i samtale med informantene. Lederne vurderte det som viktig at ansatte hadde forståelse for sin rolle i samfunnsoppdraget til organisasjonen. Manglende forståelse for dette kunne føre til lavere måloppnåelse for bedriften. En av lederne vurderte økende utbetaling av sosialhjelp som en konsekvens av blant annet manglende forståelse for oppdraget.

«Jeg tenker vi har et utviklingspotensial til å gjøre ting bedre, raskere og mer effektivt for å løse oppdragene som står i mål og disp. [...] vi ligger på 90 millioner i rene [type utgift] og vi har en negativ utvikling der. [...]. Så må vi da se på andre måter å jobbe på som fortsatt sikrer brukeren den hjelpen han eller hun trenger gjennom [type hjelp for bruker] men kanskje gjennom andre [type hjelp som kan tilbys].» (Informant T2)

Definerte roller for ansatte

En av avdelingslederne opplever at arbeidsoppgavene er klart definert i de ulike rollene ansatte har på avdelingen. Det som skapte utfordringer, var at en del av oppgavene var krevende og samtidig måtte løses raskt når de dukket opp. Dette påvirket både ansattes mulighet til å styre egen hverdag, samt at arbeidsmengden kunne variere mye på kort tid. For å kunne gjøre en god jobb i avdelingen var det viktig at medarbeiderne hadde forståelse av den spesielle rollen de hadde i organisasjonen.

«Avdelingen er jo til en viss grad preget av mye ad-hoc oppgaver i forhold til midlertidig [tilbud til brukere]. Så det å ha en evne til å snu seg raskt er viktig. [...]. Så denne avdelingen er nok preget av at det er mindre muligheter til å styre egen arbeidshverdag enn på andre avdelinger. Men så lenge man har ansvar for det siste sikkerhetsnettet så må det være sånn.» (Informant T3)

Leder for det mindre kontoret mener organisasjonen som helhet har et ansvar, for å komme med føringer på hvilken type kompetanse de ulike kontorene skal ha. Han mener at det i større grad

bør styres fra sentralt hold i organisasjonen. Å være en god veileder er krevende og dermed bør det tydeliggjøres hva som også er viktig formell kompetanse.

«[...] jeg synes det er for få føringer. Organisasjonen har for lite fokus på disse tingene. Dette burde vært strukturert og jobbet mer med fra sentralt hold. Kravene til veilederrollen burde vært mer tydeliggjort.» (Informant T1)

For å prøve å ha en viss oversikt over hvilken kompetanse medarbeiderne har og hvilke behov for kompetanseutvikling de ansatte har mener begge avdelingslederne i den store organisasjonen at det er viktig at de selv har fagkunnskap på områdene de er ledere innenfor. De har også fagansvarlige som bidrar til å avdekke kompetansebehov og fremheve allerede eksisterende kompetanse hos ansatte.

«Mange av disse har mye mer kompetanse på sitt område enn jeg som leder har, men jeg må være såpass nede på hva som gjøres slik at jeg har mulighet til å lede og videreutvikle kompetanse.» (Informant T2)

«[...] det å ha egne fagansvarlige er en utrolig god støttespiller for oss ledere både i forhold til å gi kompetansepåfyll, men også det å løfte frem medarbeidere som har med seg kompetanse som vi trenger å få spredt til flere på kontoret.» (Informant T3)

Informant T2 og T3 beskriver utfordringer med å kjenne til kompetansen hver enkelt medarbeider innehar i en stor organisasjon med opp mot 30 ansatte i hver avdeling. Det brukes for liten tid på å kartlegge og anvende den kompetansen som blant annet nyansatte tar med seg inn i organisasjonen.

«Det å kjenne til hverandres kompetanse både den uttrykte og den tause, den biten synes jeg er utfordrende med så store avdelinger. [...]. Det å få en god oversikt over hva den enkelte har, hva de selv mener den kan anvendes til, hvor har de det største utviklingspotensialet.» (Informant T3)

Man får opplæring, man får forventningsavklaring på hva det er som er jobben din. Så det å kunne være bevisst på hva man har med seg som kan være viktige verktøy i jobben, det bruker vi for lite tid på.» (Informant T3)

Definerte roller for ledere

Lederrollen ble også et viktig tema i intervjuene. Informanten i den mindre organisasjonen fortalte om utfordringer med å skulle takle mange ulike funksjoner både i lederrollen og samtidig anvende 50% av sin arbeidstid til å følge opp brukere. Dette oppleves krevende for lederen og samtidig går det på bekostning av lederrollen når en stor andel av tiden går med til brukerrettet oppfølging.

«Når man er leder på et mindre kontor så blir man både leder og medarbeider [...] det er et stort spenn på lederfunksjonen min. Jeg er både personalleder, administrativ leder, fagleder, utviklingsleder og partnerskapsleder. Medarbeiderne mine har jo også sagt noen ganger at de savner litt at jeg skal være leder og støtte litt mer enn at jeg blir en del av produksjonen.»

(Informant T3)

4.6 Mestringsorientert ledelse

Vi skal nå drøfte funn som er gjort rundt mestringsorientert ledelse. Dette er et viktig begrep å se på i forhold til kompetansemobilisering da støtte fra leder er svært viktig for å påse at man får anvendt de ansattes kompetanse på en best mulig måte for å oppnå resultater. Vi ser i dette delkapittelet at mestringsorientert ledelse virker å ha en sammenheng med organisasjonskultur. Det å ha en god kultur virker å være avhengig av god ledelse, som igjen gjør at det er større åpenhet og hjelp fra leder, som igjen fører til økt kompetansemobilisering. Vi ser derfor på hvordan ledere arbeider med å hjelpe medarbeidere til å oppnå mestring og mestringsfølelse gjennom bruk av ulike hjelpemidler.

Ingeniørbedrift

Når det kommer til mestring, så er det enighet blant informantene om at det ofte handler om å hjelpe de ansatte til å føle mestring, og spesielt nyutdannede. Det pekes også på at det må være lov å gjøre feil, det må være aksept for å kunne si ifra om feiler man selv gjør, og for å kunne gi tilbakemeldinger.

Nyansatte trenger hjelp til å føle mestring

Informantene forteller at jevnt over føler de at ansatte forstår og gjennomfører oppgavene de er pålagt. De som ofte ikke henger helt med er de som har liten erfaring og er nyansatte. De finner fort sin plass i gruppen på kontoret, men er heller litt usikre på hvordan de skal løse arbeidsoppgaver, eller gå frem for å finne ut hvordan de skal løse oppgavene.

«Men sånn jevnt over tror jeg det er en relativt bra mestringssevne, [...]» (Informant I1)

Det er som regel de som er nyansatte som kan sliter litt med å finne mestringsfølelsen. Det er når de blir pushet litt mens de følges tett opp, at de finner ut av problemene eller oppgavene de ikke mestrer. Dette virker å være en filosofi som gjenspeiles i hele bedriften. Det er alltid noen man kan spørre og som man kan rådføre seg med, og det er derfor veldig trygt å gi de nye ansatte litt ekstra hjelp, slik at de raskt kommer seg ut av komfortsonen. En leder sier at det er mulig å ha det slik fordi man har mulighet til å si ifra, spørre om det man lurer på eller mene det man vil.

«At de ikke helt har troen på seg selv. Det er jo ofte, hva skal jeg si, vi driver jo litt coaching og da, og motivering. I forhold til å få dem til å gå ut på litt dypere vann, og de fleste vokser jo på det da. Men noen trenger jo gjerne en liten dytt.» (Informant I3)

Det er lov å gjøre feil

Ansatte gjør feil, det er ikke til å unngå, men det er hvordan det håndteres som er viktig. Her er det viktig og nødvendig at man har lav terskel for å si ifra. Det at ansatte tør å si ifra, og at det er god kultur for det, virker å spille en stor rolle for å unngå feil i arbeid. Det er også viktig at man har god tilbakemeldingskultur som tillater tilbakemeldinger, noe som bygges opp av arbeidsmiljø hvor man kan si sin mening. En informant forklarer at det var på mange måter enklere å gi konstruktiv tilbakemelding tidligere, for da hadde man en personalleder, eller leder som ikke var involvert i prosjektene, til å gi tilbakemeldinger. Det trekkes videre frem at det er viktig at man har forventningsavklaringer slik at man vet at det stilles krav, og hvilke krav som stilles.

«Så akkurat det der med å ha den der forventningsavklaringen er ganske viktig for at hvis du ikke er kjent med at det stilles noen forventninger til deg så kan du ikke gjøre noe med det heller.» (Informant I1)

«Jeg er ikke så glad i det der ordet konstruktiv tilbakemelding, fordi det er på norsk vi har oppfattet som å pakke det litt inn. Jeg er tvert imot tilhenger av å si det slik det er og så følge det opp med hvordan skal jeg og du til sammen kunne få dette til å bli bedre.» (Informant I2)

Tjenestevirksomhet

Informantene har tre faktorer de trekker frem for hva de gjør som de mener fremmer medarbeidernes tro på egen kompetanse, og tillit til at de har tilstrekkelig med faglig og personlig tyngde til å løse utfordringer de står ovenfor i arbeidshverdagen. Disse diskuterer vi nærmere i de neste avsnittene.

Unngå dårlig kommunikasjon

Leder for det ene kontoret er opptatt å drive positivt lederskap gjennom å kommunisere på en støttende måte, og i størst mulig grad unngå utstrakt bruk av korrigerende. I den grad korrigerende skal brukes så må det være gjennomtenkt og formidlet på en god måte. Det virker som at leder mener at det er viktig at man tenker godt gjennom hvordan man kommuniserer til de ansatte når det er noe som ikke gjøres slik det burde.

«Jeg tenker det er viktig å støtte de, ikke drive å korrigere. Har litt med måten jeg kommuniserer med dem. Mange ganger kan jeg for eksempel lese et [skriv som omhandler bruker] der jeg tenker at det vel kunne vært skrevet annerledes [...]. Der er jeg veldig forsiktig med å korrigere. Da tenker jeg meg veldig nøye om hvis jeg mener det skal gjøres annerledes.» (Informant T1)

Involvering og ansvarliggjøring

Involvering og ansvarliggjøring av ansatte blir trukket fram som effektive måter for å vekke engasjement og dermed gi medarbeidere opplevelse av mestring. Flere ledere trakk frem engasjering gjennom involvering som en forutsetning for å lykkes med nødvendige endringsprosesser både i organisering av arbeidet og gjennomføring av arbeidsoppgaver. De opplevde at medarbeidere som ble innlemmet i utviklingsarbeid og gitt mulighet til å komme med forslag til endringer også fikk økt sin opplevelse av mestring.

«Det viktigste er å få engasjement. Engasjementet kan ofte sees på som en trussel og en utfordring, men jeg tenker det er veldig viktig å ta vare på engasjementet. Bygg opp under engasjementet og at man skal engasjere seg, og styre det i ønsket retning, det tenker jeg er noe av det viktigste en leder kan gjøre.» (Informant T2)

«Jeg har jo i systemet mulighet til å skaffe meg oversikt på alle saker. Hvis jeg ser det begynner å hope seg opp hos noen, så banker jeg på døren og spør: Hvordan er situasjonen nå? Er det noe du trenger hjelp til?» (Informant T1)

Sette av tid til oppfølging

Et annet viktig moment som ble trukket fram av alle informantene var å kunne sette av tilstrekkelig med tid til oppfølging både i form av formelle og uformelle samtaler og veiledning. Utfordringen for alle lederne var å frigjøre tid til å følge opp de ansatte så mye som ønskelig.

«Det er viktig å ruste folk gjennom å veilede de.» (Informant T3)

«Det er viktig å bli kjent med den enkelte. Viktig å bygge relasjoner og forklare viktigheten i det man gjør. Samtidig ha store ører og lytte mye, høre på argumentasjonen [...]. Jeg er mye

opptatt i møter som gjør at man ikke er så tilgjengelig som man skulle ønske. I tillegg er det mange ad hoc ting som må prioriteres. Det går i et enormt stort tempo.» (Informant T2)

Hvis det gjennom veiledningen ble avdekket at medarbeidere ikke passet til jobben, så var informantene klar på at det var viktig være ærlig på dette ovenfor den ansatte så tidlig som mulig.

«Det er mange som begynner å jobbe i organisasjonen og finner ut at dette ikke er riktig plass å være. Det er større sannsynlighet at man havner i den fella at man begynner å tilpasse arbeidssituasjonen. Man får jo da medarbeidere fra begynnelsen som har så tilpasset arbeidshverdag at når man skal gjøre endringer så blir det et stort problem med hvor man skal sette dem.» (Informant T3).

4.7 Autonomi

Vi vil i dette delkapittelet se på begrepet autonomi, altså hvilke muligheter de ansatte har til å styre sin egen arbeidshverdag. Autonomi er ofte en faktor som blir trukket frem i forbindelse med kompetansemobilisering. Lai (2013) beskriver at høy eller lav grad av autonomi kan påvirke ansatte, men at det ofte er forskjell fra person til person når det kommer til hvor stor grad av autonomi som er ønskelig for den ansatte. Vi vil nå se på hvordan lederne beskriver autonomi på de ulike arbeidsplassene og hvordan den påvirker kompetansemobilisering både positivt og negativt.

Ingeniørbedrift

Informantene mener at det er varierende grad av autonomi alt etter hvor mye man har å gjøre, men som regel så har den ansatte frihet til å styre arbeidshverdagen selv.

Størrelse har betydning for autonomi

Her kommer det frem et stort skille mellom den minste lokasjonen og de to største. På de to største lokasjonen virker det som at de, på grunn av størrelsen, har flere men mindre oppgaver som de er avhengige av input fra andre på. Som må sendes videre til neste person i kjeden rimelig raskt. Dette gjør at det er mindre mulighet til å styre dagene annet enn fra dag til dag. Ved den minste lokasjonen må hver enkelt følge prosjektforløpet mye tettere og har mye større helhetlig ansvar og oppfølging i prosjekter. Dette igjen gjør at den ansatte kan styre arbeidsdagene sine i mye større grad og har mye mer fritid til å kunne ta fri, avspasering og ferie når det passer dem selv, fordi de er ikke like avhengige av hverandre. Det virker derfor på informantene som at en mindre lokasjon fremmer autonomi i større grad enn på en stor lokasjon.

«Når folk spør meg om de kan ta fri så sier jeg ja det er du den beste til å vurdere, om du kan ta fri eller ikke. Også lar jeg det være opp til hver enkelt å vurdere, er det gunstig å ta fri nå. Og det tror jeg er en frihet som folk setter pris på.» (Informant I1)

Leder har ikke kunnskap om de ansattes fagområde

Noe som går igjen for alle intervjuene er at leder ikke har faglig oppfølging av den ansatte, det er den ansatte i stor grad avhengig av å støtte seg på sine kollegaer, noe som igjen vil si at leder bare følger opp den ansatte etter krav, egne ønsker og etter de ansattes ønsker. De har alle jevnlig kontakt med de ansatte og følger dem opp med samtaler og ikke bare medarbeidersamtaler. Det er stort fokus på å ha åpenhet og dialog som gjør at ansatte kan komme til sin nærmeste leder uansett hva det gjelder.

«Ja, altså jeg følger opp de ansatte, men veldig lite i det som går på det faglige, altså det å løse de oppgavene de har på prosjektene er det som regel prosjektet som håndterer.» (Informant I2)

Krav styrer mye av arbeidsdagen

Noe som er en gjenganger for alle lokasjonene er at måten å jobbe på eller måten arbeid skal leveres på er veldig styrt av interne og eksterne krav. Bedriften har veldig gjennomarbeidede rutiner for ulike leveranser, krav til disse og hvordan de skal leveres, til hvem og når. I tillegg til dette kommer oppdragene som bestilling fra en kunde hvor det også stilles krav i forhold til leveranser, tid og kontrakter. På den måten er leveransen av arbeidet godt definert på forhånd, men det er opp til den enkelte å finne rett løsning på problemet. Det er ikke sånn at arbeidsoppgavene er like hver gang selv om det er samme oppgave, for det kan være at området det skal installeres på har helt annet omfang og andre plasser det må plasseres på.

«[...] selv om måten du utfører prosjektet på er den samme, så er jo ikke innholdet det samme.» (Informant I3)

Holdninger er viktig for utvikling

Videre mener lederne at de ansatte i stor grad får brukt sin kompetanse og at måten det jobbes på i bedriften i større grad fremmer enn hemmer bruk av egen kompetanse. Det er stor mulighet for å jobbe mot løsninger på måter man selv tenker. Det er noen ganger stor arbeidsbelastning og prosjekter kan være like i art, noe som kan gjøre at det blir mye repetitivt arbeid for enkelte, som igjen kan hemme kompetansemobilisering eller utvikling. To av respondentene trekker frem dette med holdning også som en viktig faktor når det kommer til kompetansemobilisering, da noen liker at det er likt arbeid som utføres gang på gang og synes det er trygt og fint, mens noen vil ha mer varierende oppgaver og prøver å lære noe nytt hver dag.

«Jeg ser jo variasjon i egen arbeidsgruppe på at noen har en sånn innstilling og holdning til at enhver ny ting er noe nytt jeg lærer, mens andre kanskje er litt der at «Å herregud dette er nytt, dette har ikke jeg gjort før, det her blir vanskelig, jeg skjønner ikke hvorfor jeg skal gjøre det», så det går også litt på dette med holdningen til det.» (Informant I1)

Tjenestevirksomhet

Lederne beskriver at de fleste ansatte i organisasjonene har betydelig grad av autonomi i form av at de styrer arbeidshverdagen selv. Dette underbygges av at ansatte viser at de er motstandere til endringer. Ved lavere grad av autonomi tror vi ikke dette ville vært et fenomen som trekkes frem av flere informanter.

Høy grad av autonomi

Medarbeidere har definerte ansvarsområder og egne porteføljer med brukere de har ansvar for å følge opp. I den grad autonomien begrenses er det gjennom forvaltning av lovverk, bruk av arbeidsmetodeverktøy og anvendelsen av de ulike dataprogrammene for nødvendige operasjoner. Samtidig så er lederne opptatt av å involvere seg i arbeidet til de ansatte, for på den måten ha en viss oversikt og kontroll. Dette gir også mulighet for å kunne bistå ved behov.

«Alle jobber med sine saker og sine brukere. Så løfter man heller problemstillinger i møte på generell basis.» (Informant T1)

«Jeg er tett på. Jeg må jo vite om de overholder saksbehandlingstiden, jeg må vite at det er kvalitet på det vi gjør [...] ønsker også å utfordre medarbeidere til selv å finne ut av problemstillinger, bruke kollegaer og fagansvarlige.» (Informant T3)

Motstand mot endringer viser at det er høy grad av autonomi

På spørsmål om autonomi fører til at medarbeidere selv tar større ansvar og initiativ er erfaringene delte. Lederne opplever at noen kan vise mye motstand mot endringer som må gjennomføres for å kunne nå målene til organisasjonen. Samtidig erfarer de at når det gis rom for medbestemmelse kommer flere med forslag til endringer og nye måter å se problemstillinger på.

«Nei, det er jeg som drar slike prosesser. Spesielt med den nye metoden i [verktøy] som vi skal jobbe etter. Dette har jeg jobbet veldig med å få på plass. [...]. Det er naturlig og menneskelig for mennesker å vise motstand mot endringer og det må jeg som leder være bevisst på.» (Informant T1)

«Noen viser en del motstand, mens andre er mer proaktiv og selvgående. Vi står foran en større omstilling. Vi har valgt å ta med oss tillitsvalgte og verneombud. Dette må vi gjøre for å involvere de ansatte og gi de kunnskap, samtidig som vi unngår for mye motstand og forankrer de omstillingene vi må gjøre hos medarbeiderne og dermed får en bedre prosess. Det er litt artig at de er pådrivere.» (Informant T2)

4.8 Kollegastøtte

Kollegastøtte, eller mestringsorientert støtte, er et begrep som beskriver hvordan ansatte har det sammen på jobb. Hvordan man støtter hverandre, om man jobber godt i lag, om man spiller hverandre gode og om man oppfordrer hverandre til videreutvikling. For å se på dette begrepet har vi bedt ledere fortelle om arbeid i team og hvordan ansatte passer inn på arbeidsplassen i lag. Vi ser tydelig at ledere mener kollegastøtte kan påvirke eller blir påvirket av både organisasjonskultur og rolledefinerings, og at det derfor på flere måter kan påvirke kompetansemobilisering.

Ingeniørbedrift

Det som går igjen blant informantene er at man i en eller annen form alltid jobber i team, og at man må ha tydelige ansvarsområder og en god tilbakemeldingskultur for at team skal fungere bra.

Alltid teamarbeid

Man er gjerne involvert i flere team samtidig og man har hele tiden flere typer team å forholde seg til. To informanter påpeker derfor at personlig egnethet er viktig for å kunne jobbe i bedriften. Dersom man ikke fungerer i team vil man ha vanskelig med å kunne jobbe i denne typen virksomhet.

«Alltid i team. Vi har enkelte disipliner hvor vi har to, kanskje, ansatte på lokasjonen. Da er ikke de et team i seg selv, da er de derimot et team sammen med de andre disiplinene som de jobber mot.» (Informant I2)

For å kunne jobbe godt i team er det viktig med tydelig ledelse, og viktig at man har god informasjon fra starten av på hva man skal gjøre. Utydeligheter her kan skape misforståelser og feil i prosjekter. Her er det også viktig at alle vet hva slags rolle man har slik at man vet hva man skal bidra med. Samtidig er det viktig at man får blandet teamene med erfarne og nyansatte/nyutdannede slik at man kan lære, støtte og hente erfaring fra hverandre.

«Det å få satt sammen seniorer og juniorer for å gi de juniorene en god utvikling og opplæring.» (Informant I3)

God tilbakemeldingskultur og ansvarliggjøring

Videre påpekes det at det er viktig å ha god stemning blant de ansatte og at man håndterer konflikter eller problemer så snart de oppstår, slik at det er en kultur for at arbeidet skal fungere godt uansett hva som skjer. Samtidig er det viktig at det gis tilbakemeldinger underveis og at man tar tak i uforutsette ting når de oppstår. Lederne påpeker at de forsøker å tydeliggjøre ansvar til den enkelte, passe på at de respekterer de som jobber i teamene og lytter når det er noen som har noe på hjertet.

Det er ofte teamsammensetninger som gjør at man lærer av hverandre og bidrar i fellesskap til å bli bedre, og det er dette som er den viktigste måten å støtte hverandre på. Alle har noen å støtte seg på i ett eller flere team. Det kan være alt fra en kollega som sitter på samme disiplin, til en kollega som sitter på en annen plass.

«Også bruker jeg også muligheten til å gi veldig tydelige tilbakemeldinger til mine prosjektledere på hvordan de utfører sin jobb og hvordan teamet responderer på deres måter å gjøre ting på. Og det tror jeg er ganske viktig parameter for å få en organisasjon til å fungere.» (Informant I1)

Tjenestevirksomhet

Når intervjuene dreide over til å høre om kollegastøtte, var det tre virkemidler som informantene trakk frem som viktige for kompetansemobilisering. Det første var fagmøter, hvor man må bistå hverandre. Videre ble det tatt opp psykososiale vernerunder hvor resultatene fra disse kunne brukes til å følge opp de ansatte tettere. Det siste som ble tatt opp var det å samarbeide, til tross for at man har individuelt arbeid man jobber med.

Fagmøter

Siste tema som ble gjennomgått med informantene var på hvilken måte de oppfatter arbeidsmiljøet som støttende og inkluderende hvor arbeidstakerne hjelper og bistår hverandre i utfordrende situasjoner. En leder beskriver fagmøtene som en organisert arena der medarbeiderne hjelper hverandre både med å finne løsninger og avlaste hverandre.

«Jeg opplever at det i høyeste grad er på plass. Vi har fagmøter hver mandag. [...]. Der bidrar alle sammen med forslag til løsninger hvis det er noen som står fast. Der bringer

medarbeiderne inn alt som går på saksbehandling, evt. også hvis man har mange saker og trenger hjelp.» (Informant T1)

Psykososiale vernerunder

En informant brukte resultatene fra psykososiale vernerunder som grunnlag for å snakke om kollegastøtte. Erfaringene fra vernerundene tilsa at de hadde et forbedringspotensial.

«Viktig å spille hverandre god gjennom å dele kompetanse. Dele gode historier. Ha en lav terskel for å bistå hverandre hvis det skulle være behov for det. Jeg tenker at vi som organisasjon har en god del å jobbe med der.» (Informant T2)

På spørsmål om hva informanten har gjort for å fremme et støttende arbeidsmiljø nevnes følgende:

«Vi tar det opp på avdelingsmøter. Meningen er at vi på hvert avdelingsmøte skal snakke om to av levereglene som vi har valgt å ha fokus på. Det tenker jeg er viktig for å kunne bygge en kultur for å støtte hverandre. At de har en samlet forståelse for hvordan vi skal være mot hverandre.» (Informant T2)

Samarbeid

En av informantene har gjennomført en analyse av måten avdelingen har jobbet på og gått bort fra individuelle porteføljer hvor medarbeiderne bare gjør sine egne saker. De har heller besluttet å gå over til et system hvor alle skriver saker for hverandre.

«Vi skriver i fellesskap på saker for hele avdelingen. Jeg har sett over år at man har ulik saksbehandlingstid, man gjør ulike vurderinger. Så det å skrive på hverandres saker og ha et fellesskap hvor vi legger saker som er innstilt, da opplever vi at det blir mer likt i [...] og at vi har en felles saksbehandlingstid. Dette gjøre at folk ser at de må fungere sammen som et lag.» (Informant T3)

Informanten forteller videre at endringene har medført bedre samarbeid og en større utnyttelse av hverandres kompetanse innad i avdelingen. I tillegg blir det mye raskere fanget opp hvis det er noen av medarbeiderne som har behov for hjelp.

«Jeg ser jo at når man jobber i et team hvor man er avhengig av hverandre og har innsyn i hverandre sine saker, så fanger man mye raskere opp hvis det er folk som sliter, en hvis man satt på hvert sitt kontor med hver sin haug.» (Informant T3)

Informanten beskriver også konsekvenser som kan være negativ med denne måten å arbeide på. Et eksempel som dras frem er tilfeller hvor noen medarbeidere ikke yter etter evne da de ser at de får hjelp når de henger etter, mens de som hele tiden må bistå andre på avdelingen kan bli lei.

«Det som kanskje utfordrer denne fellesskapstankegangen er at noen gjerne arbeider veldig effektivt, er dedikert og strukturert. Utfordringen kan være at det er noen som føler at de hele tiden må ta støytten, mens andre tenker at det er jo noen som hjelper til så jeg fortsetter i det tempoet jeg synes er greit.» (Informant T3)

Erfaringen hittil har derimot vært positiv på flere måter:

«Så langt ser jeg at det bygger team og det bygger en kultur for å hjelpe hverandre, støtte hverandre og se hverandre på en helt annen måte enn tidligere.» (Informant T3)

4.9 Oppsummering

Vi avslutter kapittelet med en oppsummering, og fremstiller en tabell som trekker ut hovedfunn fra hvert tema. Dette viser at det er både likheter og ulikheter fra de to virksomhetene vi har foretatt intervjuer i. Noen av disse likhetene eller ulikhetene ser vi videre på i kapittel 5.

Tabell 1 – Oppsummering og sammenstilling av funn.

	Ingeniørbedrift	Tjenestevirksomhet
4.1 Forståelse av begrepet kompetanse	- Faglige ferdigheter og kunnskap - Personlige egenskaper	- Faglige ferdigheter og kunnskap - Personlige egenskaper
4.2 Kompetanse-mobilisering og kompetanseutvikling	- Løsningsorientert arbeid - Kompetanseutvikling i praksis	- Motivasjon - Bedriftens behov avgrenser utvikling
4.3 Organisasjonsstruktur	- Matriseorganisasjon med flat struktur - Generalist vs. spesialist - Avhengige av kunde	- Arbeidende leder - Generalist vs. spesialist - Teamsammensetninger
4.4 Organisasjonskultur	- Lederansvar - Åpenhet og tillit	- Åpenhet og tillit

	- Visjon og verdier	- Visjon og verdier
4.5 Rolledefinering	- Definerte roller for ansatte - Definerte roller for ledere	- Definerte roller for ansatte - Definerte roller for ledere
4.6 Mestringsorientert ledelse	- Nyansatte trenger hjelp til å føle mestring - Det er lov å gjøre feil	- Unngå feilkommunikasjon - Involvering og ansvarliggjøring - Sette av tid til oppfølging
4.7 Autonomi	- Størrelse har betydning for autonomi - Leder har ikke faglig kunnskap om de ansatte - Krav styrer mye av arbeidsdagen - Holdninger er viktig for utvikling	- Høy grad av autonomi - Motstand til endringer viser at det er høy grad av autonomi
4.8 Kollegastøtte	- Alltid teamarbeid - God tilbakemeldingskultur og ansvarliggjøring	- Fagmøter - Psykososiale vernerunder - Samarbeid

5 Analyse av data

Vi vil i dette kapittelet belyse det vi ser som hovedfunn fra undersøkelsen. Først ser vi på forståelsen av begrepene kompetanse, kompetansemobilisering, kompetanseutvikling og hvordan de to siste blir operasjonalisert i leders arbeidshverdag. Ved å gi informantene mulighet til selv å tillegge sin subjektive tolkning av ovennevnte begreper, antok vi at svarene ville variere både ut fra virksomhetenes forskjeller, i krav til formell kompetanse og produktene de leverer, men også ut fra at ledere i ulike posisjoner i organisasjonene kan oppfatte dette ulikt. Videre antok vi at utvikling og mobilisering ville bli differensiert og fokus lagt på sistnevnte gjennom intervjuene.

De to neste funnene er rettet mot forskjeller i organisasjonsstruktur og hvordan forskjellene i oppbygging påvirker forståelsen av kompetanse og arbeidet med kompetansemobilisering.

Lederne som ble intervjuet i undersøkelsen arbeider innenfor ulike organisasjoner både når det gjelder hva som produseres (tjeneste og forvaltning/vs. produkt) og størrelsen på virksomheten. Organisasjonens oppbygging antar vi vil sette noen strukturelle føringer for mulighetsbildet til kompetansemobilisering, slik informantene opplever det.

Funn fire handler direkte om hva lederne i undersøkelsen mener de gjør som er mestringsorientert ledelse. Vi fant ut at mestringsorientert ledelse hadde sammenheng med både, ansattes autonomi, rolledefinerings, mestringsstro og mestringsstøtte hos kollegaer og er i så måte avgjørende for kompetansemobilisering hos ansatte

Under gjennomføring av intervjuene ble det synlig for oss at flere av driverne synes å virke på hverandre i organisasjonene. Disse funnene blir gjort rede for i funn fem.

5.1 Kompetansemobilisering vs. kompetanseutvikling

Vi hadde i utgangspunktet postulert at informantene ville ha en distinkt oppfatning av forskjellen mellom kompetansemobilisering og kompetanseutvikling. Videre antok vi det ville medføre at ledere beskrev forskjeller i hvordan man jobber med mobilisering, og hvordan man jobber med kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling defineres av Lai som: *«Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensiale.»* (Lai, 2013, s. 119).

Kompetansemobilisering ble av informantene i ingeniørbedriften tolket som medarbeidernes evne til å anvende kompetansen for å finne rette løsninger, men også det å sette rett kompetanse til de riktige oppgavene. Funnene gir dermed indikasjoner på at det både er et personlig ansvar for den enkelte å bruke mest mulig av sin kompetanse til å løse arbeidsoppgaver slik at det er til det beste for bedriften, men også at det er en leders ansvar å matche riktig kompetanse med riktige oppgaver. Utvikling ble beskrevet som det å tilegne seg ny lærdom for å kunne gjøre arbeidsoppgaver raskere og med bedre kvalitet.

Informantene i den tjenesteytende organisasjonen beskriver mobilisering som i hvor stor grad ervervet kompetanse blir brukt i organisasjonen. Her blir motivasjon og tilrettelegging for å kunne ta i bruk kompetansen på arbeidsplassen ansett som viktige forutsetninger. Det kan derfor tolkes slik at informantene mener ansvaret for at medarbeidere får anvendt sin kompetanse i

stor grad ligger hos leder og måten leder tilrettelegger på, både gjennom organisering av arbeidet og hvordan han eller hun motiverer den enkelte ansatte.

Selv om forståelsen av begrepene var vesentlig forskjellige i starten av intervjuet ble de underveis i intervjuene gjentatte ganger vurdert under ett når vi gjennomgikk både organisatoriske faktorer og de ulike driverne for kompetansemobilisering. Dette kan tyde på at informantene vurderer at tiltak som effektueres i virksomheten gjør noe med kompetansemobilisering og kompetanseutvikling. Kirkpatrick (1987) i Lai (2013) sin modell for evaluering av kompetanseutvikling kan forklare hvorfor tiltak ledere iverksetter samvirker på kompetanseutvikling og kompetansemobilisering og derfor ikke differensieres i større grad av informantene (Lai, 2013). Modellen beskriver evaluering på fire effekt- og måle-nivåer.

Det nederste nivået som kan måles, er reaksjonen medarbeidere har på eksempelvis tiltak i form av ny metode for oppfølging av arbeidssøkere. Neste nivå er læringsutbyttet av tiltaket. På dette nivået er det utfordrende å kunne gjøre gode vurderinger på om læring har funnet sted. Dette skyldes at ny informasjon som blir formidlet gjennom tiltaket alltid sees i lys av og fortolkes ut fra den enkeltes tidligere erfaring. Nest øverste nivå er anvendelsen av det man har lært. Her er vi inne på det som egentlig kan sies å være kompetansemobilisering. Legges det til rette for bruk av kompetansen? På øverste nivå er nytteverdien for den enkelte og organisasjonen. Har investering i opplæringstiltaket gitt en effekt, for eksempel bedre måloppnåelse? Modellen illustrerer på en god måte at kompetanseutvikling og kompetansemobilisering hele tiden virker med hverandre, at det derfor kan være utfordrende å skille mellom dem når ledere vurderer hvordan de jobber for å fremme dette i egen organisasjon.

En annen tolkning kan være at informanten ikke er så opptatt av den kompetansen som allerede finnes hos de ansatte, men har en større tiltro til at utvikling gjennom nyervervelse av kompetanse er det mest nyttige for organisasjonen. Populære begreper som innovasjon, nytenkning, og fremskritt sammenfaller gjerne med det at en organisasjon skal være i utvikling og stadig endre seg. Tiller og Helgesen bruker begrepet «*lærende organisasjoner*», hvor de påpeker at i dagens og fremtidens kunnskapssamfunn er forutsetningen for suksess at virksomheter må være i fremste linje når det gjelder læring (Tiller & Helgesen, 2011). Begrepet «*lærende organisasjoner*» brukes både i privat og offentlig sektor. Arbeidsgiverstrategien fra KS (kommunesektorens organisasjon) uttrykkes slik «*Kommunen trenger en indre vilje til kontinuerlig utvikling. Dette stiller krav til ledere og medarbeidere [...] det må skapes en kultur for læring og utvikling som er kunnskapsbasert*» (Tiller & Helgesen, 2011, s. 33-34). Dette

forutsetter både at ledere og medarbeiderne i organisasjonen må utvikle seg. Forestillingen om at problemene skyldes manglende kompetanse hos den enkelte og dette kan løses med tilføring av nødvendig kompetanse kan være lettere å forholde seg til enn tanken på at uklare rollefordeling, dårlig organisasjonskultur, fraværende mestringsstyrt ledelse, manglende autonomi eller et dårlig arbeidsmiljø setter stopper for at medarbeidere faktisk får anvendt kompetansen sin.

En tredje tolkning kan være at informantene antar at relevant kompetanse blir anvendt i stor grad i organisasjonene, og det derfor ikke er «mer å hente» som virksomheten kan nyttiggjøre seg av. Derfor «vender man blikket utover». En av informantene snakket om at endringer skjer raskt og at kompetanse som man hadde for å kunne løse oppgaver tillagt stillingen for noen år siden gjerne ikke er relevant for de arbeidsoppgavene som er tillagt stillingen nå. Endringer skjer i et stadig høyere tempo og det kommer en strøm av nye utfordringer hele tiden, derfor er det nødvendig med kontinuerlig kompetanseutvikling. For at man skal kunne ha en troverdighet rundt en slik antakelse er det en forutsetning at lederne har oversikt over og innsikt i sine medarbeideres faktiske kompetanse. Informantene våre ga uttrykk for at kartlegging av kompetansen hos ansatte var svært mangelfull. Disse antakelsene harmonerer også dårlig med undersøkelser tidligere referert til i kapittel 2, hvor det nettopp avdekkes at mange medarbeidere ikke får anvendt en stor del av sin kompetanse (Grant et al., 2014).

5.2 Organisasjonens oppbygning gjør noe med måten man oppfatter kompetanse på

Et interessant funn i begge organisasjonene er at det var påfallende likhet i hvordan de tolket begrepet kompetanse når de ble bedt å si noe om det. Det ble trukket frem faglig kompetanse og kunnskap. Både i form av utdanning (formell kompetanse) og tilegnet kompetanse gjennom arbeids- og livserfaring (uformell kompetanse). Videre ble det påpekt at personlige egenskaper var viktig for å kunne utføre arbeid og fungere på de ulike arbeidsplassene, dog ikke helt av samme grunner på de to arbeidsplassene, den ene trengte at du fungerte bra i team, mens den andre krevde at du kunne jobbe godt med mennesker.

Det som er interessant, er hvordan de til å begynne med nærmer seg kompetanse på et rasjonalistisk plan, hvor de beskriver gitte egenskaper som utdanning, relevant arbeidserfaring og personlige egenskaper som viktig kompetanse (Lai, 2013; Sandberg, 2000). Sandberg (2000) gjør rede for hvordan en rasjonalistisk tilnærming til kompetanse beskriver kompetanse som et sett av ferdigheter en ansatt har. Disse er ofte gitt som kunnskaper og egenskaper den enkelte

har for å utføre en spesifisert arbeidsoppgave. Det som er problemet med en slik tilnærming til kompetanse er at man da også måler kompetanse ut fra disse parameterne, men det er ingen av informantene som beskriver at man måler kompetanse på disse parameterne. Det er svært lite kartlegging av kompetanse i begge bedriftene i undersøkelsen.

Videre ut i intervjuene når informantene begynner å beskrive hvordan roller er fordelt, ser vi at begge organisasjonene har forholdsvis lik tilnærming til dette og at det er viktig at det er klart definerte roller, forventningsavklaringer og at rollekonflikter løses raskt. Sandberg (2000) er inne på dette med at arbeid som faktisk utføres ofte avviker fra måten det er beskrevet på i manualer og læringsprogrammer. Dette kan dermed være en av grunnene til at det brukes mye tid på rolleavklaringer og at roller i stor grad er definerte i begge bedriftene i undersøkelsen.

Når informantene videre forklarer hvordan oppgaver løses og hvilke muligheter de ansatte har til å løse oppgavene sine ser vi klare trekk til funn gjort av Sandberg (2000). Måten man jobber på er den viktigste kompetansen man har, og dette underbygger hans teori om at man må se på kompetanse fra et fortolkende synspunkt. Kompetanse er situasjonsbestemt og varierer både fra arbeider til arbeider, men også fra oppgave til oppgave. Det å levere et godt sluttprodukt eller få en fornøyd bruker er det viktigste, og arbeidsoppgavene som utføres kan løses på mange måter, og det er den enkeltes egen tilnærming til problemet som i stor grad er kompetansen man må ha.

Det kan virke som at måten informantene tolker kompetanse i starten av intervjuene mer er formet av hvordan organisasjonen er bygget opp og dens virksomhetsområde. Siden begge undersøkte enheter er såkalte kunnskapsorganisasjoner, er det faglig kompetanse, erfaringer og personlige egenskaper som sees på under ansettelse, da disse på noen måter er målbare. En av informantene forklarer lengre ut i intervjuet at når man først er kommet inn i bedriften så er det måten man anvender sin kunnskap på som er viktigst, ikke hva slags realkompetanse du har.

Vi kan derfor anta at kompetanse er mye mer enn det som innledningsvis blir tatt opp av informantene, da de senere i intervjuene trekker frem andre faktorer som bygger opp under kompetanse og at måten man utfører oppgavene på er viktigst. Det vil derfor være nærliggende å tro at måten de innledningsvis definerer kompetanse på er gitt av organisasjonen de jobber i, og at denne kompetansen er det de ser som ønskede målbare kvalifikasjoner i et jobbintervju eller ved stillingsendring. Det som faktisk er kompetansen man ønsker er mindre definerbar,

men må fortolkes ut fra den enkeltes oppgave, fordi det er måten man anvender kunnskapen sin til å løse et problem som er viktigst.

5.3 Påvirker organisasjonens størrelse arbeidet med kompetansemobilisering?

I begge organisasjonene vi har undersøkt har det vært en informant i hver organisasjon som jobber på en tallmessig mindre arbeidsplass enn de øvrige. Disse informantene har påpekt interessante utfordringer med å jobbe på et lite kontor. Vi ønsker derfor å se litt nærmere på disse utfordringene og forskjellene mellom det å være leder på et lite kontor kontra det å være leder på et større kontor.

For ingeniørbedriften er informant 1 leder for et lite firma med rundt 30 ansatte, mens de øvrige har ansvar for over 100 ansatte hver. I tjenestevirksomheten er informant 1 leder for 7-8 stykker, mens de øvrige er leder for 20-30 stykker.

Begge de undersøkte virksomhetene har noen likhetstrekk de trekker frem som direkte er påvirket av organisasjonens størrelse. Det første som trer frem, er forskjellen på den enkelte ansattes ansvarsområder. For de minste organisasjonene virker det på informantene som at de ansatte er generalister som kan en del om veldig mye, og må følge opp en oppgave tettere og kunne mer om oppgaven enn på en større lokasjon. Dette igjen gjør at man i mindre grad har mulighet til å spesialisere seg på noen områder, men må kunne mer om mange ulike ting. Motstykket til dette ser man i de store organisasjonene der man har mulighet til å spesialisere seg i større grad innen et gitt felt eller område.

Det som videre vises av undersøkelsen er at det å være mer generalist også ofte gir deg større ansvarsområde, men dette igjen gir det også større frihet til å styre dagen din, altså autonomi. I de større organisasjonene hvor man er mer spesialisert har man ofte større faglig kompetanse innen sitt område. Man kan for lite om prosessen som arbeidet går gjennom, slik at man mister noe av autonomien da man alltid er avhengig av å levere sitt arbeid videre til noen som følger det opp før det igjen går videre i kjeden til neste medarbeider.

Det man ser som forskjell fra de ulike virksomhetene, er at i tjenestevirksomheten har leder en større faglig innsikt i arbeidet som utføres av de ansatte, og har dermed større mulighet til å forstå hva som kreves både av tid, ressurser og faglig kompetanse for å løse arbeidsoppgavene. I ingeniørbedriften ser man at leder har ansvar for langt flere personer, men ikke et faglig ansvar og har kanskje liten til ingen faglig oppfølging av ansatte. Faglig innsikt i arbeidsoppgavene gir

leder et helt annet utgangspunkt for å drive støttende ledelse som er kjernen i Lai (2013) sin beskrivelse av mestringsorientert ledelse. For det første kan leder veilede på både faglige og prosessuelle utfordringer. Videre vil leder i større grad kunne bistå sine medarbeidere med å prioritere arbeidsoppgaver, da fagforståelsen også kan gi økt innsikt i hvilke arbeidsoppgaver som bør løses først. Det kan være interessant å forske videre på hvordan det å være leder for en mindre gruppe mennesker også kan påvirke hvordan man jobber med kompetansemobilisering eller følger opp kompetansemobilisering som leder.

5.4 Lederatferd som fremmer kompetansemobilisering

Forskningsmodellen framsatt i slutten av kapittel 2 fremhever antakelsen om at lederatferd både den som er mestringsorientert og annen atferd, i stor grad påvirke kompetansemobilisering. Lai poengterer at det primære ansvaret for å legge til rette for kompetansemobilisering ligger hos leder (Lai, 2013). Lai beskriver «strategisk kompetanseledelse» som en tilnærming til satsing på kompetanse hvor kompetansen er forankret hos den enkelte medarbeider i organisasjonen (Lai, 2013). Dette vil med andre ord si at kompetansen ikke eies av organisasjonen, men er i besittelse og under kontroll av medarbeiderne. Organisasjonen forvalter den kompetansen som medarbeideren gjør tilgjengelig ut fra mange forskjellige faktorer hvor en av de viktigste er ledelse.

«Organisasjonen er derfor en viktig premissgiver for mulighetene den enkelt medarbeider har til å utvikle og mobilisere sin kompetanse, alene eller i samarbeid med andre» (Lai, 2013, s. 22).

Lai refererer i sin bok til nyere forskning som indikerer at mange faktorer som påvirker kompetansemobilisering ikke kan kontrolleres direkte av medarbeideren, men gjennom leder, arbeidsmiljøet og organisasjonens struktur (Lai, 2013).

«[...] ansvaret for kompetansemobilisering kan derfor ikke overlates til den enkelte medarbeider, men er primært et lederansvar» (Lai, 2013, s. 156).

Med dette bakteppet var det interessant å få innblikk i hvilken måte lederne utøvde ledelse på for å fremme kompetansemobilisering. Funnene viser at måten ledere opptrer på, også virker inn på andre drivere som autonomi, rolledefinering og mestringsorientert støtte fra kollegaer. Nedenfor har vi kategorisert ulike måter leder opptrer på som de mener påvirker driverne for kompetansemobilisering positivt:

Tabell 2 – Opplevd effekt av mestringsorientert lederatferd.

Lederatferd	Opplevd effekt
<p><i>Tilbakemeldingskultur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stor takhøyde - Ærlige tilbakemeldinger - Åpenhet om utfordringer 	<ul style="list-style-type: none"> - Avdekker feil raskere - Medarbeidere får tidligere hjelp - Toner ned redsel for å feile - Åpner opp for andre synspunkter
<p><i>Involvere og ansvarliggjøring av ansatte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ta med tillitsvalgte og verneombud på råd - Åpenhet med informasjon til ansatte - Ta med ansatte i beslutningsprosesser - Fordele oppgaver nedover i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Engasjerte medarbeidere - Bedre oppslutning rundt endringer - Større eierskap til bedriften - Større vilje til å påta seg andre arbeidsoppgaver
<p><i>Pusher ansatte ut av komfortsonen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gi ansatte utfordrende oppgaver - Utfordre ansatte til å finne svar selv 	<ul style="list-style-type: none"> - Større mestringsfølelse - Større trygghet - Større opplevd faglig mestring
<p><i>Forventningsavklaringer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tydelighet på ansvar og arbeidsoppgaver - Gjensidig forståelse for oppdraget 	<ul style="list-style-type: none"> - Større trygghet - Mer forutsigbar arbeidshverdag
<p><i>Kommunikasjon og relasjonsbygging:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oppfølgingssamtaler - Ikke for mye korrigerende atferd - Bli kjent med dine medarbeidere - Uformelle samtaler 	<ul style="list-style-type: none"> - En leder som «ser» den enkelte - En leder som bryr seg om sine ansatte - En leder som går foran som et godt eksempel

Vi vil i avsnitt 5.4.1 til 5.4.5 gå nærmere inn på informantenes beskrivelse av mestringsorientert ledelse, og se hvordan denne driveren synes å samvirke med øvrige drivere.

5.4.1 Mestringsorientert ledelse, kollegastøtte og autonomi

Målet for enhver organisasjon er å øke medarbeidernes motivasjon og ytelse (Lai, 2013). Mestringsorientert ledelse er en lederatferd som virker støttende på medarbeiders mestring og utvikling, øker medarbeidernes motivasjon og ytelse og dermed også kompetansemobilisering (Lai, 2013). Hvordan kan en tilbakemeldingskultur oppleves om støttende for medarbeiderne?

Effektene som beskrives av informantene er flere. Gjennom åpenhet og dialog blir eventuelle feil avdekket tidlig og leder har dermed mulighet til å hjelpe medarbeiderne tidligere i arbeidsprosessen. Tryggheten dette skaper har dermed en positiv effekt på det å ta på seg utfordringer. Medarbeiderne tør mer fordi de vet at de kan få bistand når problemene oppstår. I tillegg vil en god tilbakemeldingskultur kunne bidra til at den enkelte medarbeider bedrer sine arbeidsprestasjoner, og dermed utnytter mer av sitt kompetansepotensial. En god tilbakemeldingskultur kan også bidra til at flere av virksomhetens ansatte deler sine meninger rundt arbeidsplassrelaterte temaer. Dette kan gi virksomheten verdifulle innspill til hvordan for eksempel arbeidsoppgaver kan gjøres bedre, noe som igjen bidrar til økt bruk av de ansattes kompetanse da et sentralt element i kompetansebegrepet er den kunnskapsbanken enhver person har. For å implementere en god tilbakemeldingskultur med ovennevnte effekter er lederne avhengig av å få med de ansatte.

Driveren mestringsorientert støtte fra kollegaer vil en dermed måtte samvirke med mestringsorientert ledelse. Tre av måleindikatorene for kollegastøtte brukt av Lai var: «*Mine kollegaer gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør.*», «*Mine kollegaer hjelper meg når jeg trenger det.*» og «*Mine kollegaer er åpne for å gjøre ting på nye måter.*» (Lai, 2013, s. 178). Disse måleindikatorene er treffende beskrivelser for at atferd har positiv effekt i form av tilbakemeldingskultur. Det er av stor betydning at leder bestreber seg på å gi konstruktive tilbakemeldinger på medarbeiders utførelse av arbeidet. Dette øker motivasjonen for arbeidet men også muligheten for læring og utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Samtidig beskrev flere av informantene utfordringer med å få tilstrekkelig med innsikt i den enkeltes medarbeiders prestasjoner, og var derfor avhengig blant annet av fagansvarlige for å bli gjort oppmerksom på kvaliteten på jobbutførelsen til sine medarbeidere. Dette understreker betydningen av en kultur hvor også medarbeidere gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger. Det samme gjelder med å bistå kollegaer med hjelp. Leder er ikke alltid den første som oppdager at medarbeider har behov for hjelp til å løse oppgavene sine. Kollegaer er gjerne de som på et tidlig stadium avdekker hjelpebehovet og gjerne har de faglige forutsetningene for å kunne bistå med å løse oppgaver. Åpenhet for andre måter å gjøre ting på vil bidra til økt engasjement fra ansatte. Gjennom sine intervjuer med mange ansatte i ulike organisasjoner erfarte Julian Birkinshaw (2014) følgende momenter som fremmet engasjementet:

«Alle lot seg engasjere når arbeidsoppgavene var utfordrende, når de tok opp en viktig sak, når de hadde friheten til å tenke ut løsninger selv, når de samarbeidet med høyt kvalifiserte kolleger, og når de følte at bidraget deres ble verdsatt» (Birkinshaw, 2014, s. 52).

Friheten til å kunne bidra aktivt med nye løsninger i egen arbeidshverdag er også en sentral faktor innenfor driveren autonomi. Måleindikatorene «*Jeg har frihet til å utføre oppgavene mine slik jeg selv mener er riktig*» og «*Jeg har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben min*» (Lai, 2013, s. 166), understreker viktigheten av at leder jobber for en tilbakemeldingskultur med åpenhet, ærlighet og stor takhøyde for ulike synspunkt.

5.4.2 Mestringsorientert ledelse og autonomi

Ivaretagelse og styrkning av medarbeidernes engasjement ble av en informant fremhevet som den viktigste oppgaven til en leder. En forutsetning for å ivareta engasjementet var å involvere medarbeiderne i drift og utvikling av organisasjonen, samt å gi ansvar for ulike oppgaver og prosjekter til ansatte. Ved å informere og involvere ansatte i større grad i endringsprosesser, erfart flere informanter at dette førte til mindre motstand mot endringer, økt samarbeid, flere innspill til endringer, større eierskap til og ansvar for å løse utfordringene, samt større åpenhet for å endre arbeidsoppgaver. I sin artikkel om ledelse av kunnskapsarbeid beskriver Sandvik *myndiggjørende lederstil* som den lederstilen som virker å fungere best ved ledelse av kunnskapsarbeid (Sandvik, 2011). Denne lederstilen er kjennetegnet ved at leder gir medarbeidere innflytelse og handlingsrom innenfor visse rammer til lede seg selv mot bedriftens mål. Å lede på denne måten betyr å fremme medarbeidernes autonomi i arbeidshverdagen. Måleindikatorer på autonomi inneholder setninger som: «*Jeg arbeider på egen hånd med egne oppgaver*», «*jobben gir meg mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne*» (Lai, 2013, s. 166). Ut fra funnene kan vi derfor anta at mestringsorientert ledelse må inneholde sentrale elementer av autonomi for å få de effektene som informantene beskrev i intervjuene. Samtidig er det visse forutsetninger som må ligge til grunn for at denne type ledelse med stor grad av autonomi skal fungere. Medarbeiderne må ha tilstrekkelig med trygghet og kompetanse for å kunne ta ansvar uten at det skal bli for tyngende for den enkelte. Med vissheten om at medarbeidere har ulike forutsetninger for å ta ansvar så er individuell hensyntaken og evne til å vite hva som er tilstrekkelig for den enkelte også viktig for å kunne utøve mestringsorientert ledelse.

5.4.3 Mestringsorientert ledelse og mestringsstro

Informantene i ingeniørbedriftene og tjenestevirksomhetene var alle opptatt av å utfordre medarbeiderne i arbeidshverdagen. Birkinshaw har gjennom sin store utvalgsundersøkelse kommet frem til fem kjennetegn på en god leder, hvor det første kjennetegnet er at leder gir ansatte utfordrende oppgaver (Birkinshaw, 2014). Lederen viser da at han eller hun stoler på at den ansatte ønsker å gjøre en god jobb. Lederen ser også at den ansatte har evner til å utvikle

seg og gir dermed oppgaver som får den ansatte til å strekke seg for å løse oppdraget (Birkinshaw, 2014). En av måleindikatorerne på mestringsorientert ledelse er ifølge Lai at nærmeste leder gir sine medarbeidere utfordringer som utvikler og styrker deres kunnskaper (Lai, 2013). Ved å gi ansatte utfordrende oppgaver og samtidig støtte og vise tiltro til at de kunne klare å løse oppgavene resulterte det i at medarbeiderne opplevde å mestre oppgaver som i utgangspunktet lå utenfor komfortsonen deres. Mestringsopplevelser som videre ga økt trygghet og ytterligere styrket tro på sin egen kompetanse. Med andre ord vil dette påvirke den enkelte medarbeiders mestringstro. En av måleindikatorerne på mestringstro er: «*Jeg beholder roen når jeg møter vanskeligheter på jobben, fordi jeg stoler på mine evner til å meste oppgavene*» (Lai, 2013, s. 161). Å bli varsomt presset til å løse en utfordring kan gi gode mestringserfaringer for den enkelte medarbeider som igjen medfører økt mestringstro. Våre funn viser dermed at mestringsorientert ledelse påvirker medarbeiders opplevelse av mestringstro. Videre vil vi anta at medarbeidere, noe som får økt tro på seg selv også vil kommunisere dette tilbake til leder. Dette vil forsterke leders tro på at ansatte kan løse utfordrende oppgaver på en god måte, og forsterke leders mestringsorienterte ledelse. Ansatte som blir utfordret på jobb og erfarer mestring med det vil anvende en større del av sin kompetanse.

5.4.4 Mestringsorientert ledelse og rolledefinerings

Flere av informantene tok opp forventningsavklaring som en nødvendig faktor i mestringsorientert ledelse. En leder som er tydelig på hva som forventes av en medarbeider i jobben gir et rammeverk som er forutsigbart og trygt. Samtidig påpeker en av informantene at dette er en dualistisk faktor hvor det er vel så viktig at forventningene medarbeider har til leder også er tydelige. Forventningsavklaring kan argumenteres for å ligge under driveren rolledefinerings, da en rolle som for eksempel arbeidstaker impliserer noe gitte forventninger til atferd (Lai, 2013). En av dimensjonene i rolledefinerings er rolleklarhet som i korte trekk går ut på at det bør være tydelig hvilke oppgaver, ansvar og beslutningsmyndighet som hører til de ulike rollene (Lai, 2013). Derfor støtter funnene opp om antakelsen at et viktig element i mestringsorientert ledelse vil være å foreta gode rolledefinerings. De gjensidige forventningene mellom leder og medarbeider må være så tydelige og avklarte som mulig. Tilbakemeldinger fra informantene i undersøkelsen var at denne tydeligheten gir et rammeverk som fremmer trygghet og forutsigbarhet blant de ansatte. Dette gir mulighet for at en større del av oppmerksomheten og overskuddet kan rettes mot oppdraget og dermed gi grobunn for økt kompetansemobilisering. Kompetansemobilisering er på mange måter et overskuddsfenomen.

5.4.5 Kommunikasjon og relasjonsbygging

Under presentasjonen av teori rundt lederperspektivet på kompetansemobilisering i kapittel to viser en undersøkelse fra Skottland at ansatte opplever stor forskjell på etterspørsel av kompetanse til henholdsvis ansettelsesprosessen og etter man er ansatt. Videre viser resultatene at lederne opplevde at ansattes kompetanse ble utnyttet i større grad enn ansatte selv vurderte det. Det er nærliggende å anta at manglende oversikt over ansattes kompetanse og manglende innsikt i hva ansatte ønsker å bidra med i organisasjonen kunne være mulige forklaringer på dette. Funnene fra vår undersøkelse bekreftet at det ikke blir brukt tid på å systematisk kartlegge kompetanse hos den enkelte. Det viste seg at det var viktig å sette av tid til oppfølging både gjennom formelle fora, som oppfølgingssamtaler og utviklingssamtaler, men også i de uformelle settingene for å bli kjent med ansatte. Ut fra dataene kan vi ikke konkludere med at ledere, gjennom uformelle og formelle settinger, får innsikt i eller tar hensyn til ansattes kompetanse, ambisjoner, mål, ønsker for utvikling og faglig påfyll. Disse trekkes frem som viktige måleindikatorer for mestringsorientert ledelse (Lai, 2013). Flere av informantene bekreftet langt på vei at det i organisasjonen sannsynligvis ville være en betydelig uutnyttet relevant kompetanse eller taus kunnskap. Det kan dermed virke som om utvalget i denne undersøkelsen er bevisst på det mulige gapet mellom kompetansen som er tilgjengelig og kompetansen som blir anvendt. Det vi imidlertid kan fastslå, er at alle informantene i undersøkelsen anså det som viktig å vise at de bryr seg om de ansatte og at de ser de ansatte. Flere ledere i tjenesteorganisasjonen nevnte at en viktig del av å få en god relasjon til sine ansatte også handlet om å gå foran som et godt eksempel for å sikre en troverdighet som underbygger relasjonen. Som en av fire viktige atferdsmessige kategorier under transformasjonsledelse nevner Arnulf «*idealisert innflytelse*». Som leder må man våge å bli sett og våge å stå for noe og samtidig være troverdig i sin formidling (Arnulf, 2012). Informantene brukte begreper som «kulturbærer» og «kapteinen på laget». Dette underbygger forestillingen om en troverdighet hos leder som en forutsetning for å skape tryggheten som en støttende leder må utvise ovenfor ansatte.

5.5 Sammenhenger mellom driverne

I teorikapitlet ble det beskrevet fem drivere som ifølge Lai er viktige for kompetansemobilisering i en organisasjon. Moderne motivasjonsteorier beskriver flere av driverne som sentrale for den indre motivasjon. I kognitiv evalueringsteori beskrives motivasjonsverdien i selve jobbutførelsen. Hvis arbeidsoppgavene tilfredsstiller behovet for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse så vil det virke styrkende for den indre motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Lai har gjennom sin forskning på opplevd

kompetansemobilisering hos ansatte i forskjellige offentlige virksomheter avdekket at autonomi, mestringsstøtte, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kollegaer virker positivt på opplevd kompetansemobilisering. Vi antok derfor at driverne også ville beskrives av lederne som forsterkende på kompetansemobilisering. Det vi ikke hadde forutsett var muligheten for at driverne kunne påvirke hverandre negativt. Gjennomgang av litteratur på området gav oss ingen indikasjoner på at tidligere forskning på feltet problematiserte dette. Sammen med funnene som blir beskrevet i kap. 5.4 gir dette indikasjoner på både positive og negative korrelasjoner mellom forklaringsvariablene (driverne) i undersøkelsen. Dette forklares som multikollinearitet.

Autonomi blir beskrevet som den viktigste hovedfaktoren i egenmotivasjonsteori (Lai, 2011), og blir trukket frem som viktig forutsetning for kompetansemobilisering. Et arbeidsmiljø som er støttende og inkluderende har også stor betydning for kompetansemobilisering. Høy score på begge driverne vurderte vi forut for undersøkelsen som forsterkende på kompetansemobilisering. Det som imidlertid etter hvert kom fram i funnene fra undersøkelsen, var at friheten man hadde ved å ha den hele og fulle kontrollen med egen arbeidsportefølje og dermed i stor grad kunne planlegge egen arbeidshverdag, hadde en negativ påvirkning på kollegastøtten. Med andre ord, for sterk autonomi undergravde fellesskapstankegangen, noe som igjen gav seg negative utslag på kollegastøtte. Selv om driverne isolert sett var positiv for kompetansemobilisering, viser våre funn at driverne også kan påvirke hverandre negativt, noe som igjen kan medføre lavere kompetansemobilisering i virksomheten. Ledere bør derfor ikke ukritisk gjennomføre tiltak som isolert sett forsterker driverne uten å ha vurdert muligheten for at tiltak gjort i beste hensikt kan slå negativt ut på andre tiltak med samme mål. Våre funn gir derfor støtte for å vurdere effekten ulike tiltak kan ha på hverandre før disse implementeres i virksomheten. En av informantene redegjorde for endringer de har gjort i virksomheten for å motvirke den negative påvirkningen mellom autonomi og kollegastøtte. Disse endringene i organiseringen av arbeidsoppgavene har hatt positiv effekt ifølge informanten. Ansatte i virksomheten har gått over fra å være et medlem i en avdeling eller arbeidsgruppe som har ansvar for egen portefølje til å jobbe i team hvor man jobber i fellesskap for hele avdelingen. Kaufmann & Kaufmann beskriver forskjeller på arbeidsgrupper og team som kan forklare den positive effekten av å endre arbeidsmetode. I en typisk arbeidsgruppe vil det enkelte individ stå til ansvar for sitt eget arbeid, mens i et team er det både individuelt og gjensidig ansvar (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Videre vil man i arbeidsgruppen «[...] måle produktiviteten i form av individuelle arbeidsprodukter, eller summen av individuelle arbeidsprodukter. I teamet

opererer vi med begrepet kollektive arbeidsprodukter» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 242). Dette betyr at et team som fungerer vil produsere mer samlet enn det enkeltpersoner i en gruppe vil gjøre hvis dette summeres sammen med de andre gruppemedlemmene. Kaufmann omtaler dette som *synergieffekt*. Informanten beskriver nettopp dette som positive konsekvenser av omorganiseringen. De opplever bedre kontroll på restanser, bedre kvalitet på saksbehandlingen og kortere saksbehandlingstid. Samtidig får de til et bedre samarbeid og en bedre utnyttelse av hverandres kompetanse.

6 Konklusjon/videre forskning/avslutning

Vår undersøkelse hadde som utgangspunkt å få innsikt i hvordan ledere jobber med kompetansemobilisering. Undersøkelsen var en kvalitativ studie hvor vi intervjuet seks ledere fra to ulike kunnskapsorganisasjoner hvor den ene jobber med produktfremstilling og den andre jobber med tjenester for brukere. Utvalget er for lite til at funnene som er gjort kan generaliseres, men slutningene gir informasjon som det kan forskes videre på.

6.1 Svar på problemstillingen vår

Informantene i vår studie var alle opptatte av å få det beste ut av sine medarbeidere for å kunne nå målsetningene som er satt for organisasjonen. Gjennom rekruttering, ansettelse, opplæring og oppfølging av medarbeidere ga informantene uttrykk for at de så etter relevant kompetanse som kunne formes og utvikles videre med tanke på det beste for virksomheten. Det som imidlertid gjenspeiles i både ingeniørvirksomheten og tjenesteorganisasjonen er mangelen på systematisk kartlegging av medarbeideres kompetanse, spesielt etter at de er blitt ansatt i virksomheten.

Driverne som danner grunnlaget for intervjuguiden og som gjennom forskning har vist seg å ha stor påvirkning på kompetansemobilisering, er sentrale for informantenes måte å jobbe på. Vi ser at mestringsorientert ledelse samvirker med alle de andre driverne. Dette underbygger hvor stor betydning leders atferd har for at ansatte i kunnskapsorganisasjoner skal kunne oppleve høy kompetansemobilisering.

Det var imidlertid flere funn som overrasket forfatterne. Gjennom litteraturen fremheves det at leder er viktig for kompetansemobilisering blant ansatte, og at leder må legge til rette for dette i arbeidshverdagen. Ut fra lederperspektivet, som var utgangspunktet for oppgaven, ga flere av informantene uttrykk for at ansatte også må tillegges ansvar for å ta i bruk sin kompetanse som er til det beste for virksomheten. Friheten medarbeiderne fikk til selv å finne løsninger på sine

arbeidsoppgaver og til å styre arbeidshverdagen innenfor gitte rammer, medførte også et ansvar for å anvende tilegnet kompetanse på en best mulig måte. Innenfor moderne sosialkognitiv teori snakkes det om større grad av selvledelse i kunnskapsorganisasjoner. Selvledelse kan defineres som: «[...] å lære seg et sett av atferds strategier og kognitive strategier som virker fremmende på ens egen evne til å lede og administrere seg selv» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 196). Det kan være interessant å forske videre på hvilken påvirkning dette kan ha for begrepet kompetansemobilisering.

6.2 Videre forskning

Funnene som indikerer at driverne også kan virke mot hverandre var uventet. Vi hadde på forhånd antatt at driverne ville forsterke økt kompetansemobilisering gjennom samvirkning. At autonomi og kollegastøtte kan påvirke hverandre negativt er nyttig erkjennelse å ta med seg videre, både med hensyn til videre forskning på kompetansemobilisering men også som råd til ledere i kunnskapsorganisasjoner.

Vi så at lederne beskrev at de fleste ansatte i organisasjonene har betydelig grad av autonomi i form av at de styrer arbeidshverdagen selv. Dette underbygges av at ansatte viser at de er motstandere mot endringer. Ved lavere grad av autonomi tror vi ikke dette ville vært et fenomen som trekkes frem av flere informanter. Disse funnene mener vi danner grunnlag for at det bør utføres flere kvalitative studier som ser på fenomenet kompetansemobilisering. Både fra arbeideres og ledes perspektiv. Vi tror slike studier vil kunne bekrefte våre funn om at det er påvirkningskraft mellom de ulike driverne.

Forskjeller blant informantene i forståelsen av kompetanse og kompetansemobilisering aktualiserer en fortolkende tilnærming til problemstillingen som er belyst i denne oppgaven. For å sikre at vi fikk informasjon om hvordan ledere arbeider med kompetansemobilisering, var det viktig at informantene fikk frem sin forståelse av begrepene og deres innhold. Dette for at spørsmålene i intervjuguiden ble formulert på en måte som sikret ivaretagelse av begrepsgyldighet. Vi mener dette gir et grunnlag for videre forskning på forståelse og definering av begrepene kompetanse og kompetansemobilisering blant ledere, da dette er begreper som er høyst aktuelle i et samfunn hvor flere og flere yrkesaktive jobber i kunnskapsorganisasjoner.

6.3 Svakheter ved studien

Vår intensjon under forberedelsene til datainnsamling var å gjennomføre 5 intervjuer i hver av de to virksomhetene. Da Norge gikk i full nedstengning fra 13. mars d.å., ble det utfordrende å

få gjennomført intervjuer med alle de aktuelle informanter. Konsekvensen for vår studie ble en reduksjon av informanter fra ti til seks. Et større datagrunnlag kunne gitt oss flere interessante funn, noe som muligens hadde gitt oss økt kunnskap om andre aspekter rundt ledelse og kompetansemobilisering.

Intervjuene ble gjennomført i to ulike kunnskapsorganisasjoner. Det vil være vanskelig å generalisere funnene vi har gjort basert på data fra virksomhetene som var gjenstand for undersøkelsen. Til det er antall caser og informanter for få. Et tiltak som kunne vært gjort for å få mer generaliserbare funn var å utvide antall kunnskapsorganisasjoner i undersøkelsen. Dette anså vi som ikke gjennomførbart med tiden vi hadde til rådighet.

6.4 Råd til ledere basert på vår undersøkelse

Kartlegg de ansattes kompetanse. Det er nyttig for ledere å ha en oppdatert innsikt i hvilken kompetanse hver enkelt medarbeider besitter. Dette vil gi leder mulighet til å avdekke mulige ressurser og eventuelle mangler i organisasjonen. Vær grundig i utvelgelse av kompetansefremmede tiltak i organisasjonen. Det er ikke sikkert at utbytte står i forhold til innsatsen hvis tiltakene motvirker hverandre. Involver, engasjer og utfordre dine ansatte. Dette vil øke motivasjon og jobbtilfredshet hos dine medarbeidere. Noe som igjen vil kunne føre til økt kompetansemobilisering. Let først etter nødvendig kompetanse innad i organisasjonen. Da kan du unngå å igangsette kostnadskrevenende opplæringstiltak.

Referanser

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Hva er, bd. 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- Birkinshaw, J. (2014). *Bli en bedre sjef : hvorfor god ledelse er så vanskelig* (Becoming a better boss why good management is so difficult). Oslo: Cappelen Damm akademiske.
- Grant, K., Maxwell, G. & Ogden, S. (2014). Skills utilisation in Scotland: exploring the views of managers and employees. *Employee Relations*, 36, 458-479.
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma*, 9, 30-37.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3, 49-55.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Strategisk HRM, bd. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nordhaug, O. (2002). Den ustyrbare kompetansen? *Magma*, 5, 55-64.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretive Approach. *Academy of Management Journal*, 43, 9-25.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14, 56-63.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tiller, T. & Helgesen, S. (2011). *Bedre leder: lederutvikling gjennom reflektert erfaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Wong, S. I., Škerlavaj, M. & Černe, M. (2017). Build Coalitions to Fit: Autonomy Expectations, Competence Mobilization, and Job Crafting. *Human Resource Management*, 56, 785-801.

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

23.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan arbeider ledere med kompetansemobilisering i kunnskapsorganisasjoner?

Referansenummer

626059

Registrert

02.12.2019 av Kristoffer Andre Svendsen - ksv039@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trude Høgvold Olsen, trude.h.olsen@uit.no, tlf: 77058223

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristoffer Svendsen, svendsen.kristoffer@gmail.com, tlf: 93289165

Prosjektperiode

26.08.2019 - 30.06.2020

Status

11.12.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

11.12.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 11.12.19 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Formålet med dette intervjuet er å få ledere/avdelingsledere med personalansvar til å fortelle hvordan de arbeider for å fremme kompetansemobilisering hos ansatte i organisasjonen. Innledningsvis i intervjuet er det viktig å få klarhet i hvordan informantene forstår begrepene kompetanse og kompetansemobilisering.

Kompetanse og kompetansemobilisering

- Hva legger du begrepet kompetanse?
- Hva anser du som viktig kompetanse i din organisasjon/avdeling?
- Hvordan forstår du begrepet kompetanseanvendelse?
- Hva skiller dette begrepet fra kompetanseutvikling?
- Jobber dere med både kompetanseanvendelse og kompetanseutvikling i din organisasjon?

Organisasjonens oppbygging

Kan du fortelle oss litt om hvordan kontoret ditt er organisert i forhold til resten av organisasjonen din?

- På hvilken måte forholder kontoret seg til de andre avdelingene i organisasjonen?
- Hvilke fordeler ser du ved hvordan din arbeidsplass er organisert for å få det beste ut av dine ansatte?
- På hvilken måte mener du organisasjonen generelt og din avdeling spesielt kan endres for at den i enda større grad skal kunne legge til rette for økt bruk av de ansattes kompetanse?
- Hvordan vurderer du mulighetene for å bytte om på arbeidsoppgaver og ansvarsområder for å kunne anvende ansattes kompetanse i enda større grad både innad i avdelingen og mellom avdelinger?
- Hvordan måles det arbeidet som blir gjort i organisasjonen? På hvilken måte tenker du at disse resultatene kan si noe om hvorvidt dine ansatte får anvendt sin kompetanse?
- Hvis det ikke gjøres, har du noen tanker om hvordan din organisasjon kan måle kompetanseanvendelse?
- Hvilke resultater vurderer du er viktigst for å kunne si noe om organisasjonen får anvendt kompetansen til de ansatte?

Organisasjonskultur

Kan du fortelle noe om hvilken organisasjonskultur dere har her på kontoret?

- Hvilke visjoner og verdier har din organisasjon?

- Hvilken kompetanse mener du er viktig at ansatte har for å kunne jobbe etter organisasjonens visjon og verdigrunnlag?
- I hvor stor grad har ansatte i din avdeling kompetanse til å utføre sitt arbeid i tråd med organisasjonens visjoner og verdier?
- Hva gjør du som leder for å at ansatte skal anvende kompetanse som fremmer organisasjonens visjon og verdigrunnlag i sitt arbeid?

Rolledefinering

Hvordan oppfatter du at rollene i din avdeling er fordelt?

- Hvilke ansvarsområder og arbeidsoppgaver er tillagt din avdeling?
- Hva skiller arbeidsoppgaver som skal løses i din avdeling fra arbeidsoppgaver som skal løses i andre avdelinger?
- Hvor tydelig mener du skillet er mellom arbeidsoppgaver som hører til i din avdeling og arbeidsoppgaver som skal gjøres i andre avdelinger i organisasjonen er?
- Krevs det spesiell kompetanse for å kunne gjennomføre arbeidsoppgaver i de ulike avdelingene?
- Hvordan arbeider du for å tydeliggjøre arbeidsoppgaver og ansvarsområder for ansatte i din avdeling?
- I hvor stor grad opplever du at ansatte forstår og gjennomfører arbeidsoppgaver som de er pålagt?
- Hva kjennetegner situasjoner hvor du opplever at ansatte ikke ivaretar sine arbeidsoppgaver på en god måte?
 - Hva gjør du som leder i slike situasjoner?
 - Hvordan følger du dette opp videre?

Mestringstro og mestringsorientert ledelse

- I hvor stor grad opplever du at ansatte i din avdeling tenker at de har tilstrekkelig med kompetanse til å løse arbeidsoppgaver de er tillagt?
- Har du opplevd situasjoner hvor medarbeidere ser ut til å mangle tro på egen kompetanse?
- Kan du gi eksempler på slike situasjoner?
- I tilfeller hvor du ser at medarbeidere mangler tro på egen kompetanse, hva gjør du som leder for å bidra til at ansatte får økt tiltro til egen mestring?
 - Hvordan følger du opp dette videre?
- Hva gjør du som leder for å skape et arbeidsmiljø hvor ansatte gir tilbakemelding til deg på utfordringer de står i for å kunne løse sine arbeidsoppgaver?

Autonomi

Hvordan organiserer og styrer dine ansatte selv sin arbeidshverdag?

- Hvordan involverer du deg som leder i de ansattes hverdag?

- På hvilken måte tar ansatte initiativ til å foreslå fremgangsmåter for å løse ulike utfordringer i jobben.
 - På hvilken måte opplever du ansatte selv er med på å drive prosesser videre?
 - Hvordan legger du til rette for dette?
- Hvordan balanserer du frihet for den enkelte arbeidstaker til å løse arbeidsoppgavene slik han/hun ønsker opp mot kontroll av at arbeidsoppgavene og delprosesser blir utført i henhold til organisasjonens standarder/prosedyrer/manualer?
- På hvilken måte ser du at ansattes styring av eget arbeid fremmer eller hemmer bruk av den enkeltes kompetanse i jobben?

Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer.

Side-om-side-opplæring. Kollegastøtte i løsningsprosesser. Komplementære ferdigheter. Sammensetning av team.

Hvordan jobber dere i team og sammen med andre her på kontoret?

- Hva mener du kjennetegner et godt teamarbeid mellom ansatte på jobb?
- Hvordan opplever du at samarbeidet mellom kolleger er på din arbeidsplass?
- Hva kan du gjøre som leder for å legge til rette for å fremme et positivt og støttende samarbeid mellom kolleger på arbeidsplassen?
 - På hvilken måte kan dette påvirke kompetanseanvendelse hos de ansatte?

