



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet

Kompetansemobilisering – en kilde til turnoverintensjon

En kvalitativ casestudie om hvilken betydning driverne i kompetansemobilisering har for turnoverintensjonen blant ansatte i en nordnorsk IT-bedrift

–

Einar Halvorsrud

Simon Helsvig

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901H – Mai 2021

FORORD

Denne studien er skrevet som avsluttende del av mastergradstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøgskolen på UiT Norges Arktiske Universitet, campus Alta. Studiet utgjør 30 studiepoeng for begge forfatterne og markerer slutten på fem lærerike studieår.

Først og fremst vil vi takke våre to fantastiske veiledere, Siri U. Sørensen og Line Mathisen, som har stilt opp gjennom hele prosessen og kommet med støttende og konstruktive tilbakemeldinger og veiledning når det har blåst som verst. Deres effektivitet og positivitet har vært gull verd og en stor motivasjonskilde for oss. Vi er veldig takknemlige for deres hjelp og innsats og vi kunne ikke ha fått tildelt bedre veiledere.

Vi vil videre takke casebedriften og alle våre informanter som stilte opp med relevant og nyttig informasjon på relativt kort varsel.

Til slutt vil vi rette en stor takk til oss selv for å ha holdt ut med hverandre gjennom denne tidvis krevende prosessen. Vi har begge jobbet ved siden av studiet, men har likevel klart å tilrettelegge flere felles studiedager i uka. Godt humør, mye humor og gode samtaler har vært en berikelse for oss begge og gjort gjennomføring av studien mange hakk lettere.

Etter et hektisk halvår kan vi nå puste ut. Etter mange stikkveier har vi endelig klappet hånda på varden og står nå og nyter utsikten.

Einar Halvorsrud

Simon Helsvig

Alta, 28.05.2021

SAMMENDRAG

Menneskelige ressurser blir stadig et viktigere konkurransefortrinn for organisasjoner. Interaksjonen, kompetansedelingen og arbeidsmiljøet som oppstår mellom de ansatte er særegent for hver enkelt organisasjonen og vanskelig å substituere (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Det blir derfor stadig viktigere å tiltrekke seg personer med høy kompetanse og å holde dem i organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Selv om fokuset på menneskelige ressurser har økt, viser studier at opp mot 25% av ansatte i organisasjoner har et uutnyttet kompetansepotensial (Lai, 2013). Med bakgrunn i dette har vi i denne studien svart på følgende problemstilling; *Hvilken betydning har driverne til kompetansemobilisering på turnoverintensjonen i en nordnorsk IT-bedrift?*

For å svare på studiens problemstilling har vi redegjort for begrepene turnover og turnoverintensjon, samt årsakene til disse. Videre har vi hovedsakelig basert det teoretiske rammeverket for studien på Linda Lais (2013) definisjon av kompetanse og kompetansemobilisering, samt driverne til dette.

Vi har gjennomført et deskriptivt, intensivt casestudie med en kvalitativ metodisk tilnærming. For å identifisere informantenes subjektive holdninger og tanker til temaet, samt å få dypere innblikk i casebedriften, har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode for å kartlegge informantenes forhold til dette på nåværende tidspunkt.

Selv om Lai (2013) hevder at kompetansemobilisering er et lederansvar, tyder våre funn på at selv om ledelsen ikke har fokus på strategisk kompetansearbeid kan flere av driverne til kompetansemobilisering innfris. Mye tyder på at casebedriftens hurtige vekst de siste 10 årene har «tvunget» de ansatte til å mobilisere og utvikle sin kompetanse for å holde tritt med utviklingen. At informantene har høy grad av mestringstro, samt at arbeidsklimaet er motivasjonsorientert med fokus på mestring framstår som hovedgrunnene til at de ansatte har intern turnoverintensjon og ikke har ekstern turnoverintensjon. De ansattes høye grad av mestringstro stammer hovedsakelig fra gode deklarativer og prosedyriske kunnskaper om casebedriften. Funnet tyder også på at dårlig rollesamsvar tidligere har vært en årsak til ekstern turnoverintensjon blant enkelte av informantene. Høy mestringstro i kombinasjon med dårlig rollesamsvar fører til høy intern turnoverintensjon. Uinnfridde forventninger til intern turnover kan på sikt føre til ekstern turnoverintensjon.

Nøkkelord: Turnoverintensjon; kompetansemobilisering; mestringstro; rolledefinering; støtte fra kolleger.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	ii
SAMMENDRAG.....	iii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	3
2.0 Casebeskrivelse	4
3.0 Teori	6
3.1 Turnover	6
3.1.1 Turnoverintensjon	7
3.2 Kompetansebegrepet	9
3.2.1 Kompetansekompener	10
3.2.2 Kompetanseformer.....	12
3.3 Kompetansemobilisering og drivere for kompetansemobilisering.....	14
3.3.1 Rolledefinering	17
3.3.2 Mestringstro	18
3.3.3 Autonomi	19
3.3.4 Mestringsorientert ledelse	21
3.3.5 Mestringsorientert støtte fra kolleger.....	22
3.3.6 Opplevd kompetansemobilisering	22
3.4 Sammendrag/Oppsummering	23
4.0 Metode.....	24
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	24
4.2 Forskningsdesign	25
4.2.1 Casestudie	26
4.2.2 Utvalg av informanter	27
4.2.3 Valg av metode	28
4.3 Intervju.....	29
4.3.1 Gjennomføring av intervju.....	31
4.4 Metodekvalitet	33
4.4.1 Pålitelighet	33

4.4.2 Bekreftbarhet.....	33
4.4.3 Troverdighet.....	34
4.4.4 Overførbarhet.....	35
4.5 Etske refleksjoner.....	36
4.6 Oppsummering.....	37
5 Empiri.....	38
5.1 Turnoverintensjon.....	38
5.2 Rolledefinerings.....	39
5.2.1 Rolleklarhet.....	40
5.2.2 Rollesamsvar.....	40
5.2.3 Rollebelastning.....	41
5.3 Mestringstro.....	42
5.4 Autonomi.....	43
5.5 Mestringsorientert ledelse.....	45
5.6 Mestringsorientert støtte fra kolleger.....	46
5.7 Oppsummering.....	47
6 Analyse og diskusjon.....	49
6.1 Turnoverintensjon – en dynamisk prosess.....	49
6.2 Rolledefinerings – en grobunn til økt turnoverintensjon.....	50
6.3 Mestringstro – et produkt av organisatoriske kunnskaper.....	52
6.4 Autonomi gjennom struktur og tillitt.....	53
6.5 Mestringsorientert ledelse – støttende, men ikke mestringsorientert.....	55
6.6 Mestringsorientert støtte fra kolleger – et avgjørende arbeidsklima.....	56
6.7 Driverne til kompetansemobilisering vs. turnoverintensjon.....	57
7 Konklusjon.....	60
Referanseliste.....	62
Vedlegg.....	67
Vedlegg 1: Samtykkeskjema.....	67
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	70

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1. Sammenhengen mellom kompetansekompomentene	12
Figur 2. Strategisk kompetanseledelse	14
Figur 3. Høy vs. lav kompetansemobilisering.....	16
Figur 4. Analytisk rammeverk.....	49
Tabell 1. Oppsummering av hovedfunn	48

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering

Nord-Norge har lenge blitt omtalt som mulighetens landsdel, særlig med bakgrunn i dens ressurstillgang. Likevel er det mye som tyder på at det er de naturlige ressursene det siktes til, da flere nordnorske bedriftsledere påpeker at de sliter med å få rekruttert kompetent personell, samt å holde på slikt personell (Flatval, Røtnes & Måøy, 2019). I perioden 2016 – 2018 har nordnorske bedriftseiere opplyst at de har et udekket kompetansebehov på i overkant av 60%. I norsk målestokk har nordnorske bedrifter inntatt jumboplass med hensyn til å knytte til seg, og beholde kompetente ansatte utfra bedriftenes behov. Rapporten viser også at de sysselsatte i landsdelen har et lavere utdanningsnivå enn snittet for landet (Flatval et al., 2019). Samtidig er det flere studier som tyder på at så mye som en fjerdedel av medarbeiderne i organisasjoner har et betydelig utnyttet kompetansepotensial (Lai, 2013). Jacobsen & Thorsvik (2019) hevder at kompetansedeling og kompetanseutnyttelse er et vesentlig konkurransefortrinn med tanke på organisasjoners suksess. Dersom en organisasjon ikke får utnyttet den kompetansen de har tilgjengelig gjennom sine medarbeidere er kompetanse lite verdt (Lai, 2013). For å kunne utnytte den tilgjengelige kompetansen på best mulig måte har Lai (2013) utviklet et rammeverk bestående av fem drivere – dette rammeverket kalles *kompetansemobilisering*. Disse driverne er og omhandler 1) *Rolledefinering* - samsvar mellom arbeidsoppgaver og kompetanse, klarhet i ansvarsområde og beslutningsmyndighet, samt arbeidspress. 2) *Mestringstro* - tillitt og tro til egen kompetanse. 3) *Autonomi* – opplevd tillitt og kontroll over eget arbeid. 4) *Mestringsorientert ledelse* – tilretteleggelse for kompetansemobilisering. 5) *Mestringsorientert støtte fra kolleger* – arbeidsklimate (Lai, 2013).

Allen, Bryant & Vardaman (2010) hevder at det ofte koster mer enn en årslønn å bytte ut en ansatt. I tillegg til de direkte, økonomiske kostnadene fører dette med seg flere problemer som for eksempel uro i arbeidsflyten, tap av organisatorisk erfaring, samt tap av kunnskap (Allen, et al., 2010). Begrepet *turnover* brukes hovedsakelig i forbindelse med at medarbeidere slutter i organisasjon der de er ansatt. Grimsø, Egerdal, Sanyang (2015) argumenterer for at begrepet er mer nyansert og skiller derfor mellom ønsket og uønsket turnover. Ønsket turnover er når arbeidsgiver ønsker å avslutte arbeidsforholdet, mens uønsket turnover er når de ansatte

velger å slutte, mot arbeidsgivers ønske. Uønsket turnover kan tyde på spesielle utfordringer i organisasjonen og det er derfor viktig å kartlegge mulige årsaker til dette (Grimsø et al., 2015). I tillegg til ønsket og uønsket turnover deler Mikkelsen & Laudal (2016) begrepet ytterligere opp i intern og ekstern turnover, der intern turnover innebærer endring i stillingen og/eller rolle innad i organisasjonen, mens ekstern turnover betyr at den ansatte avslutter sitt arbeidsforhold i bedriften. For å forstå hvorfor en ansatt avslutter sitt arbeidsforhold er det sentralt å forstå hvorfor de ønsker dette – derfor ha vi i denne studien valgt å fokusere på turnoverintensjonen blant de ansatte i en nord-norsk IT-bedrift.

I tillegg til at vår casebedrift befinner seg i Nord-Norge, tilhører den også en bransje som tradisjonelt sett har vært preget av høy turnover – IT-bransjen. Store, internasjonale IT-selskaper, som for eksempel Google, Apple og Microsoft opplyser at de har høy turnover. Snitt-ansettelsesperioden for disse selskapene er i underkant av to år (Peterson, 2017). Også små IT-selskaper sliter med høy turnover. Så mye som 40% av ansatte i europeiske IT-selskaper opplyser at de ikke er fornøyd med egen jobbsituasjon, og derfor på jakt etter noe bedre (Røise, 2018). I 2017 gjennomførte IKT-Norge en kompetanseundersøkelse blant medlemmene sine der 38% av bedriftene opplyser at de har ledige IT-stillinger som de ikke har fått besatt i løpet av det siste året, og 45 % opplyste at søkerne manglet kompetanse utfra bedriftens behov (IKT-Norge, 2017).

I lys av at vår casebedrift befinner seg i Nord-Norge, en region der bedrifter sliter med å skaffe og beholde kompetent personell, samt i en bransje som er preget av udekket kompetansebehov og høy grad av turnover, gjør casen interessant – særlig med tanke på hvordan kompetanseutnyttelsen påvirker de ansattes tanker omkring sin framtidige arbeidssituasjon.

1.2 Problemstilling

De menneskelige ressursene blir sett på som et stadig viktigere konkurransefortrinn for organisasjoner, da interaksjonen mellom ansatte, den uformelle kompetansen og arbeidsmiljøet som oppstår gjennom samspillet mellom organisasjonen og de ansatte er særegent for hver enkelt organisasjon og dermed vanskelig å substituere for konkurrenter (Becker et al., 2001). Med bakgrunn i dette argumenterer Kaufmann & Kaufmann (2009) for at det stadig blir viktigere å tiltrekke seg personer med høy kompetanse og å holde dem i

organisasjonen. Samtidig er det flere studier som antyder at så mye som en fjerdedel av medarbeiderne i organisasjoner har et betydelig uutnyttet kompetansepotensial (Lai, 2013). Derfor har vi valgt følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har driverne til kompetansemobilisering på turnoverintensjonen i en nordnorsk IT-bedrift?»

1.3 Avgrensning

I litteraturen er kompetanse og turnover viet mye og bred oppmerksomhet. Med bakgrunn i casebedriftens kontekst har vi i denne studien valgt å fokusere på hvordan driverne i kompetansemobilisering påvirker turnoverintensjonen blant ansatte i casebedriften. Med utgangspunkt i aktualiseringen finner vi det hensiktsmessig å gå ut fra at all ekstern turnover er uønsket.

Utvalget er begrenset til en kvalitativ undersøkelse av én mellomstor IT-bedrift lokalisert i Nord-Norge. Vi har valgt å se på ansattes opplevelse av driverne i kompetansemobilisering og deres turnoverintensjon, der fem ansatte fra kjernevirksomheten er brukt som informanter.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Etter innledning vil vi i kapittel 2 presentere casebedriften. Deretter vil vi i kapittel 3 gjøre rede for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre redegjøres for valg av metode, forskningsdesign og forskningsstrategi i kapittel 4. Deretter vil vi i kapittel 5 presentere våre empiriske funn. Kapittel 6 omhandler funn fra analysen, samt diskusjon, og kapittel 7 inneholder konklusjon og forslag til videre forskning, samt mulige feilkilder.

2.0 Casebeskrivelse

Vi vil i dette kapittelet presentere vår casebedrift. På grunn av bedriftens ønske om anonymisering vil vi ikke referere til kilder som kan identifisere bedriften. Videre i oppgaven vil bedriften omtales som «casebedriften».

Casebedriften ble etablert midt på 2000-tallet, da under et annet navn. Noen år seinere endret selskapet navn til det de i dag er kjent som. Dette var begynnelsen på hvordan vi kjenner selskapet i dag – en IT-bedrift som er et «one product company», der produktet har samme navn som organisasjon. Hovedsete til selskapet befinner seg i en mellomstor by i Nord-Norge og de har også kontorlokaler i andre skandinaviske byer. Ifølge selskapets hjemmeside er det i dag ca. 50 ansatte fordelt på de fire avdelingene salg, support, utvikling og test, marked og økonomi. Selskapets regnskap viste i 2019 en omsetning på omkring 60 millioner. Selskapet har vunnet prisen som åretes gassellebedrift i Nord-Norge 8 år på rad – flere ganger enn noen annen bedrift - og har siden oppstart vokst til å bli Skandinavias mest brukte bransjeløsning med over 2500 kunder. Stor vekst i en bransje under stadig utvikling har ført til at casebedriften har foretatt en rekke endringsprosesser for å holde tritt med utviklingen. For å stå sterkere enn tidligere solgte selskapet aksjemajoriteten til et stort internasjonalt IT-selskap for noen år tilbake. En stor aktør som dette, skal ifølge selskapet ikke påvirke deres produkt, org nr., navn, lokasjon, og ikke minst vil de samme dedikerte ansatte være tilgjengelig. Med en stor aktør i ryggen vil casebedriften være bedre rustet for fremtidens utfordringer.

I samtaler med gründeren av casebedriften påpekte han/hun at selskapet ble etablert med bakgrunn i at han/hun skulle ha en meningsfull arbeidsplass der man gledet seg til å komme på jobb. Ettersom selskapet vokste ble dette grunnlaget for deres verdier og disse er i dag et viktig premiss for hvordan selskapet styres. Det ble blant annet påpekt at de under ansettelsesprosesser er særlig opptatt av å rekruttere medarbeidere som deler casebedriftens verdier og mål, samt at kandidatene er motiverte til å jobbe i bransjen og selskapet, uavhengig av ytre belønningsfaktorer som overtidssordninger, lønn og bonuser. Casebedriften har per i dag ingen klar strategisk virksomhetsstyring. Daglig leder utdyper at casebedriftens store vekst – særlig med hensyn til antall ansatte og kunder – har ført til at behovet for en mer strategisk tilnærming til ledelse og virksomhetsstyring har begynt å melde seg.

Casebedriftens posisjon som markedsledende i Skandinavia innenfor sitt fagfelt fremstår som ganske spesiell – særlig med bakgrunn i at de befinner seg i en bransje som sliter med å

tiltrekke seg og beholde kompetent personell. En kompetanseundersøkelse gjennomført av IKT-Norge i 2017 viser at flere IT-bedrifter har stillinger som de ikke har fått besatt i løpet av en periode på ett år. Samtidig opplyses det at nærmere halvparten av bedriftene sliter med kompetansemangel (IKT-Norge, 2017).

Som nevnt er casebedriften lokalisert i Nord-Norge, en landsdel som i likhet med IT-bransjen er preget av utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde personell. I en studie gjort av Flatval et al. (2019) opplyser nordnorske bedriftsledere at de har utfordringer med rekruttering av personell som samsvarer med bedriftenes behov, og i tillegg til dette utfordringer knyttet til høy grad av turnover blant slikt personell.

3.0 Teori

I dette kapittelet presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk.

3.1 Turnover

Kostnadene knyttet til rekruttering, selektering og opplæring av nye ansatte er ofte høyere enn årslønnen til stillingen som skal fylles (Allen, et al., 2010). I tillegg til de direkte, økonomiske kostnadene fører turnover med seg flere problemer i form av forstyrrelser i arbeidsflyten, tap av organisatorisk erfaring og kunnskap og vanskeligheter med å beholde en stabil organisasjonskultur (Allen, et al., 2010).

Turnoverbegrepet brukes som regel i forbindelse med at mennesker slutter i organisasjon der de er ansatt. I alle organisasjoner vil det være en viss personalavgang. Det finnes flere årsaker som er utenfor arbeidsgiver kontroll til at ansatte avslutter sitt arbeidsforhold – de kan slutte ved pensjonsalder eller av andre årsaker som kan være akutt eller uventet sykdom, eller i verstefall, død (Grimsø et al., 2015).

I organisasjoner skilles det normalt mellom ønsket og uønsket turnover. Ønsket turnover er når arbeidsgiver ønsker å avslutte arbeidsforholdet med arbeidstaker. Ønsket turnover kan skyldes at arbeidsgiver generelt er misfornøyd med den ansatte, eller at de er av den oppfatning at en viss grad av turnover er bra for organisasjon i form av for eksempel nye impulser eller ny kompetanse (Grimsø et al., 2015). Uønsket turnover er når organisasjon mister en ansatt de ønsker å beholde. I situasjoner med uønsket turnover er det særlig viktig å få kartlagt årsaken, fordi uønsket turnover kan være indikasjoner på spesielle problemer i organisasjon. I lys av casebedriftens bransje og kontekst der det i utgangspunktet er utfordringer knyttet til å beholde og rekruttere kompetent personell, har vi i vår studie rettet søkelyset mot årsakene til uønsket turnover, da årsakene til denne typen turnover kan tyde på organisasjonsmessige utfordringer knyttet til for eksempel sammensetning av medarbeidere, uinnfridde forventninger, dårlig ledelse, lønn, arbeidstidsordninger og arbeidsforhold (Grimsø et al., 2015). Momentene Grimsø et al. (2015) trekker frem støttes blant annet av Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts (2009) som forklarer at ansattorientert ledelse har som utgangspunkt at organisasjons behov og ansattes behov har likevekt. En slik lederstil vil føre til lavere turnoverintensjon, fordi ansatte og organisasjon utvikler seg sammen (Jaramillo et al., 2009). En likhet i utvikling mellom ansatte og organisasjon kan være med å skape en tilhørighetsfølelse som ifølge Kuvaas & Dysvik (2016) og Mitchell & Zatzick (2015) kan føre

til at ansatte identifiserer seg med organisasjon – omtalt som indre normativ motivasjon – og derfor har lavere turnoverintensjon. Golden, Veiga & Dino (2008) peker på at et særlig godt forhold mellom medarbeidere fører til lavere turnoverintensjon, mens misnøye ansatte imellom fører til turnoverintensjon. Faktorene påpekt ovenfor blir sammen med en stressende og uklar arbeidshverdag trukket fram som en klar kilde til turnover i organisasjoner (Jaramilla et al., 2009). En stressende og uklar arbeidshverdag kan selvfølgelig også sees i sammenheng med Grimsø et al. (2015) påstand om utfordringer knyttet til arbeidsforhold kan føre til turnover.

Mikkelsen & Laudal (2016) mener at det i tillegg til uønsket og ønsket turnover er viktig å skille mellom intern og ekstern turnover. Ekstern turnover innebærer at en ansatt bytter fra en organisasjon til en annen, altså at den slutter i organisasjon den er ansatt i. Med bakgrunn i casebedriftens bransje og kontekst anser vi derfor all ekstern turnover som uønsket. Intern turnover innebærer en stillingsendring internt i organisasjonen. Endringen kan være til nytt fagområdet eller opprykk i hierarkiet (Mikkelsen & Laudal 2016). Vi velger i denne studien også å inkludere intern turnover, fordi dette kan være med på å forklare utfordringer knyttet til hver enkelt avdeling eller stilling (Grimsø et al., 2015). For høyt fokus på avanserte rekrutteringsmetoder og ekstern rekruttering kan undergrave muligheten for interne opprykk (intern turnover) og føre til redusert motivasjon hos enkelte grupper ansatte, og i verste fall uønsket turnover (Mikkelsen & Laudal, 2016).

3.1.1 Turnoverintensjon

I litteraturen defineres turnoverintensjon noe ulikt. Liljegren & Ekberg (2008) definerer turnoverintensjon som en intensjon eller ønske om å avslutte sitt arbeidsforhold. Sousa-Poza & Henneberger (2004) definerer turnoverintensjon som at en arbeidstaker har planer om å slutte i sin nåværende jobb innenfor en viss tidsperiode.

Fordi prosessen med å avvikle et arbeidsforhold er sammensatt, har intensjon eller tanken om å avslutte arbeidsforholdet blitt undersøkt oftere enn faktisk turnover (Cohen, Blake & Goodman, 2016). I tillegg til å bli studert som en årsak til turnover blir turnoverintensjon også ofte brukt i vitenskapelige studier som stedfortreder for faktisk turnover (Cregård, Corin & Skagert, 2017). Turnoverintensjons rolle som stedfortreder for faktisk turnover er dog diskutert. Sousa-Poza & Henneberger (2004) hevder at turnoverintensjon har vist seg å være

en god prediktor til faktisk turnover. Kuvaas & Dysvik (2016) hevder i likhet med Sousa-Poza & Henneberger (2004) at turnoverintensjon er den sterkeste predikatoren for faktisk turnover. I tillegg argumenter Kuvaas & Dysvik (2016) for at turnoverintensjon har større informasjonsverdi enn faktisk turnover, da en kan ligge i forkant av utviklingen av uønsket turnover – ikke minst understrekes det at turnoverintensjon ikke er like avhengig av arbeidsmarkedsforhold som det faktisk turnover er. Argumentet til Kuvaas & Dysvik (2016) er lett å følge, det kan for eksempel tenkes at en gruppe medarbeidere har et ønske om å slutte, men på grunn av liten etterspørsel etter deres kompetanse i arbeidsmarkedet velger å bli i organisasjon. På en annen side hevder Cohen et al. (2016) og Corin, Berntson & Harenstam (2017) at faktorene som avgjør at arbeidstakere faktisk velger å avslutte sitt arbeidsforhold skiller seg fra de faktorene som påvirker intensjon om å avslutte sitt arbeidsforhold.

Nordnorske bedriftseiere opplyser at de blant annet sliter med å beholde kompetent personell (Flatval et al., 2019). For å holde på slikt personell vil det ifølge Mitchell & Zatzick (2015) være viktig å se til at disse har oppgaver som utfordrer deres kompetanse, fordi oppfattet overkvalifisering blant ansatte forklarer en stor del av deres turnoverintensjon. Ifølge Karatepe & Ngeche (2013) vil ansatte som opplever turnoverintensjon også yte dårligere service på vegne av organisasjon de er ansatt i. I tillegg til arbeidsoppgaver som utfordrer de ansatte viser studie gjort av Mitchell & Zatzick (2015) at ansatte som identifiserer seg med organisasjon har lavere turnoverintensjon. Identifikasjon med organisasjon blir Kuvaas & Dysvik (2016) omtalt som normativ indre motivasjon.

I denne delen av teorien ble det forklart at turnover, i motsetning til turnoverintensjon, er en handling og/eller atferd, mens turnoverintensjon er en intensjon om handling og/eller atferd. Med bakgrunn i dette tar vi i likhet med Sousa-Poza & Henneberger (2004) og Kuvaas & Dysvik (2016) utgangspunkt i at turnoverintensjon i stor grad kan skyldes de samme årsakene som faktisk turnover. Derfor legger vi til grunn at årsakene til turnover og turnoverintensjon i stor grad er de samme. Vi velger i denne studien å undersøke turnoverintensjon, da kunnskap om årsakene til turnoverintensjon har stor verdi for casebedriften da handlingen enda ikke har funnet sted og kan forhindres.

3.2 Kompetansebegrepet

Den resterende delen av det teoretiske rammeverket vil i hovedsak være avgrenset til Linda Lais (2013) definisjon av kompetanse og kompetansemobilisering.

For å forstå kompetansemobilisering er det viktig å redegjøre for begrepet kompetanse. Opprinnelig stammer kompetansebegrepet fra den latinske termen «competentia» som betyr: «å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater» (Lai, 2013, s. 46). Begrepet har gjennom tiden blitt definert på flere ulike måter i vitenskapelig og organisatorisk sammenheng, avhengig av vitenskapsteoretisk ståsted, teoretiske perspektiver og kontekst (Garavan & McGuire, 2001). En definisjon som tidlig ble høyt anerkjent er av motivasjonspsykologen Robert White: «*An organism's capacity to interact effectively with its environment*» (White, 1959, s. 297). Denne beskrivelsen av kompetanse tar utgangspunkt i individets evne til å interagere med omgivelsene, altså en bred og meget generell tilnærming. Flere andre har i senere tid hatt en mer spisset tilnærming til kompetansebegrepet som fokuserer mer på kunnskap og ferdigheter. Blant disse er det grunn til å trekke fram Nordhaug (2002), som definerer begrepet som kunnskaper, evner og ferdigheter som kan anvendes til å utføre arbeid. Lai (2013) har i tillegg komplementert begrepet med komponenten holdninger i sin definisjon. Selv om holdninger ikke betraktes som en kjernekomponent i kompetansebegrepet kan holdninger direkte påvirke hvordan oppgaver utføres og dermed ha en innvirkning på hvordan kompetanse anvendes og utnyttes (Lai, 2013).

I og med at kompetansemobiliseringsbegrepet vi skal studere i denne oppgaven er basert på Lais (2013) rammeverk, finner vi det naturlig å benytte hennes definisjon av kompetansebegrepet: «*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai, 2013, s. 46). Denne definisjonen beskriver kompetanse som et potensial hos enkeltindivider og er både handlingsrettet og pragmatisk. Videre vil vi gi en kort redegjørelse for hver av de 4 komponentene i denne definisjonen.

3.2.1 Kompetansekompener

3.2.1.1 Kunnskap

Kunnskap viser til «det man vet» og kan deles inn i 3 klasser (deklarativ, kausal og prosedyrisk kunnskap) og to kategorier (implisitt og eksplisitt). *Deklarativ kunnskap* er av beskrivende karakter og ligger tett opp til faktakunnskap (noe du vet) og kan for eksempel være kjennskap til en organisasjons struktur, størrelse, normer og regler (Lai, 2013).

Antakelser av relasjoner og årsakssammenhenger kalles *kausal kunnskap* og viser til en forståelse av hvordan ulike elementer i en organisasjon påvirker hverandre, for eksempel hvordan ulike ledelsesformer påvirker de ansattes motivasjon, eller hvordan organisasjonsstruktur påvirker effektivitet. *Prosedyrisk kunnskap* er kunnskap om praktiske prosesser som aktuelle framgangsmåter eller problemløsning (Lai, 2013).

Eksplisitt kunnskap er kunnskap som uttrykkes direkte (ofte verbalt) og som lett kan overføres til eller utveksles med andre. Kunnskap som derimot er svært vanskelig å uttrykke verbalt eller kommunisere til andre kalles *implisitt (taus) kunnskap*. Implisitt kunnskap er kunnskap som ofte utvikles uten at man nødvendigvis reflekterer over den og kan tilegnes gjennom sosialisering, erfaringer og imitering av andre. Det er altså en personlig kunnskap som ofte er knyttet spesifikt til den konteksten en befinner deg i (Lai, 2013; Frappaolo, 2007). Kunnskapen om å kjøre bil eller å sykle er gode eksempler på implisitt kunnskap.

3.2.1.2 Ferdigheter

Ferdigheter kan defineres som «*evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål*» (Lai, 2013, s. 49). Ferdigheter er den kompetansekompeneren som er lettest å måle og observere da den er mest nærliggende konkret, praktisk handling. Ferdigheter kan deles opp i *observerbare* og *ikke observerbare* ferdigheter og definisjonen ovenfor omfatter begge disse. Fysiske ferdigheter som å håndtere verktøy, selge, motivere og overbevise andre er enkle å observere, mens kognitive ferdigheter som å løse problemer, fortolkning og saksbehandling er vanskeligere å observere. Kognitive ferdigheter lar seg derfor ikke alltid overføres direkte og kan derfor betraktes som tause (Lai, 2013). I likhet med taus kunnskap kan ferdigheter utvikles gjennom øvelse, observasjon og imitering av andre, uten å nødvendigvis reflektere over prosessen, noe som resulterer i at man ikke alltid kan forklare hvorfor eller hvordan man gjør ting på en spesiell måte (Lai, 2013). Lai (2013) argumenterer for at de andre kompetansekompenerene, kunnskaper, evner og holdninger, ofte påvirker hvilke muligheter man har for å tilegne seg

ferdigheter, men at de ofte har liten verdi dersom de ikke uttrykkes gjennom konkret handling eller atferd.

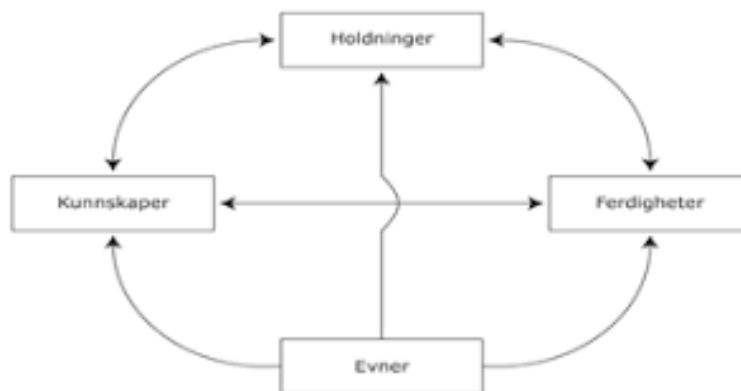
3.2.1.3 Evner

Lai (2013) beskriver ansattes *evner* som «*relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger*» (Lai, 2013, s. 50). En persons evner gjenspeiler på mange måter ens personlighet, som blant annet kan måles ved hjelp av de fem personlighetstrekkene ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet, bedre kjent som «Big 5» (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Evnekomponenten påvirker dermed de andre tre andre kompetansekompomentene, men det er ingen gjensidig sammenheng. I og med at evner ansees å være av en stabil og grunnleggende karakter vil de i liten grad la seg påvirke av de andre komponentene og heller fungere som en premissgivende komponent i kompetanse fordi evner ikke kan utvikles og påvirkes på samme måte som kunnskaper og ferdigheter (Lai, 2013). For at kompetanse skal kunne utnyttes optimalt er det viktig at det er samsvar mellom den ansattes personlige evner og de arbeidsoppgavene de er satt til å utføre (Lai, 2013).

3.2.1.4 Holdninger

Holdninger er et grunnleggende begrep i sosial- og organisasjonspsykologi og er tradisjonelt blitt definert som en «*disposisjon (beredskap) til å reagere følelsesmessig, kognitivt og atferdsmessig*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 210). I motsetning til evner og personlighetstrekk som regnes som relativt stabile, antas holdninger å være mer fleksibel for forandring (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Selv om holdninger ikke tradisjonelt sett er regnet som en kompetansekompoment (Nordhaug, 2002) argumenterer Lai (2013) for at holdninger er den aller viktigste av de fire komponentene. Lai (2013) mener at holdninger kan være en helt avgjørende faktor for om en ansatt er kompetent eller ikke da holdninger er en essensiell del av en persons potensial. Hvilke holdninger du har vil ha stor påvirkning på selve utførelsen av arbeidsoppgavene, uavhengig av hvilke ferdigheter og kunnskaper du besitter, og er derfor en komponent det bør legges stor vekt på i forbindelse med rekruttering, utvikling og mobilisering av kompetanse (Lai, 2013).

Et viktig skille går mellom selvrefererende holdninger og jobbrelevante holdninger. Mestringstro og tillit til egen kompetanse er eksempler på *selvrefererende holdninger* som reflekterer den ansattes syn på seg selv og sitt potensial. Dette kan ha stor betydning for mulighetene til å lære og for motivasjonen til å gjøre en innsats (Bandura 1986; Sternberg & Kolligian, 1990, gjengitt av Lai, 2013). *Jobbrelaterte holdninger* dreier seg i hovedsak om arbeidsoppgaver, samspill med kolleger og selve organisasjonen, og reflekterer relativt konsistente tanker, følelser og handlinger knyttet til ulike sider ved jobben (Lai, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Eksempler på dette er graden av indre og ytre motivasjon, tilpasningsdyktighet, kunde- eller brukerorientering og lojalitet til organisasjonen (Lai, 2013).



Figur 1. Sammenhengen mellom kompetansekompomentene (Lai, 2013, s. 51)

3.2.2 Kompetanseformer

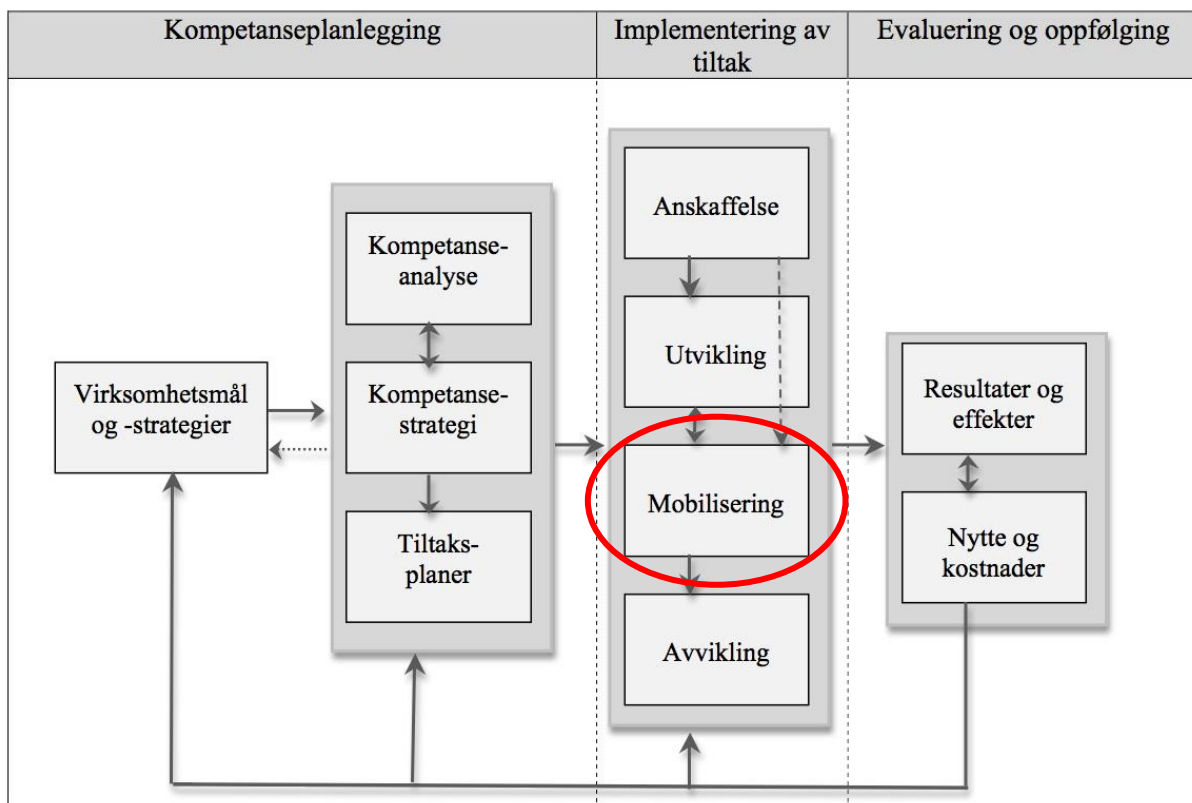
Som vi har redegjort for i kapittelet ovenfor består kompetanse av komponentene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, men man skiller ofte på hvordan kompetanse tilegnes mellom *formell* og *uformell* kompetanse. All kompetanse som kan dokumenteres (utdanning, kurs, etc.) og er i regi av godkjente utdanningsinstitusjoner eller kursarrangører betraktes som *formell kompetanse*. Den formelle kompetansen består av både kunnskaper og ferdigheter og det stilles ofte spesifikke krav til denne kompetanseformen for å kunne utføre bestemte arbeidsoppgaver eller ved rekruttering av nye medarbeidere (Lai, 2013; Nordhaug, 2002). Eksempler på jobber der det stilles strenge krav til formalkompetansen er kirurger, leger, advokater, osv. I Norge deler vi den formelle kompetansen i høyere utdanning (universitetsnivå), videregående nivå og fagspesifikk kompetanse som oppnås ved fagbrev og/eller sertifisering. Formalkompetanse betegnes ofte som *generell kompetanse* eller *basiskompetanse*. Grunnen er at formell utdanning representerer en systematisk måte å overføre kompetanse på, noe som resulterer i en form for standardkompetanse som har høy overføringsverdi mellom organisasjoner (Nordhaug, 2002; Lai, 2013).

Uformell kompetanse er derimot den kompetansen en utvikler utenfor utdanningssystemet eller planlagte tiltak. Denne kompetanseformen oppnås gjennom erfaringer, kunnskaper og ferdigheter fra arbeidslivet eller andre arenaer (Einarsen & Skogstad, 2016). En form for uformell kompetanse er *organisasjonsspesifikk kompetanse* som kjennetegnes ved at den først og fremst utvikles internt i en organisasjon gjennom erfaringslæring og/eller systematiske læringstiltak og er skreddersydd til organisasjonens oppgaver, behov og mål (Lai, 2013). Dette resulterer i at organisasjonsspesifikk kompetanse har vesentlig lavere overføringsverdi mellom ulike organisasjoner enn den formelle, generelle kompetansen. Mange organisasjoner bruker brorparten av ressursene til kompetanseutvikling på å utvikle den generelle kompetansen til sine ansatte gjennom utdanningstilbud selv om det er den organisasjonsspesifikke kompetansen som ansees å være «limet» i bedriften (Lai, 2013).

Summen av den formelle og uformelle kompetansen, altså den samlede kompetansen en har tilegnet seg gjennom utdanning, organisasjonsdeltakelse, arbeidserfaring og privatliv, kalles *realkompetanse* (Lai, 2013).

I og med at formalkompetansen er lett å dokumentere er det ofte den som vektlegges mest i rekrutteringsprosesser, selv om den formelle kompetansen sjeldent gir et fullstendig eller meningsfylt bilde av en persons realkompetanse. Grunnen til dette er at formalkompetanse ikke automatisk gjør deg i stand til å utføre spesifikke arbeidsoppgaver, ei heller yte kundeservice. En annen grunn er at enkelte fagfelt, særlig innenfor teknologibransjen, utvikler seg med så stor hastighet at en formell utdanning ofte raskt blir foreldet hvis man ikke sørger for å oppdatere seg kontinuerlig (Nordhaug, 2002; Lai, 2013). Det kan derfor argumenteres for at den uformelle kompetansen burde vektlegges på lik linje, eller mer, enn den formelle kompetansen når en skal vurdere kompetanse, selv om det åpenbart er mest hensiktsmessig å vurdere den samlede realkompetansen, altså summen av formell og uformell kompetanse.

3.3 Kompetansemobilisering og drivere til kompetansemobilisering



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

Ledelse av menneskelige ressurser defineres av Kuvaas & Dysvik (2016) som «alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 13). Denne definisjonen tar ikke høyde for at den kompetansen organisasjonen allerede innehar utnyttes til det fulle. Under implementerende tiltak i modellen over inkluderer Linda Lai mobilisering av allerede eksisterende kompetanse. Strategisk kompetanseledelse innebærer «planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2013, s. 14). Lai (2013) argumenterer for at det innenfor strategisk kompetanseledelse er tre måter å skaffe relevant kompetanse på; 1) rekruttering, 2) utvikling og 3) mobilisering (Figur 2). Som nevnt innledningsvis i kapittel 1.1 befinner vår casebedrift seg i en bransje og kontekst der det er store utfordringer knyttet til å holde på kompetent personell og vi finner det derfor hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Linda Lais strategiske rammeverk og herunder kompetansemobilisering.

Kompetansemobilisering tar utgangspunkt i at en skal utnytte den kompetansen en organisasjon allerede besitter og er derfor den mest kostnadseffektive måten å drive strategisk kompetanseledelse på, og dette er også en av grunnene til at vi har valgt å rette hovedfokus mot denne delen av kompetanseledelse. Hvis kompetansen til de ansatte i en organisasjon ikke er mobilisert på en best mulig måte kan rekruttering og kompetanseutvikling være unødvendige tiltak som ofte bærer med seg høye kostnader (Lai, 2013).

Vi vil i dette kapittelet kort redegjøre for de to førstnevnte tiltakene og deretter utdype kompetansemobiliseringsbegrepet og de fem viktigste driverne for begrepet.

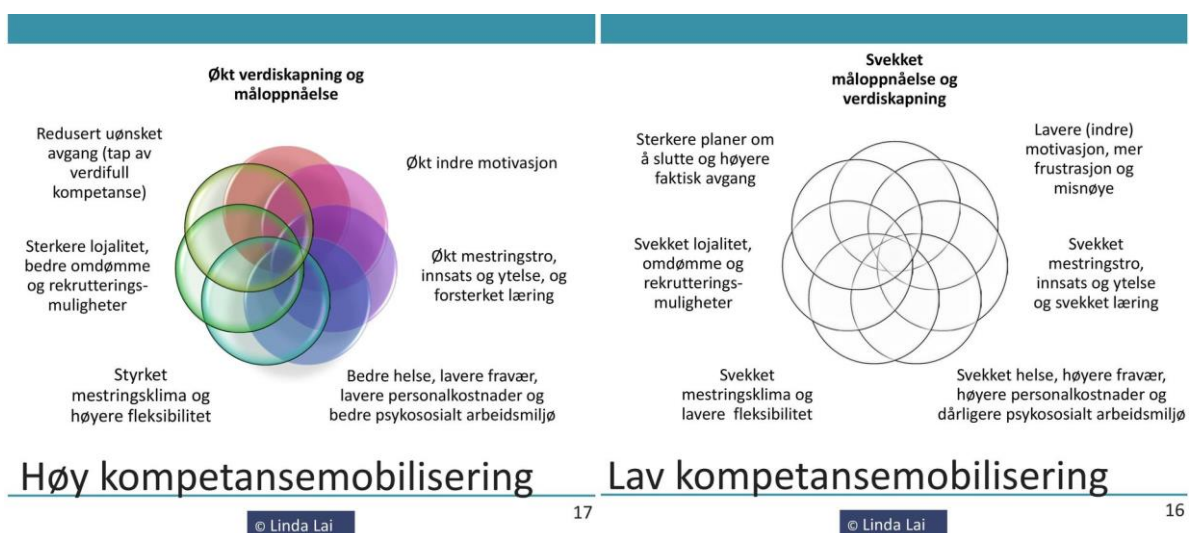
Rekruttering ansees å være et av de viktigste tiltakene for å anskaffe den kompetansen organisasjoner har behov for (Pfeffer & Sutton, 2006). Det skilles vanligvis mellom intern og ekstern rekruttering, der den interne rekrutteringen innebærer å omfordele allerede eksisterende kompetanse innad i organisasjonen, mens ekstern rekruttering går ut på å ansette eller leie inn nye medarbeidere (Lai, 2013).

Kompetanseutvikling innebærer at en organisasjon utvikler og gjennomfører strategiske tiltak for å oppnå læring blant de ansatte og det finnes en rekke ulike former for læring og læringsmetoder (Lai, 2013; Nordhaug, 2002). Anskaffelse av kompetanse gjennom ekstern rekruttering, samt kompetanseutvikling er komplekse og krevende aktiviteter og på grunn av oppgavens begrensning vil vi ikke utdype dette ytterligere.

Dersom en organisasjon ikke får utnyttet den kompetansen de har tilgjengelig gjennom sine medarbeidere er kompetanse lite verd. Derfor er *kompetansemobilisering* det aller viktigste tiltaket i strategisk jobbing med kompetanse (Lai, 2013). For å kunne bidra til verdiskapning, måloppnåelse og ytelse må kompetansen anvendes på en effektiv og relevant måte i form av samsvar mellom de utfordringene og arbeidsoppgavene de ansatte blir satt til å utføre og medarbeidernes potensial. Med andre ord må den kompetansen som allerede er anskaffet og utviklet brukes på best mulig måte gjennom at medarbeidernes kompetansepotensiale mobiliseres (Lai, 2013). For å oppnå dette er organisasjonen avhengig av å kartlegge hvilken kompetanse og kompetansepotensiale den besitter. Flere organisasjoner opplever at så mye som 25% av medarbeiderne har et betydelig uutnyttet kompetansepotensial (Lai & Kapstad, 2009). Dette medfører ikke bare det åpenbare, verdilekkasje, men fører også med seg flere negative konsekvenser for organisasjonen som helhet, for den enkelte medarbeider som ikke får utnyttet sin kompetanse og for hele arbeidsgruppen den ansatte tilhører (Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2011a; Lai, 2011b; Lai, 2013). Dette henger sammen med at det ikke bare er den

objektive og faktiske utnyttelsen av kompetanse som er av betydning, men at medarbeidernes opplevelse av kompetansemobilisering er vel så viktig, om ikke viktigere (se kapittel 3.3.6).

De fleste organisasjoner har et overdrevet søkelys på anskaffelse og utvikling av kompetanse, noe som fører til at fokuset på å forvalte den allerede eksisterende kompetansen blir nedprioritert, som igjen ofte resulterer i svak kompetansemobilisering (Lai, 2013; Lai & Kapstad, 2009). Det er flere negative effekter ved lav kompetansemobilisering, blant annet lavere grad av indre motivasjon, jobbtilfredshet, selvtillit, stolthet og glede, samt høyere turnover og turnoverintensjon blant medarbeidere. Det er derfor helt avgjørende med tiltak for å øke kompetansemobiliseringen, samt de ansattes opplevelse av kompetansemobilisering, når man driver med strategisk jobbing med kompetanse (Lai, 2013). Fem drivere er særdeles viktige for medarbeidernes muligheter til kompetansemobilisering; 1) *Rolledefinering*, 2) *Mestringstro*, 3) *Autonomi*, 4) *Mestringsorientert ledelse* og 5) *Mestringsorientert støtte fra kolleger*. Disse driverne er i stor grad avhengige av ledelsen, arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på, altså er de utenfor hver enkelt ansatts direkte kontroll (Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2011b; Lai, 2013). Graden av kompetansemobilisering i en organisasjon påvirkes direkte av disse driverne og det er derfor driverne som er brukt som måleindikatorer i denne studien. Vi vil videre gjøre rede for disse fem viktige driverne til kompetansemobilisering.



Figur 3. Høy vs. lav kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 156)

3.3.1 Rolledefinering

Når en ansatte skal ansettes i en organisasjons oppstår det en rekke forventinger både fra arbeidstaker og arbeidsgiver. Disse forventingene går i all hovedsak ut på hvilke roller den ansatte skal utfylle i organisasjonen, særlig med hensyn til selve aktiviteten/arbeidsoppgavene, men også hvilke rammer den ansatte har i forbindelse med utførelsen av oppgaven. Dette kan for eksempel være hvilke fullmakter den ansatte har, eller forventinger knyttet til tids- og ressursbruk for gjennomførelse av oppgavene. En god forståelse av hvilke roller hver enkelt ansatt skal bekle er en viktig forutsetning for å være profesjonell. Dimensjoner i rolledefinering og avgjørende faktorer for at en ansatte skal mobilisere sitt kompetansepotensiale best mulig er rollesamvar, rolleklarhet og rollebelastning (Lai, 2013).

Rollesamvar går ut på at den rollen organisasjon ønsker oppfylt er i samsvar med den ansattes kompetansepotensiale. Dette innebærer at rollene må samsvare med den ansattes kunnskaper, ferdighet, evner og holdninger slik at den ansatte kan utføre de aktuelle oppgavene i tråd med organisasjonens definerte krav og mål (Lai, 2013). Dette kan være en utfordring for vår casebedrift da de i sin kontekst kan slite med å tiltrekke seg kompetanse utfra bedriftens behov. Mitchell & Zatzick (2015) argumenterer for at om en ansatt er overkvalifisert for sin rolle vil dette ha negative konsekvenser for både den ansatte og organisasjonen i form av lavere trivsel og engasjement, samt høyere turnoverintensjon. Tilsvarende vil ansatte være mer motiverte og fornøyde når deres ferdigheter blir utnyttet effektivt i form av godt samsvar mellom kompetansen de innehar og rollen de skal fylle i organisasjonen (Mitchell & Zatzick, 2015). Et slik samsvar innebærer at organisasjonens ledelse må være oppmerksom på utviklingen av de ansattes kompetansepotensiale, da de ansattes kompetansepotensiale over tid vil endre seg, som igjen innebærer at rollen må utvides/endres for at samsvaret skal vedvare. Ledelsens mangel på oppmerksomhet knyttet til ovennevnte er ofte en vesentlig del av forklaringen på organisasjoners lave grad av kompetansemobilisering, da de ansattes roller og kompetansepotensiale kan ha utviklet seg i forskjellige retninger (Lai, 2013).

Den rollen organisasjonen forventer at de ansatte skal innta bør være tydelig definert, slik at det ikke fremstår som usikkert for de ansatte hvilke oppgaver hver enkelt har ansvar for, og hvilke forventinger som er knyttet til disse oppgavene med hensyn til for eksempel tids- og ressursbruk (Lai, 2013). Valentine, Godkin & Varca (2010) hevder at lav grad av rolleklarhet er sterkt medvirkende til stress og misnøye i organisasjoner, mens høy grad av rolleklarhet har positiv innvirkning på de ansattes ytelse og kvalitet, da hver enkelt ansatt og de ansatte

kollektivt har bedre forståelse av hvilke kriterier som må oppfylles for at oppgaven skal være tilfredsstillende utført. Høy rolleklarhet vil også redusere konflikter internt i organisasjonen, da alle ansatte har oversikt over hva som kreves av hver enkelt (Valentine et al., 2010).

For at de ansattes roller ikke skal oppleves for belastende er det avgjørende at ledelsen i organisasjonen legger til rette slik at de ansatte har en reell mulighet til å utføre oppgavene innenfor angitte tidsfrister og til ønsket kvalitet. Dersom rollebelastningen er for stor kan dette medføre at de ansattes ytelse og kvalitet reduseres og at oppgaver som har tidsfrister eller måles og som bærer preg av å være rutinemessig og repeterende blir prioritert fremfor oppgaver som kan være viktigere for at organisasjons mål skal oppnås (Lai, 2013).

Det er viktig for organisasjonens videre utvikling at de rollene ansatte har samsvarer bra med deres kompetansepotensial slik at de får brukt og utviklet denne videre. Det er også viktig å merke seg at en klart definert rolle ikke er det samme som en snever rolle som de ansatte til enhver tid må forholde seg til (Lai, 2013). Parker (2000) hevder at det i dagens globale marked er et avgjørende konkurransefortrinn at de ansatte har en fleksibel rolleorientering. Dette for at de ansatte får muligheten til å være proaktive og brukt og utviklet både ny og gammel kompetanse fremfor at de er bundet til spesifikke oppgaver.

3.3.2 Mestringstro

Mestringstro er en avgjørende faktor for ansattes motivasjon, ytelse og innsats (Bandura 1986, 1990; Stjakovic & Luthans, 1998; gjengitt av Lai, 2013) Begrepet forklarer de ansattes tro og tillitt til egen kompetanse og i hvilken grad de opplever seg selv som kompetente. De ansattes mestringstro er domenespesifikk, noe som innebærer at de ansattes mestringstro er sterkt påvirket av hvilken oppgave som skal løses. Hvordan ansattes rollesamvar er, er derfor en helt avgjørende faktor for de ansattes mestringstro (Lai, 2013). En rolle som samsvarer med de ansattes kompetanse, vil derfor gir høyere mestringstro enn en rolle der det er lite samsvar med de ansattes kompetansepotensiale. Mestringstro er også avgjørende for i hvilken grad de ansatte faktisk oppnår mestring, fordi ansatte med høy grad av mestringstro i større utstrekning vil forsøke å løse oppgavene de opplever som kompliserte enn ansatte med lavere grad av mestringstro og dermed også øke sannsynligheten for å lykkes (Lai, 2013). Dette medfører også at mestringstro kan ha en selvforsterkende effekt. Ansatte med høy grad av mestringstro vil kunne lykkes etter noen forsøk og dermed øke sin mestringstro, mens ansatte som «gir opp» kan oppleve svekket grad av tro på egen kompetanse. Den tette sammenhengen

mellom de ansattes mestringstro og deres innsats og ytelser gjør at mestringstro og kompetansemobilisering vil fremstå som tett beslektet (Lai, 2013). Til tross for dette presiserer Lai & Kapstad (2009) at mestringstro og kompetansemobilisering ikke følger hverandre lineært. Veldig høy grad av mestringstro kan påvirke kompetansemobiliseringen negativt da de ansatte undervurder oppgavens kompleksitet og derfor ikke mobiliserer sin kompetanse for oppnåelse av tilfredsstillende resultater.

Lai (2013) trekker frem mestringserfaring som den mest effektive måten å forbedre ansattes mestringstro. Dette innebærer at oppgavene hver enkelt ansatt skal løse må tilpasses de ansattes kompetanse slik at de får større mulighet til å benytte denne. En vurdering av hva som er tilstrekkelig kompleksitet på oppgavene kan for ledelsen være en vanskelig oppgave. Om oppgaven oppleves som for enkel kan dette medføre at ansattes innsats og ytelse reduserer, mens oppgaver med for høy kompleksitet kan føre til lav ytelse og tap av egen mestringstro gjennom dårlige utfall (Lai, 2013). Andre innfallsvinkler for å øke mestringstro kan være tilgang på gode rollemodeller. Kolleger med høy innsats og ytelser kan være til inspirasjon for øvrige ansatte, samt at de kan bidra med kompetanseoverføring. Konstruktive tilbakemeldinger er også et godt virkemiddel for å øke ansattes vilje og innsats, og dermed også positivt for ansattes mestringstro (Lai, 2013).

3.3.3 Autonomi

Autonomi beskriver mulighetene et enkeltindivid har til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd - altså å ha handlingsrom til å handle selvstendig og selv velge fremgangsmåte for å løse en gitt oppgave innenfor en gitt ramme (Lai, 2013). Olafsen (2018) argumenterer for at autonomi er den viktigste driveren til indre motivasjon og et iboende behov som gjelder de fleste mennesker - uavhengig av alder, kjønn og etnisitet - og som referer til at en skal kunne handle på bakgrunn av egne valg og med en følelse av egen vilje. Olafsen støttes av metastudier som avdekker at autonomi er den aller viktigste av de tre basale psykologiske behovene (tillitt til egen kompetanse, autonomi og meningsfylte relasjoner) for å forklare indre motivasjon blant ansatte (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Følgelig vil tap av autonomi føre til tap av indre motivasjon og lavere effektivitet, særlig når det gjelder arbeidsoppgaver som krever en kreativ og fleksibel prosess (Lai, 2013).

Tilfredsstillelse av behovet for autonomi er ikke bare den viktigste driveren for å oppnå indre motivasjon, men også en av de aller viktigste driverne for kompetansemobilisering.

Medarbeideres muligheter til å mobilisere egen kompetanse på en motiverende og meningsfull måte har en direkte sammenheng med deres opplevelse av autonomi (Lai, 2011a; Lai, 2013).

Å ha autonomi, eller å være autonom, er ikke det samme som å være totalt uavhengig av andre eller å ha full frihet til å gjøre som man vil. Opplevd autonomi handler om at man innenfor gitte rammer, for eksempel en rollebeskrivelse eller en arbeidsgruppe, har et tilstrekkelig handlingsrom til å selv velge mellom ulike løsningsalternativer (Lai, 2013). Det er viktig å påpeke at høy grad av autonomi ikke nødvendigvis er utelukkende positivt, men at behovet for, og effekten av, autonomi varierer fra person til person og avhenger av flere faktorer. En av disse faktorene er hvor autonom, eller selvdreven, en person ønsker å være på jobb (Lai, 2013). Noen personer foretrekker rutinepregete arbeidsoppgaver som løses på en fast måte gang på gang og som ikke krever kreative eller fleksible prosesser, mens andre har et større behov for personlige utfordringer og søker aktivt læring og mestring gjennom interessante og utfordrende oppgaver. Når det personlige behovet for autonomi er stort, vil de positive effektene av autonomi på motivasjon og kompetansemobilisering være sterke. Hvis behovet for autonomi derimot er lite kan effektene av å gi autonomi i verste fall være negative (Langfred & Moye, 2004).

For å vurdere hvor stor grad av autonomi en medarbeider har behov for kan det være nyttig å plassere medarbeideren i en av tre kategorier; 1) autonomiorientert, 2) kontrollorientert eller 3) avmaktsorientert (Deci & Ryan, 1985). Autonomiorienterte medarbeidere er ofte selvdrevne mennesker med høy indre motivasjon og stor tiltro til egen kompetanse, noe som resulterer i et stort behov for autonomi. Den kontrollorienterte medarbeideren har også stor tro på egen kompetanse, men fokuserer på prestasjoner fremfor mestring og er hovedsakelig motivert av ytre insentiver som lønn og bonuser – derav et middels behov for autonomi. Medarbeidere som er avmaktsorienterte opplever seg selv som ineffektive, har lav mestringstro og er umotiverte, noe som fører til et lavt behov for autonomi (Deci & Ryan, 1985).

Effekten og nytten av autonomi er også avhengig av strukturen på oppgavene, altså om oppgavene er gjensidig avhengige av hverandre. Gjensidig avhengighet er et av kjernetrekkene ved en organisasjon og gjenspeiler i hvilken grad fullføring av en oppgave avhenger av koordinering med andre oppgaver som skal gjennomføres (Lai, 2013). Når den gjensidige avhengigheten er lav, vil individuell autonomi blant medarbeiderne ofte føre til positive effekter på ytelse og effektivitet. Det motsatte gjelder når den gjensidige

avhengigheten er stor, da høy individuell autonomi i slike situasjoner kan føre til betydelige negative konsekvenser hvis en medarbeider avviker fra det som er nødvendig for å sikre en effektiv arbeidsflyt innad i - og på tvers av - enheter i organisasjonen (Lai, 2013). Selve organisasjonsstrukturen er også en avgjørende faktor for mulighetene til autonomi og for å oppnå positive konsekvenser av autonomi. Simons (1995) argumenterer for at effektive ledere må delegerer beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen for å fremme autonomi blant de ansatte, og på den måten frigjøre deres fulle potensiale.

3.3.4 Mestringsorientert ledelse

For å bidra til verdiskapning og måloppnåelse må medarbeideres kompetanse mobiliseres på best mulig måte og dette er hovedsakelig lederens ansvar å ivareta. Lederens atferd er helt avgjørende for i hvilken grad de ansatte får brukt sin kompetanse mest hensiktsmessig (Lai, 2011a; Lai, 2013). Begrepet *mestringsorientert ledelse* er videreutviklet fra begrepet «støttende ledelse» som ikke har en klar definisjon og i lengre tid har vært uklart for mange. Rafferty & Griffin (2006) argumentere for at en støttende leder vektlegger mestring og utvikling. På bakgrunn av dette argumenterer Lai (2013) for at det er mer hensiktsmessig å bruke begrepet *mestringsorientert ledelse*. En mestringsorientert lederatferd bidrar til indre motivasjon, gode holdninger, resultater og kompetanseutvikling, og har derfor vist seg å være utslagsgivende for den samlede kompetansemobiliseringen i organisasjoner (Lai, 2013).

I likhet med mestringsorientert støtte fra kolleger er det også her viktig å skille mellom mestringsorientert og prestasjonsbasert ledelse. Mestring handler i hovedsak om å yte best mulig med utgangspunkt i egne forutsetninger, mens prestasjoner er noe man vurderer opp mot andre (Lai, 2013). Mestringsorientering regnes for å være en betydelig mer funksjonell tilnærming enn prestasjonsorientering, både for enkeltindivider og grupper, og mestringsorienterte medarbeidere er ofte mer innovative, har høyere jobbtilfredshet og høyere effektivitet (Janssen & Van Yperen, 2004). For at medarbeidere – og arbeidsmiljøet generelt – skal sette søkelys på å bygge mestringstro og fokusere på mestring framfor prestasjoner, samt sikre tilstrekkelig autonomi, er det viktig at ledelsen på best mulig måte tilrettelegger for at de ansatte skal kunne oppnå dette. Lederens framgangsmåte og atferd er derfor et viktig premiss og en sentral driver kompetansemobilisering (Lai, 2013).

3.3.5 Mestringsorientert støtte fra kolleger

Hvilken type motivasjon som er den viktigste på arbeidsplassen vil på mange måter avgjøres av det psykologiske arbeidsklimaet i organisasjonen. Lai (2013) deler arbeidsklimaet i to hovedgrupper; 1) *motivasjonsorientert* klima og 2) *prestasjonsorientert* klima. I et *prestasjonsorientert* klima er medarbeiderne ofte motivert av ytre insentiver, såkalt ytre motivasjon. Dette innebærer at hovedfokuset rettes mot å prestere for egen vinning, samt å sammenligne seg med andre kolleger – noe som kan føre til at medarbeidere bevisst skjuler egen kompetanse og unngår å dele den med andre for å oppnå egne fordeler (Dweck, 1986). Orvis, Fisher & Wasserman (2009) hevder at et prestasjonsorientert klima fører til mindre fokus på selve oppgaven som skal løses og mer fokus på hvordan medarbeiderne dine presterer. I et *motivasjonsorientert* klima vil mestring ofte være i hovedfokus og de ansatte oppfordres til å utvikle og dele kompetanse, samt samarbeide med andre medarbeidere for å oppnå gode resultater. Et slikt arbeidsklima vil i de fleste tilfeller danne et godt grunnlag for indre motivasjon, læring, effektivitet og innsats fordi fokuset og motivasjonen for å løse oppgaven er begrunnet i selve oppgaven, og ikke i ytre insentiver som f.eks. bonuser (Lai, 2013). Kuvaas & Dysvik (2016) argumenterer for at høyt indre motiverte medarbeidere deler kunnskap uavhengig av opplevd læringstrykk i organisasjonen, noe som gjør indre motivasjon blant de ansatte til en sentral del av denne driveren. Mestringsorientert støtte fra kolleger forklarer sammen med mestringsorientert ledelse omtrent halvparten av variasjonen i individuell kompetansemobilisering, noe som gjør disse to driverne svært betydningsfulle for å oppnå høy kompetansemobilisering (Lai, 2013).

3.3.6 Opplevd kompetansemobilisering

Den faktiske graden av kompetansemobilisering i en organisasjon er direkte umulig å måle på en meningsfull måte. På grunn av dette anser vi det som nødvendig å påpeke at det er medarbeidernes opplevelse av driverne til kompetansemobilisering som er den viktigste måleindikatoren man kan bruke for å identifisere i hvilken grad driverne er tilstrekkelig oppfylte i en organisasjon (Lai, 2013; Lai, 2011a; Lai & Kapstad, 2009). Opplevd kompetansemobilisering er i hvilken grad ansatte oppfatter at de har tilstrekkelige muligheter til å utnytte kompetansen de innehar i sin nåværende jobb. At de ansatte opplever kompetansemobilisering er assosiert med en rekke gunstige effekter, blant annet økt indre motivasjon, økt lojalitet og forpliktelse til organisasjonen, samt lavere turnoverintensjon (Lai, 2011b).

3.4 Sammendrag/Oppsummering

I teorikapitlet har vi redegjort for vårt teoretiske rammeverk. Vi har presentert begrepene turnover og turnoverintensjon, disse er videre delt inn i ønsket, uønsket, intern og ekstern turnover. Vi har valgt å ta utgangspunkt i at det er de samme årsakene som påvirker turnover og turnoverintensjon. Videre har vi presentert kompetansebegrepet og herunder kompetansekomponeanter og kompetanseformer, før vi har redegjort for kompetansemobilisering og dens driverne.

4.0 Metode

Under metodekapittelet gjør vi rede for vårt vitenskapsteoretisk ståsted, valg av metode for innsamling av data, forskningsdesign og avslutningsvis hvilke grep vi har gjort for å sikre studiets kvalitet og troverdighet. Vi har under hvert tema begrunnet valgene som er tatt, samt forklart hvordan vi har gått frem i de ulike delene av datainnsamlingsprosessen.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Epistemologi og ontologi er sentrale begreper i forskning. Epistemologi omhandler forskjellige måter å oppnå kunnskaper på. Ontologi drar deg enda lengre inn i filosofien og stiller spørsmål med hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020). Spørsmål om hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut avhenger av om en har et objektivt syn på virkeligheten og vurderer denne ut fra de fakta en har, eller om en har et subjektivt syn på virkeligheten der personlige vurderinger blir vektlagt (Bell, Bryman & Harley, 2019). I vår studie har vi et subjektivt virkelighetssyn da studien vil bygge på informantenes subjektive forhold til turnoverintensjon og driverne til kompetansemobilisering.

Tradisjonelt skilles det mellom to ulike måter å komme frem til kunnskap på. *Positivism* som har sitt utspring fra naturvitenskapen, og *hermeneutisk* (fortolkende) som stammer fra humanvitenskapen. Dette er to ytterpunkter når det gjelder kunnskapssyn. Forskere med et *positivistisk* kunnskapssyn er av den oppfatning at det finnes en objektiv virkelighet og at resultatet av forskningen ikke lar seg påvirke av forskeren eller informantenes opptreden i studiet, men at resultatet av forskningen viser kunnskaper om virkeligheten (Bell et al., 2019). Slik forskning fokuserer på fenomener som er målbare og kan registreres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Et slik kunnskapssyn skiller klart mellom som hva som kan betegnes som vitenskapelige uttalelser og hva som kan betegnes som normative uttalelser, der førstnevnte blir sett på som vitenskapens sanne domene (Bell et al., 2019).

Et *hermeneutisk* kunnskapssyn vektlegger i motsetning til et positivistisk kunnskapssyn en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunnet for å finne svar på menneskers handlinger. Handlinger blir ikke bare sett på som isolerte operasjoner som kan studeres utenfra, men at alle handlinger har flere meningsdimensjoner. For å ikke å gå glipp av våre informanternes meningsdimensjoner har vi i vår studie gjennomført datainnsamlingen på

arbeidsplassen, snakket med informantene og forsøkt å tolke deres omgivelser (Johannessen et al., 2020). Informantenes erfaringer og refleksjoner rundt temaene i oppgavens problemstilling, samt hvordan vi tolker deres svar vil være avgjørende for vår konklusjon. Vi argumenterer derfor for at vi i dette studiet har et subjektivt virkelighetssyn og et hermeneutisk kunnskapssyn.

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign gir et overordnet rammeverk for hvordan studien skal gjennomføres for å svare på problemstillingen. Valg av forskningsdesign gjenspeiler våre beslutninger om prioritering av en rekke aspekter i forskningsprosessen og avhenger av studiens formål og tidshorisont, samt problemstillingens karakter (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020).

Yin (2018) argumenterer for forskningsdesign kan deles inn i tre overordnede grupperinger; *deskriptive*, *kausale* og *eksplorerende*. *Eksplorerende* design anvendes når problemstillingen formuleres som et åpent spørsmål og har som hensikt å belyse et tema eller situasjon som det er drevet lite, eller ingen, systematisk forskning på tidligere. Formålet er å avdekke ny kunnskap om et fenomen ved å utvikle nye teorier (Yin, 2018; Jacobsen, 2015). Hvis formålet med studien er å kartlegge sammenhenger mellom fenomener (årsak-virkning) velger man et kausalt design. *Kausale* forskningsdesign anvendes oftest i større kvantitative studier og er ikke relevant for denne oppgaven da vi ikke kan utelukke at det er andre årsakssammenhenger enn driverne til kometansemobilisering som kan forklare de ansattes intensjon om å forlate organisasjonen. *Deskriptive* design anvendes når formålet med studien er å beskrive et fenomen i dets virkelige kontekst (Yin, 2018). Beskrivelsen vil ofte være tidsavgrenset og dermed også avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt, samt at studien er støttet opp av et allerede eksisterende teorigrunnlag (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020). Denne studien har som formål å undersøke informantenes egne opplevelser knyttet til problemstillingen på et gitt tidspunkt. Vi har i denne studien derfor valgt et deskriptivt design, med bakgrunn i redegjørelsen ovenfor.

Et sentralt skille innen forskningsdesign går mellom ekstensive og intensive design. Ekstensive design går bredt ut ved å studere mange enheter og hensikten er vanligvis å belyse hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er, for så å generalisere funnene til en populasjon (Jacobsen, 2015). Intensive design går, i motsetning til ekstensive, i dybden på et fenomen

eller en enkelt case. Formålet med denne studien er å få en grundig og detaljert forståelse av hvordan virkeligheten er og oppfattes blant informantene og vi har derfor valg et intensivt design (Jacobsen, 2015; Bell et al., 2019). Intensive studier tar utgangspunkt i de personene som blir studert, konteksten de befinner seg i og deres oppfattelse av fenomenet som studeres – noe som gjør at slike design ofte oppleves som relevant og virkelighetsnært blant de som studeres. Men bakgrunn i dette vil intensive undersøkelser generelt sett ha en høy grad av intern validitet, som igjen gjør dem godt egnet til teoretisk generalisering (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020).

Tidsdimensjonen i studien er en viktig faktor for hvordan undersøkelser gjennomføres og for hvilket forskningsdesign vi velger. Hvis formålet med studien er å kartlegge endringer over tid og at man derfor er avhengig av å samle inn data på flere ulike tidspunkter, benytter man et longitudinelt design. Vårt formål med studien er derimot å beskrive en tilstand og/eller finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et bestemt tidspunkt og det vil derfor være fordelaktig å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020; Johannessen et al., 2016). Tverrsnittsundersøkelser gir et øyeblikksbilde av fenomenet og virkeligheten det befinner seg i da datainnsamlingen foregår på et bestemt tidspunkt eller en avgrenset, kort periode. Det er viktig å være innforstått med at denne typen design ikke er egnet til å si noe om hvordan et fenomen eller situasjon utvikler seg over tid, men kun tar for seg status quo (Johannessen et al., 2020; Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015).

4.2.1 Casestudie

Casestudier er ofte intensive tverrsnittsundersøkelser og Yin (2018) definerer en casestudie som en «*empirisk metode som undersøker et moderne fenomen i dybden og innenfor sin virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst kanskje ikke er tydelige*» (Yin, 2018, s. 15). Vi har i denne oppgaven derfor valgt å bruke et *casestudie* for å forstå den spesifikke casen i den konteksten den befinner seg i, fordi en slik forståelse sannsynligvis vil innebære viktige kontekstuelle forhold som er relevante for studiet (Yin, 2018). Det er spesielt den kontekstuelle biten som skiller casestudier fra andre typer studier - da eksperimentelle studier ofte ignorerer konteksten ved å kontrollere den i et laboratorium, mens spørreundersøkelsers evne til å undersøke konteksten er ekstremt begrenset (Yin, 2018). Bell et al., (2019) støtter denne tilnærmingen og argumenterer for at formålet til en casestudie er å fokusere på en avgrenset situasjon og/eller enhet og med det avdekke de unike egenskapene til caset. Vår casebedrift er i seg selv et objekt av interesse da bedriften til tross kontekst og

bransje har levert gode resultater over en lengre periode, og vi tar derfor sikte på å gi en grundig belysning av den (Bell et al., 2019). Dette er bedre kjent som en idiografisk tilnærming, altså at vi legger vekt på å beskrive og forklare et enkeltfenomen, som i dette tilfellet er en individuell bedrift. I kontrast blir en nomotetisk tilnærming brukt når formålet med studien er å kunne generalisere funnene, noe som ikke er vårt formål (Bell et al., 2019).

For denne studien har vi valgt et deskriptivt, intensivt, casesdesign. Grunnet oppgavens tidsbegrensning og formål har vi valgt å gjennomføre studiet som en tverrsnittsundersøkelse for å kartlegge hvordan driverne til kompetansemobilisering påvirker turnoverintensjonen blant de ansatte i casebedriften. Formålet med studien er ikke å generalisere funnene til en populasjon, men heller å skape en teoretisk generalisering av funnene knyttet opp mot casebedriften.

4.2.2 Utvalg av informanter

I motsetning til kvantitative undersøkelser har ikke vi som formål å ha et representativt utvalg av informanter, men heller et utvalg som innehar stor mengde informasjon rundt det temaet vi studerer. Det som er avgjørende for både utvalgsmetode, antall informanter og rekrutteringsprosessen er hva som er mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020).

Da denne studien følger et kvalitativt undersøkelsesopplegg har vi vært opptatt av å strategisk velge ut et begrenset antall informanter som har informasjon rundt fenomenet som undersøkes. Strategisk utvelgelse betyr at en først identifiserer hvilken målgruppe som burde delta for å få samlet inn nødvendig data, for så å velge ut informanter fra denne målgruppen til å delta i studien (Johannessen et al., 2020).

Våre 5 informanter ble valgt ut ved hjelp av en kontaktperson i casebedriften. Prosessen begynte med at vi sendte en e-post til kontaktpersonen den 11.02.21 der vi informerte om at vi trengte mellom 5 og 8 informanter, fordelt på de ulike avdelingene. Kriteriene var minimum 2 informanter av hvert kjønn, 2-3 informanter fra utviklingsavdelingen, 1-2 mellomledere/avdelingsledere, samt et utvalg av informanter uten lederverv eller eierforhold fra andre sentrale avdelinger. Vi påpekte også at eventuelle informanter med lederverv ikke skulle være engasjert i arbeidet med kompetansemobiliseringen i bedriften, da det vi i vår studie skal undersøke er ansattes opplevelse av dette. Det ble også etterspurt et utvalg av informanter med ulik fartstid i casebedriften. Videre sendte vår kontaktperson ut en

forespørsel om å delta på intervju via e-post med vedlagt intervjuguide og samtykkeskjema til alle de ansatte i casebedriften.

Grunnen til at vi valgte å benytte oss av en kontaktperson innad i bedriften var at denne personen allerede hadde tilgang på alle e-postadressene, samt at vi antok at responstiden ville bli kortere hvis denne forespørselen kom fra en innad i organisasjonen. Likevel ble vi nødt til å purre på vår kontaktperson den 05.03.21, da vi enda ikke hadde fått svar om hvilke informanter som var tilgjengelig. Samme dag fikk vi tilbakemelding om at 5 ansatte fra ulike avdelinger, med ulik fartstid, var tilgjengelig for intervju. Vi hadde håpet på å få en lengre liste med ansatte å velge ut informanter fra, slik at vi i større grad kunne ha valgt ut nøkkelinformanter fra et større utvalg. Dette var altså ikke mulig, da det kun var 5 ansatte som hadde mulighet til delta på intervju.

4.2.3 Valg av metode

Forskningsmetoder er strategier, prosesser eller teknikker som brukes i innsamlingen av data for å avdekke ny informasjon, eller for å skape en bedre forståelse av et tema (Bell et al., 2019).

Metodevalg referer til hvilke teknikker forskeren velger å benytte for å tilegne seg kunnskaper om virkeligheten. Hvilken metode som egner seg best avhenger av situasjonen (Jacobsen, 2015). Valget av metode dreier seg om hvordan vi på best mulig måte kan samle inn, analysere og tolke den dataen vi henter inn. Vi som forskere må i vår studie være oppmerksom på at det er hode og ikke hjerte som skal trekke konklusjoner – dvs. at det må stilles strenge krav til forskningens belegg før konklusjoner trekkes (Johannessen et al., 2020).

4.2.3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Det prinsipielle skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder dreier seg om hvordan data samles inn, registreres og analyseres – hvorav kvalitative metoder anvender tekst, mens kvantitative metoder opererer med tall (Bell et al., 2019). Johannessen et al. (2016) argumenterer for at det innenfor kvantitative analyser ofte foreligger spesielle statistiske prosedyrer, mens kvalitative metoder har mindre formaliserte prosedyrer for innsamling og analyse av data.

Kjennetegn ved den *kvantitative* metoden er at forskningen baserer seg på at virkeligheten og dets fenomener kan måles gjennom tall og statistikker. Denne tilnærmingen til forskning har lenge vært dominerende for «business research» (Bell et al., 2019). Kvantitativ metode vil ikke beskrives ytterligere, da det i denne oppgaven vil benyttes en kvalitativ metode.

Kvalitativ metode fokuserer på den subjektive verden der menneskers egen oppfatning av den sosiale verden og de relasjoner som betyr noe for hver enkelt. Et hermeneutisk kunnskapssyn er også ofte en gjenganger blant forskere som benytter kvalitativ metode (Bryman & Bell, 2015). Der det i kvantitativ forskning benyttes tall og statistikker for innhenting og analyse av data benyttes ord i kvalitativ forskning (Bell et al., 2019). Kvalitativ forskning blir av Corbin & Strauss (2015) definert som enhver forskning som ikke gir resultater oppnådd ved hjelp av statiske prosedyrer eller andre metoder for kvantifisering. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig når forskerne ønsker mer detaljert og utfyllende kunnskaper om de temaet de skal undersøke (Johannessen et al., 2020).

Vi har i denne studien blant annet et subjektivt virkelighetssyn og en hermeneutisk fremgangsmåte for å tilegne oss kunnskap og vi ønsker å gå nærmere inn på hvordan ansatte i casebedriften opplever at driverne til kompetansemobilisering blir, eller ikke blir, «oppfylt», samt hvordan dette påvirker turnoverintensjonen. For å kunne besvare problemstillingen er vi avhengig av dybdeinformasjon fra informantene og det har derfor vært avgjørende å kunne stille oppfølgende spørsmål i intervjuene. Med bakgrunn i ovennevnte faller vårt valg på en kvalitativ metode.

4.3 Intervju

Denne kvalitative casestudien er basert på 5 intervjuer av menn og kvinner i alderen 20-55 år som er ansatt i ulike avdelinger i casebedriften.

Intervjuer er en fleksibel datainnsamlingsmetode som muliggjør detaljerte og fyldige beskrivelser av casen vi studerer og er den mest brukte måten å samle inn data på i casestudier og generelt i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016; Yin, 2018). Kvale & Brinkmann (2015) beskriver det kvalitative intervjuet som en samtale med struktur og formål, og som egner seg når vi ønsker å studere erfaringer, holdninger, og refleksjoner blant intervjuobjektene. Når vi her omtaler intervjuer som samtaler er det viktig å påpeke at premisset for denne typen samtaler er ulikt fra personlige og profesjonelle samtaler, da

samtalen bør være en kilde til kunnskapsteoretisk og forskningsetisk refleksjon (Skilbrei, 2019).

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres på flere ulike måter. Vi har måtte bestemme oss for om intervjuene skal utføres én til én (individuelle intervjuer) eller som gruppesamtaler (gruppeintervjuer/fokusgrupper). Individuelle intervjuer er hensiktsmessig når vi ønsker detaljerte beskrivelser av intervjuobjektets erfaringer, meninger, oppfatninger og refleksjoner rundt temaet som studeres, samt når temaet kan oppleves som personlig og/eller intimt da det er lettere å ivareta og sikre informantens anonymitet (Johannessen et al., 2016; Skilbrei, 2019). Denne typen intervju gir oss også dypere kunnskap og forståelse om hvordan et fenomen ser ut fra informantens ståsted og gir oss på den måten tilgang til deres observasjoner fra innsiden av casebedriften (Skilbrei, 2019; Weiss, 1994). I og med at individuelle intervjuer gir store mengder data og er svært tidskrevende, både med tanke på gjennomføring, administrering, transkribering og analysering, passer denne formen for intervju best når det er relativt få enheter og respondenter som skal studeres, noe som er tilfellet i vårt studie (Jacobsen, 2015).

Den teknologiske utviklingen de siste årene har åpnet opp for å gjennomføre individuelle intervjuer på flere ulike måter og det skilles normalt sett mellom fire måter å gjøre dette på: 1) ansikt til ansikt, 2) e-post, 3) chat og/eller videosamtale og 4) telefon. Vi har i denne oppgaven valgt å utføre intervjuene ansikt til ansikt, da denne formen for intervju åpner for en naturlig, dynamisk og informasjonseffektiv kommunikasjon mellom forsker og intervjuobjekt. At organisasjonen vi studerer er lokalisert i samme by som oss, samt at de er velvillige til å stille opp, eliminerer på mange måter de svake sidene (eks. reisekostnader, utilgjengelighet) med denne formen for intervju (Jacobsen, 2015). Da turnoverintensjon kan oppleves som et personlig og intimt tema for informantene har vi valgt å gjennomføre intervjuer én til én for å ivareta informantens anonymitet på best mulig måte, samt at dette åpner opp for at informantene kan svare så ærlig som mulig. Vi finner det også hensiktsmessig å gjennomføre personlige, individuelle intervjuer for å få fram intervjuobjektens personlige erfaringer, oppfatninger og meninger, noe som hjelper oss med å skape et bilde av hvordan informantene opplever sin arbeidssituasjon med tanke på driverne til kompetansomobilisering (Bell et al., 2019).

Kvalitative intervjuer kan ha ulike grader av pre-strukturering og deles som hovedregel inn i *strukturerte*, *ustrukturerte* og *semistrukturerte* intervjuer (Johannessen et al., 2016; Skilbrei, 2019; Jacobsen, 2015). Det *strukturerte* intervjuet kjennetegnes av en rigid struktur der

spørsmålene, samt rekkefølgen på spørsmålene, er bestemt på forhånd i en intervjuguide som kan minne mer om et spørreskjema. Fordelen med høy grad av strukturering er at alle informantene stilles samme spørsmål, noe som gjør det enklere å sammenligne svarene med hverandre – men det er viktig å være oppmerksom på den svært begrensede fleksibiliteten i denne formen for intervju (Johannessen et al., 2016; Ryen, 2006). Det *ustrukturerte* intervjuet er uformelt og spørsmålene er ikke tilrettelagt på forhånd, men tilpasses den enkelte informanten og situasjonen intervjuet foregår i. Dette fører til at det på mange måter minner mer om en normal samtale enn et intervju. Fordelen med ustrukturerte intervjuer er at de er fleksible og informantene får snakke fritt rundt et tema. Risikoen med dette er at forskeren i en viss grad kan påvirke intervjuobjektens svar, samt at spørsmål og svar ofte vil variere mye fra informant til informant og dermed reduserer sammenligningsgrunnlaget mellom informantene (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2016; Ryen, 2006).

Caseintervjuer kjennetegnes ofte som guidede samtaler, også kalt semistrukturerte intervjuer (Yin, 2018). *Semistrukturerte* intervjuer har sin store fordel ved at de både er allsidige og fleksible, noe som muliggjør gjensidighet mellom intervjueren og intervjuobjektet. Dette åpner for at vi som intervjuere kan improvisere oppfølgingsspørsmål basert på informantens svar og gir rom for informantens verbale uttrykk (Kallio, Pietila, Johnson & Kangasniemi, 2016). Graden av prestrukturering kan variere avhengig av studiens formål og problemstilling. Utgangspunktet for intervjuet er den overordnede intervjuguiden, men forskeren står fritt til å endre på spørsmål, tema og rekkefølge (Johannessen et al., 2016; Kallio et al., 2016).

4.3.1 Gjennomføring av intervju

For å kunne gjennomføre intervjuene på en fleksibel måte der informantens subjektive oppfatninger og verbale uttrykk kommer til syne, har vi i denne studien valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i vår intervjuguide. Intervjuguiden er fundamentert i vår problemstilling, samt studiens teoretiske grunnlag, og består av totalt 27 spørsmål som er delt inn i 8 temaer. Vi har valgt å dele inn spørsmålene i temaer (bolker) for å styrke sammenligningsgrunnlaget mellom informantene, samt for å skape en bedre flyt i samtalen. Den innledende bolken med spørsmål er av en generell karakter (kjønn, alder, utdanning, stilling, osv.) og fungerer som en «oppvarming» for å skape en stemning av åpenhet og trygghet i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2015). Innledningsvis i intervjuet informerte vi også om studiens formål og tema, hvordan vi skulle dokumentere intervjuet (lydopptak), hvordan informantens anonymitet ville bli ivarettatt og hvor lang tid intervjuet

ville ta. Etter den første bolken med introduksjonsspørsmål gikk vi videre til nøkkelspørsmålene, selve kjernen i intervjuet. 6 av 8 bolker i intervjuguiden omhandler nøkkelspørsmål som er ment for å belyse vår problemstilling og formålet med studien. Disse spørsmålene krever mer refleksjon og dybde fra informantene, noe som i vårt tilfelle førte til lengre og utfyllende svar. I nøkkelspørsmålene fokuserte vi på turnoverintensjon og de fem driverne til kompetansemobilisering og vi har strukturert spørsmålene til de ulike temaene på en måte som legger opp til en flytende samtale mellom intervjuobjekt og oss som intervjuere – noe som resulterte i at vi fikk stilt de oppfølgingsspørsmålene vi trengte underveis på en naturlig måte. Den avsluttende bolken med spørsmål var igjen av generell karakter for å avslutte intervjuet på en naturlig og mild måte. Informantene ble gitt mulighet til å tilføye informasjon de ønsket å få fram, samt fremme sine ønsker og meninger om hvordan de mente casebedriften kunne utvikle seg i en retning for å forbedre kompetansemobiliseringen i bedriften. Til slutt informerte vi om gangen videre med tanke på transkribering, anonymisering og bruk av data fra intervjuet, og takket for tiden og innsatsen.

For å kunne gjennomføre intervjuene på en så naturlig måte som mulig valgte vi å ta opp intervjuene på båndopptaker. En av fordelene med lydopptak er at vi kunne fokusere på selve samtalen ved å blant annet opprettholde øyekontakt framfor å kontinuerlig skrive notater. En annen fordel med lydopptak er at vi kunne transkribere intervjuene i ettertid for å gjøre det lettere og mer sikkert for oss å sitere informantene i oppgaven. Alle informantene ga samtykke til å bli tatt opp på båndopptaker og de var tilsynelatende upåvirket av dette under selve intervjuet. Vi brukte en leid lydopptaker fra UiT og slettet alle lydfilene etter endt transkribering. På grunn av at intervjuene var semistrukturerte og bar mer preg av å være en samtale enn et intervju har vi transkribert intervjuene som en oppsummering av samtalen framfor en ordrett transkribering. Grunnen til dette er at mye av informasjonen vi fikk i intervjuene ikke var direkte relevant for vår problemstilling og derfor heller ikke relevant å transkribere. Vi har transkribert all den informasjon vi anser som relevant og de ferdig transkriberte intervjuene ble sendt til godkjenning av de respektive informantene kort tid etter gjennomføringen av intervjuene for å få bekreftet at de står inne for alt som er sagt og at det er riktig oppfattet fra vår side.

4.4 Metodekvalitet

Med bakgrunn i oppgavens problemstilling, samt strategier, prosesser og teknikker som brukes til innsamlingen av data valgte vi å bruke begrepene *pålitelighet*, *bekreftbarhet*, *troverdighet* og *overførbarhet* som kvalitetskriterier.

4.4.1 Pålitelighet

I kvantitative studier blir reliabilitet benyttet som forklaring på hvor stabile og konsistente målingene som blir gjort i studien er (Golafshani, 2003). Reliabilitet forklarer videre hvilken data som blir brukt, hvordan dataen samles inn og hvordan den bearbeides (Johannessen et al., 2020). Lincoln og Guba (1985) presenterer *pålitelighet* som et kvalitetskriterium fremfor bruken av reliabilitet. Kvalitative studiers pålitelighet kan styrkes ved at det gis en god beskrivelse av casen og i hvilken kontekst den befinner seg i (Johannessen et al., 2020). Bell et al. (2019) trekker frem revisjonstilnærming for å styrke studiers pålitelighet. En revisjonstilnærming innebærer at andre forskere reviderer påliteligheten til det studiet som er gjort. For at dette skal kunne gjennomføres må forskerne ha en fullstendig oversikt over problemformulering, utvalg av informanter, intervjuguide, feltnotater og hvilken metode som benyttes for innsamling og analyse av data. En utfordring knyttet til revisjonstilnærming er at det i kvalitative studier ofte produseres store datasett. Dette gjør det utfordrende og tidskrevende for revisorer/andre forskere å revidere den forskning som er gjort (Bell et al., 2019).

I vår studie beskrives casen og dets kontekst. I metodekapittelet er det beskrevet hvordan vi i vår studie har gått frem med hensyn til hvordan metode som benyttes, samt hvilken fremgangsmåte vi har brukt for å samle inn å analysere data. Vi følges videre tett opp av våre veiledere og det kan argumenteres for at våre veiledere har en suksessiv revisjonstilnærming til vår studie gjennom tett oppfølging.

4.4.2 Bekreftbarhet

Lincoln og Guba (1985) foreslår bekreftbarhet som en ekstra måleparameter i revisjonstilnærmingen nevnt under pålitelighet ovenfor. *Bekreftbarhet* går ut på at forskeren skal ha handlet i god tro, selv om full objektivitet er utfordrende om ikke umulig i kvalitative

studier (Bell et al., 2019). Vesentlig for kvalitetskriteriet bekreftbarhet er at resultatet av forskningen skal gjenspeile funnene i forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger og antakelser. For å sikre bekreftbarhet er det viktig at forskerne beskriver alle beslutninger gjennom hele forskningsprosessen, slik at leser og/eller andre forskere kan se over og vurdere disse. Det er viktig at forskerne er oppmerksomme på, og kritiske til hvordan egne fordommer og oppfatninger kan påvirke tilnærmingen til prosjektet, samt hvordan dette igjen påvirker fortolkningen av informasjon (Johannessen et al., 2020).

Gjennom metodekapittelet har vi beskrevet ulike valg og beslutninger vi har gjort gjennom hele forskningsprosessen. En utfordring til hvordan vi har fortolket svarene har vært at vi begge har hatt en oppfatning av at casebedriften er en unik arbeidsplass i form av høy grad av kompetansemobilisering og lav turnoverintensjon. Likevel har ikke våre oppfatninger knyttet til forhold omkring kompetansemobilisering og turnoverintensjon i casebedriften vært helt like. Dette har ført til diskusjoner omkring hvordan vi opplever informantenes svar og hvordan kontekst disse opplever å befinne seg i. Totalt sett er vi av den oppfatning at vi har vært mer objektive, med bakgrunn i våre diskusjoner, enn om vi hadde skrevet oppgaven hver for oss.

4.4.3 Troverdighet

Validitet forteller oss i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldig. Særlig kvantitative studier deler validitetsbegrepet inn i ekstern og intern validitet. Ekstern validitet som kvalitetskriterie for kvalitative studier blir sett på som utfordrende blant annet fordi det blir vurdert som vanskelig å oppfylle, da det er tilnærmet umulig å fryse en sosial setting (Bell et al., 2019). Utfordringer knyttet til bruken av ekstern validitet som kvalitetskriterie har ført til at blant annet Lincoln & Guba (1985) har presentert overførbarhet som kvalitetskriterie fremfor ekstern validitet. Bell et al. (2019) hevder at intern validitet omhandler studiets *troverdighet* i form av at det som skal måles faktisk måles. En slik forutsetning er problematisk for kvalitative studier fordi svar fra et intervju ikke kan måles (Johannessen et al., 2020) I stedet for målinger viser Lincoln & Guba (1985) til vedvarende observasjoner og triangulering for å styrke kvalitative studiers troverdighet. Bell et al. (2019) trekker også frem at troverdigheten kan styrkes ved at forskerne kan dokumentere at forskningen er gjort i henhold til retningslinjene for god forskning.

Som nevnt ovenfor trekker Lincoln & Guba (1985) frem observasjoner som en metode for å styrke kvalitative studiers troverdighet. Vi vil i denne studien ikke ha mulighet til observasjoner i særlig stor grad på grunn av oppgavens tidsbegrensning. Likevel poengteres det at vi under intervju av informanter har vært oppmerksom på deres kroppsspråk og hvordan de svarer på spørsmålene. Der vi har opplevd at informantene har svart ufullstendig eller unnvikende har vi stilt oppfølgende spørsmål og gravd litt i temaet.

Vi har valgt 5 forskjellige informanter fra forskjellige avdelinger i organisasjon. Bell et al. (2019) trekker spesielt frem tilbakelevering av forskningsresultat til informantene for en bekreftelse/avkreftelse på at vi som forskerne har forstått den sosiale verden informantene befinner seg i. Vi har i vår studie tilbakelevert ferdig transkribert sammendrag av intervju til informantene for en gjennomgang/korrigerings av dette. På den måten har vi forsøkt å være så sikre som mulig på at vår oppfatning av informantenes svar og sosiale verden samsvarer med informantenes opplevelse av dette. Vi har også lagt fram en skisse med våre forskningsfunn for å få bekreftet/avkreftet at dette samsvarer med informantenes inntrykk.

4.4.4 Overførbarhet

Casestudier har tradisjonelt sett mottatt kritikk for en tilsynelatende manglende evne til å generalisere funnene (Yin, 2018).

Johannessen et al. (2016) argumenterer for at *overførbarhet* (overføring av kunnskap) er et mer treffende begrep for kvalitative undersøkelser, fordi ordet generalisering gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative undersøkelser. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om i hvilken grad det lykkes å etablere fortolkninger, forklaringer og beskrivelser som er overførbare og nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016).

Man kan ikke generalisere funnene i en enkelt case, statistisk eller empirisk, men det er heller ikke meningen med en kvalitativ casestudie. Intervjuobjektene i denne casestudien er ikke ment å være representative for en større populasjon på en presis måte, men funnene kan brukes til å lage en teoretisk generalisering. Det er den overbevisende styrken av det teoretiske resonnementet som er avgjørende for å vurdere overførbarheten av funnene i kvalitative studier. Det er med andre ord kvaliteten på de teoretiske slutningene som er hentet fra kvalitative data som er avgjørende for vurderingen av overførbarheten (Bell et al., 2019).

4.5 Etiske refleksjoner

I kvalitative studier der intervju brukes som datainnsamlingsmetode stilles det en rekke etiske krav for å ivareta informantenes integritet, anonymitet, privatliv og for å sikre et informert samtykke (Johannessen et al., 2020; Bell et al., 2019). Før datainnsamlingen kan starte er vi som forskere pliktig til å få godkjent forskningsprosjektet, samt godkjenning til å behandle personvernsopplysninger fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) som er et statlig, nasjonalt senter og arkiv for forskningsdata (nsd.no, 2021). Disse godkjenningene må foreligge for å sikre at vi behandler personvernsopplysninger og persondata på en god og forsvarlig måte. For å få disse godkjenningene har vi fylt ut og sendt inn et informasjonsskriv for å innhente samtykke, samt intervjuguiden vi benyttet oss av, til NSD. Informasjonsskrivet er utarbeidet med bakgrunn i NSDs anbefalte mal for informasjonsskriv. Vi fikk svar med godkjenning av forskningsprosjektet vårt per e-post fra NSD den 11.03.21.

Når forskningsprosjektet er godkjent av NSD er vi avhengige av at informantene gir et informert samtykke til å delta i studien. Samtykket skal være frivillig, uttrykkelig, kortfattet og lett forståelig (nsd.no, 2021; Johannessen et al., 2020). At samtykket er informert innebærer at vi som forskere har informasjonsplikt ovenfor deltakerne for å sikre at de har så mye informasjon som mulig om undersøkelsen slik at de kan ta en informert beslutning om å delta, eller ikke delta, i studien (Bell et al., 2019). Den godkjente samtykkeerklæringen ble sendt per e-post til alle informantene i god tid før gjennomføringen av intervjuene og samtykket ble gitt skriftlig fra samtlige informanter. Samtykkeerklæringen inneholder informasjon om formålet med studien, hvem som er ansvarlig for behandlingen av datamaterialet, hvem som har tilgang til datamaterialet, at det er frivillig å delta, hvordan personopplysninger blir oppbevart og slettet, samt deres rettigheter med tanke på innsyn, retting og sletting av data (nsd.no). For å sikre at informantene hadde gjort seg kjent med, og forstått, innholdet i samtykkeerklæringen hadde vi en muntlig gjennomgang av denne med hver enkelt informant før intervjuene begynte. Vi opplyste da om at samtykket er frivillig og at de når som helst kan trekke sitt samtykke tilbake hvis de ombestemmer seg i ettertid.

Anonymitet innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med enkeltpersoners identitet (Jacobsen, 2015). Informasjonen vi har samlet inn gjennom intervjuene skal kun brukes til det formålet informasjonen er samlet inn for, altså denne oppgaven, og informantene er gjort klar over dette (Johannessen et al., 2020). For å ivareta informantenes anonymitet har vi brukt koder istedenfor navn og informantene omtales som informant 1, informant 2, osv. For å ytterligere sikre anonymiteten til deltakerne har vi heller ikke omtalt

stilling, utdanning, alder, kjønn eller fartstid i analysen av datamaterialet. Som nevnt i kapittel 4.3.1 ble intervjuene tatt opp på en båndopptaker og transkribert. Etter at det ferdig transkriberte intervjuet var bekreftet og godkjent av informantene ble alle lydopptak slettet. For å imøtekomme casebedriftens ønske om full anonymisering har vi i tillegg valgt å bruke «casebedriften» i stedet for bedriftens navn når vi omtaler denne.

4.6 Oppsummering

Utspringet til vår problemstilling stammer fra vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Vi har argumentert for at vi har et hermeneutisk kunnskapssyn og et subjektivt virkelighetssyn. Informantenes subjektive forhold til turnoverintensjon og driverne i kompetansemobilisering, samt deres egne refleksjoner rundt temaet for oppgaven blir avgjørende for hvordan vi til slutt konkluderer. Vi fant det derfor mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming i søken på svar til problemstillingen.

Som datainnsamlingsmetode benyttet vi intervjuer fordi denne metoden egner seg godt når en ønsker å se nærmere på informantenes erfaringer, holdninger og refleksjoner. Vi valgte å gjøre intervjuene én til én på grunn av sensitiviteten i problemstillingen. For vår del har det vært viktig at informantene har hatt mulighet til å snakke fritt rundt temaene, vårt valg falt derfor på en semistrukturert innfallsvinkel der vi tok utgangspunkt i en intervjuguide, men samtidig hadde mulighet til å være fleksibel med hensyn til å «vandre mellom spørsmålene».

Med bakgrunn i oppgavens formål og tidsbegrensinger falt valget på en intensiv tverrsnittsundersøkelse av en nordnorsk IT-bedrift.

Gjennom beskrivelse av casebedriften og dens kontekst, oppfølging fra veilederne, intervju med forskjellige informanter fra forskjellige avdelinger i casebedriften, samt gjennom fremleggelse av valgte metode er vi at den oppfatning at vårt datamateriale er kvalitetssikret i henhold til kvalitetskriteriene nevnt ovenfor.

5 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra våre intervjuer. Funnene er delt inn i kategoriene 1) turnoverintensjon, 2) rolledefinerings, 3) mestringsstro, 4) autonomi, 5) mestringsorientert ledelse, 6) mestringsorientert støtte fra kolleger. Denne informasjonen vil danne grunnlaget for analysen og diskusjonen i kapittel 6.

5.1 Turnoverintensjon

Å få klarlagt om det er de ansattes arbeidsoppgaver, casebedriftens geografiske lokasjon eller casebedriften i seg selv som påvirker deres turnoverintensjon er vesentlig for å svare på oppgavens problemstilling. Da vi stilte spørsmål til informantene om ovennevnte brukte vi et femårsperspektiv som utgangspunkt for fremtidig arbeidsplass. I lys av casebedriftens vekst i et vanskelig arbeidsmarked har vi tatt utgangspunkt i at all ekstern turnover er uønsket.

Samtlige informanter opplyste at de innenfor et femårsperspektiv ser for seg å jobbe i casebedriften. Likevel har vi merket oss at alle informantene ser for seg utvikling i sitt arbeidsforhold. Informant 1 sier for eksempel at: *«I en perfekt verden jobber jeg i casebedriften om fem år»*. Videre påpeker informanten at: *«Innen fem år ser jeg for meg at casebedriften har vokst, og at jeg kan jobbe fra en annen plass i landet»*. Informant 2 deler denne oppfatningen og sier: *«Det sitter langt inne å bytte jobb. Da må det skje noe alvorlig. Jeg vet ikke helt om det finnes noe annet som er så bra når det kommer til kolleger, hva jeg holder på med og hva jeg i fremtiden skal holde på med»*. Informant 2 skulle ønske at organisasjon fra topp til bunn var bygd opp i teams, og begrunner dette med at en slik struktur vil bedre forståelsen omkring hva andre jobber med og at skillene i organisasjon ville blitt mindre. Informanten ytrer også et ønske om og i fremtiden utvikle sin kompetanse gjennom teamledelse av 5-10 mennesker.

Informantene 3, 4 og 5 er ikke like konkrete som informant 1 og 2 da de ble spurt om hvilke endringer i arbeidsforholdet de ser for seg, men felles for dem er at de ser frem mot nye utfordringer og utviklingsmuligheter i casebedriften. Informant 5 sier: *«Det hadde vært kult om jeg jobber i casebedriften om 5 år. I et noe kortere tidsperspektiv ser jeg for meg nye utfordringer og utviklingsmuligheter i casebedriften»*. Dette bekreftes også av informant 4

som legger til: «Jeg har en jobb jeg trives i, og gleder meg til å gå på jobb på morgenen. Sett ut ifra et femårsperspektiv ønsker jeg mer ansvar».

Funnene over viser at samtlige informanter har forventninger til sitt fremtidig arbeidsforhold i casebedriften. Vi ser også at de informantene som har hatt ekstern turnoverintensjon har hatt uinnfridde forventninger til sitt arbeidsforhold. Informant 5 forklarer at han/hun i en periode opplevde lav egenutvikling på grunn av uutnyttet kompetansepotensiale og ønsket derfor å bytte til en «ung» organisasjon, slik at informanten kunne være med å utvikle organisasjon – eller til en organisasjon som kan utvikle informanten som person. Det framstår som at informant 5 ikke var helt fornøyd med sin arbeidssituasjon og hadde uinnfridde forventninger til egen jobbsituasjon. Informant 2 opplyser at han/hun i en periode var misfornøyd med organisatoriske forhold. På spørsmål om informanten kunne utdype svaret svarte han/hun at han/hun skulle ønske at det var bedre betingelser på blant annet pensjon, samt et mer presist bonussystem. Momentene informant 2 trekker frem faller inn under arbeidsordninger og lønnsbetingelser. I motsetning til informant 5, som opplevde turnoverintensjon på grunn av lav egenutvikling, var informant 2s turnoverintensjon knyttet til ytre insentiver. På den annen side opplyser informant 3 at han/hun aldri har vurdert å avslutte sitt arbeidsforhold. Særlig utvikling i hans/huns arbeidsoppgaver har vært en viktig årsak til at han/hun ikke har vurdert bytte av arbeidsgiver. Informant 1 og 4 har et mindre spesifisert syn og informant 4 forklarer at: «Jeg har fått gjort det jeg liker», mens informant 1 ytrer at: «jeg trives veldig godt her» som årsaker til hvorfor de ikke har vurdert å slutte i casebedriften.

Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at det har vært stor grad av interne opprykk i casebedriften. Vi har funn i vår studie som tyder på at de som opplever opprykk og/eller stillingsendring sjeldnere tenker på å avslutte sitt arbeidsforhold. Likevel ser vi potensielle negative konsekvenser for organisasjonen ved interne opprykk og stillingsendringer. Dette beskrives nærmere i kapittel 6.1.

5.2 Rolledefinerings

Denne delen presenterer funn som omhandler rolledefineringsen i casebedriften og er delt inn i tre dimensjoner; *rolleklarhet*, *rollesamsvar* og *rollebelastning*. *Rolleklarhet* ser på hvor tydelig rollen de ansatte innehar i sin stilling er definert og hvor tydelig det er gjort for dem hvilke ansvarsområder og hvilken beslutningsmyndighet de har. I delen om *rollesamsvar* vil

vi finne ut av hvor godt de ansattes roller samsvarer med deres kompetansepotensial, samt om rollene har blitt omdefinert eller omfordelt i takt med at de ansattes kompetanse har utviklet seg slik at samsvaret vedvarer. Funnene av *rollebelastningen* ser på arbeidspresset i casebedriften og om de ansatte opplever at de får utført sine arbeidsoppgaver på en tilstrekkelig måte innenfor den beregnede arbeidstiden.

5.2.1 Rolleklarhet

Fire av informantene opplever tilstrekkelig klarhet med tanke på hvilke fullmakter de har og hva som forventes av dem. Informant 3 opplever at hva som forventes, og hvor langt en kan strekke seg ved bruk av egne fullmakter, er godt kommunisert i sin avdeling og sier: *«Jeg opplever ingen begrensninger i forhold til hvordan vi skal løse oppgavene. Når der kommer til fullmakter, særlig med tanke på pengebruk, opplever jeg et skille på over og under tusenlappen med tanke på hva jeg trenger aksept for».*

Informant 2 er også innforstått med sine fullmakter og understreker dette med å si: *«Jeg føler jeg har god kontroll på hva som prioriteres og har hatt innflytelse og bestemmelsesrett, blant annet på utvikling av avdelinger».* På spørsmålet som omhandlet rolleklarhet var det kun en av informantene, informant 5, som svarte at det til dels var uklart hvilke fullmakter informant 2 hadde. Informant 5 sier: *«Hva som forventes er dels tydelig, men ikke alt er tydelig – særlig med tanke på fullmakter».* Det kommer frem at informant 2 ikke vet helt sikkert hvilke fullmakter informant 2 har og det oppleves til dels byråkratisk å få klarhet i hva som kan, og ikke kan gjøres uten godkjenning fra høyere hold. Avstanden til fullmaktsgiver har blitt større ettersom bedriften har vokst og det kan derfor være vanskelig å få godkjenning fra øverste leder. Disse uklarhetene oppleves av informant 5 som en kilde til konflikt og frustrasjon da enkelte avgjørelser må settes på vent. Informant 5 utdyper at desto flere avgjørelser som må settes på vent, desto større blir stressnivået for å få fullført arbeidsoppgavene til rett tidspunkt.

5.2.2 Rollesamsvar

Fire av informantene opplever at deres arbeidsoppgaver samsvarer godt med deres kompetanse og at arbeidsoppgavene har endret/utviklet seg i takt med endringene i deres kompetanse. Flere av informantene opplyser at de blir oppfordret til å søke informasjon om kompetanseutvikling, samt å melde seg på kurs og seminarer som de mener er relevante for

deres stilling og kompetanse. Informant 3 sier blant annet at: «*Arbeidsoppgavene har endret seg kontinuerlig gjennom hele min periode i casebedriften [...] Akkurat nå opplever jeg at mine arbeidsoppgaver samsvarer godt med min kompetanse*». Informanten presiserer også at arbeidsoppgavene er utformet på en måte som utvikler informantens kompetanse i ønsket retning for å ivareta bedriftens behov. Informant 5 understreker at ledelsen er flink til å legge til rette for høyt rollesamsvar og sier: «*Daglig leder legger til rette for at arbeidsoppgavene, så langt det lar seg gjøre, skal samsvare med dine interesser og kompetanse*». Det er bare en av informantene som føler at samsvaret mellom arbeidsoppgavene og kompetanse kunne vært bedre. Informant 4 opplever at store deler av informantens arbeidsoppgaver samsvarer med informantens kompetanse, men presiserer likevel at han/hun gjerne skulle fått brukt og utfordret mer av sin kompetanse. Informanten mener at en av måtene dette ønske kan tilfredsstilles på er en endring i rollen i form av mer ansvar og mer utfordrende arbeidsoppgaver.

At rollene og arbeidsoppgavene til de ansatte har endret seg kontinuerlig er en gjenganger hos de fleste informantene. Fire av fem informanter har hatt endringer i sin rolle i form av å bytte til andre stillinger i organisasjonen.

5.2.3 Rollebelastning

I tillegg til rolleklarhet og rollesamsvar er det viktig at rollen også er overkommelig innenfor den tiden man har og med de ressursene som er tilgjengelig (Lai, 2013).

Samtlige av informantene uttrykker at de opplever arbeidspresset som høyt, men det kan tyde på at dette påvirker informantene på ulike måter. Informant 2 opplever en følelse av å aldri bli helt ferdig fordi det går i ett og sier at: «*Vi er ganske på randen til å bli helt kokt – 10 til 14 møter i uka er veldig krevende*». Informant 5 sier at mye reising på ulike kurs og seminarer kan oppfattes som problematisk på hjemmebane og at arbeidspresset i perioder kan gå ut over familielivet. Informant 5 legger til at: «*det aldri vil bli tomt for arbeidsoppgaver, så du må velge å ta deg fri. [...] Gresset vil alltid gro og du må bare leve med at det er litt ugress her og der*». Det kan tyde på at casebedriften fremdeles opplever «voksesmerter» grunnet den hurtige veksten og at de på enkelte områder er underbemannet. Dette støttes opp av informant 3 som sier: «*Vi søker hele tiden etter folk for å demme opp for den økte arbeidsmengden*».

Selv om rollebelastningen er høy er det ikke alle informantene som opplever dette som noe negativt eller problematisk. Informant 4 presiserer at arbeidspresset er høyt, men ikke så

voldsomt at det går på bekostning av kvalitet og private gjøremål. Informanten uttrykker at jobben i casebedriften *«blir litt som en livsstil»*. Informant 5 opplyser at han/hun velger å utføre de minst morsomme arbeidsoppgavene innenfor den normale arbeidstiden, mens de arbeidsoppgavene som oppleves som morsommere og mer givende ofte utføres etter ordinær arbeidstid og/eller i helgene og begrunner dette med at: *«Så lenge man syns det er moro tenker man ikke på det som jobb»*.

5.3 Mestringstro

Avgjørende faktorer som påvirker ansattes motivasjon, innsats og ytelse vil i denne delen av våre funn presenteres som mestringstro. *Mestringstro* forklarer de ansattes tillit og tro til egen kompetanse og i hvilken grad de føler seg kompetente til å håndtere forutsette og uforutsette utfordringer i jobben hos casebedriften. I kapittel 3.2.1 har vi presentert kompetansekomponeentene; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger.

Selv om samtlige informanter opplyser at de er i stand til å håndtere forutsette og uforutsette utfordringer i jobben opplever vi at de forteller om forskjellige kompetansekomponeenter når de skal forklare hvorfor. Noen informanter drar frem deres evner når det gjelder å jobbe under press, og at de på den måten opplever seg tilstrekkelige kompetent til å håndtere utfordringer i jobben. 4 av 5 informanter henviser til organisatoriske kunnskaper når de skal forklare hvorfor de opplever seg i stand til å løse utfordringer på jobben. Informant 2 sier for eksempel: *«Er det noe jeg ikke kan svare på så vet jeg hvem jeg skal spørre for å få løst/sjekket problemet»*. Dette støttes av informant 5 som uttrykker: *«Det er ikke alt i casebedriften jeg kan fikse, men jeg kan sørge for at det blir fikset»*.

Både informant 2 og 5 anser seg fullstendig i stand til å håndtere utfordringene som jobben i casebedriften måtte by på gjennom kunnskaper om hvem de kan kontakte dersom de ikke kan håndtere utfordringen på egenhånd.

Som nevnt i kapittel 5.2.2 samsvarer de ansattes arbeidsoppgaver i all hovedsak med deres kompetanse. Informant 5 opplyser at han/hun kjenner på mestringsfølelse gjennom komplekse dagligdags gjøremål. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at de ansattes tro og tillitt til egen kompetanse er blitt styrket under deres tid i casebedriften. Flere informanter opplyste at det i starten var knyttet større usikkerhet til utfordringene som oppsto, mens de i dag oppleves som

spennende. Mye kan tyde på at de ansatte gjennom sin fartstid i casebedriften har hatt gode erfaringer med utfordrende oppgaver. Nettopp mestringserfaring blir av Lai (2013) pekt på som den mest effektive måten å styrke ansatte mestringstro. Likevel er det flere av informantene som drar frem tilbakemeldinger fra kunder som en kilde til mestringsfølelse. Informant 3 sier: «*Mestringsfølelse for jeg titt og stadig, særlig når jeg får direkte tilbakemelding fra kunder*» og påpeker at dette er den viktigste faktoren for at informanten opplever mestringsfølelse i jobben.

Underveis i intervjuene ble vi nysgjerrige på om ledelsen i casebedriften var klar over at tilbakemeldinger kan tyde på å være en viktig faktor for informantenes mestringstro og spurte derfor om de fikk tilbakemeldinger fra ledelsen, og eventuelt hvilke. Informant 3 opplever kontinuerlig tilbakemeldinger fra ledelsen og presiserer at: «*gjennom tilbakemeldinger fra ledelsen har jeg fått inntrykk av at jeg er en nøkkelbrikke i et puslespill*». Disse tilbakemeldingene fra ledelsen opplever vi at informant 3 er alene om blant våre informanter. De andre informantene opplyser at tilbakemeldinger særlig blir gitt på avdelingsnivå. Forklaringen på dette er blant annet at casebedriften er en travel organisasjon slik at når prosjektene/oppgavene er ferdigstilte står neste allerede for tur. Dette medfører ifølge informant 4 at det generelt blir lite tid til evaluering og tilbakemeldinger. Andre informanter opplyser at de jobber med dels skjulte oppgaver, og at det derfor er vanskelig for ledelsen å komme med konkrete tilbakemeldinger på jobberelaterte ytelser. Samtidig presiserer informant 5 at: «*Daglig leder fyrer ikke opp raketter for hver minste ting*». Det at de fleste informantene ikke får tilbakemeldinger fra ledelsen oppleves ikke bare som negativt. Ifølge informant 2 er mangel på innblikk fra ledelsen i hva som blir gjort av arbeid en tillitserklæring for han/henne.

5.4 Autonomi

IT-bransjen er en innovativ bransje som krever mye kreativitet og initiativ fra de ansatte for å kunne holde tritt med den raske teknologiske utviklingen. Vi vil i dette kapittelet presentere funnene som omhandler opplevd tillitt og kontroll over eget arbeid.

I intervjuprosessen svarte samtlige informanter at de opplever høy grad av frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver, både med tanke på tidsbruk, utførelse og planlegging. Informant 2 opplever for eksempel stor frihet til å løse sine arbeidsoppgaver på den måten informanten

mener det er mest hensiktsmessig å løse oppgavene. Informanten uttrykker også at ledelsen har stor tillitt til at den jobben som blir gjort er god. Informant 4 underbygger dette ved å si at:

Så lenge oppgaven blir gjort innenfor de rammene som er satt med hensyn til tidskrav står jeg fritt til å velge hvordan oppgavene skal løses. [...] I avdelingen har vi blitt enige om hvordan vi løser oppgavene. Det er vår erfaring som ligger til grunn for denne enigheten.

Informant 5 opplyser at casebedriften ganske nylig har delt inn flere av avdelingene sine i teams. Formålet med dette er at hvert enkelt team skal få høyere grad av selvstyre. Målet er forhåndsbestemt, men veien mot målet og hvordan oppgavene løses oppleves som relativt fritt for informanten.

Graden av autonomi vil naturlig nok variere noe fra avdeling til avdeling, da en ansatt i for eksempel utviklingsavdelingen vil ha et noe større behov for selvstendighet enn en som er ansatt i salgsavdelingen. Likevel tyder det på at selv i avdelinger der arbeidsoppgavene og prosessene er av en mer rutinepreget karakter er det fortsatt rom for selvstendighet i utførelsen av disse. Informant 3 sier: «*Alt tilpasses hver enkelt kunde [...] Vi har en ganske standardisert måte å gjøre det på, men vi gjør stadig individuelle tilpasninger i forhold til hvor kunden befinner seg*». Videre sier informanten at noen kunder trenger mer og tettere oppfølging enn andre og at informanten derfor «*[...] bestemmer selv hvor mye tid jeg bruker på hver enkelt kunde og når jeg føler at jeg er ferdig med arbeidsoppgaven*».

I tillegg til de ansattes opplevde grad av frihet knyttet til sin arbeidshverdag har vi i intervjuprosessen også brukt de ansattes grad av avhengighet av andre som måleindikator på autonomi. På spørsmål om i hvilken grad informantene føler seg avhengig av andre for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte ser vi at svarene varierer. Informant 1 opplever for eksempel at han/hun er avhengig av andre, både på eget team og fra andre avdelinger, for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Informanten legger til at dette ofte vil være avhengig av stilling og rolle. Informant 2 er av den oppfatning at graden av avhengighet av andre avhenger av arbeidsoppgavens karakter. Informanten poengterer at han/hun generelt sett kan utføre sine dagligdagse arbeidsoppgaver uten å involvere andre, men at «*[...] i enkelte tilfeller vil det være større behov for å involvere andre medarbeidere i arbeidsoppgavene*». Informant 3 er av en helt annen oppfatning enn informant 1 vedrørende dette spørsmålet og svarer kontant at han/hun ikke er avhengig av

andre for å utføre sine arbeidsoppgaver. Informanten sier: «*Casebedriften er bygd opp slik at når vår avdeling er ferdig med oppgaven flyttes de over til en ny avdeling*».

Svarene fra informantene tyder på at autonomnivået i casebedriften er høyt og vi får inntrykk av at høy grad av selvstyre er noe informantene verdsetter.

5.5 Mestringsorientert ledelse

Det er i hovedsak leders ansvar å sørge for at ansatte bidrar til verdiskapning og måloppnåelse gjennom mobilisering av deres kompetanse (Lai, 2013).

Informantene i vår studie er splittet i sine svar på om de opplever ledelsen i casebedriften som støttende. Informant 5 opplever støtten fra leder som bra, så lenge de er enige og utdyper at den er «*[...] middels bra. Jeg har en leder som er støttende og interessert i å forstå*». Mens informant 2 opplyser at: «*det jeg møter av utfordringer klarer jeg som oftest å løse på egenhånd*», men at ledelsen støtter avgjørelsen som må tas. Informanten forteller videre at ledelsen har vært «*både og*» når det kommer til å løse utfordringer knyttet til blant annet permisjoner og sykdom, men sier samtidig at de som regel kommer fram til en løsning. På den andre siden forteller informant 1 at: «*Jeg opplever ledelsen som støttende både på jobb og på privaten*» og informant 3 opplyser at han/hun har kontakt med nærmeste leder, men at det ettersom casebedriften har vokst blitt vanskeligere å spørre om hjelp.

På spørsmål om informantene opplever at deres arbeidsoppgaver er utformet med hensyn til at de skal få utviklet sin kompetanse er de fleste informantene samstemte. Vi opplever i grove trekk at det er bedriftens behov som står i førersetet, men at informantene gjennom bedriftens utvikling også har utviklet sin kompetanse. Denne oppfatningen støttes av informant 5 som sier «*jeg tror ikke noen av mine arbeidsoppgaver er designet for å utvikle min kompetanse, men at min kompetanseutvikling er et biprodukt*», samt informant 4 som uttrykker at han/hun gjennom bedriftens behov har utviklet sin kompetanse. Informant 2 opplyser at han/hun har fått signaler fra ledelsen om at han/hun kan få større utfordringer etter eget uttalte ønske. Det opplyses videre av informant 5 at endringer i stillingen har ført informanten et steg i riktig retning med tanke på å oppnå egne mål og ambisjoner. Dette støttes av informant 3 som sier «*jeg opplever at det tilrettelegges for at jeg skal nå mine mål og ambisjoner gjennom at jeg har uttrykt ønske om mer ansvar og endring i stilling. Dette har jeg i dag*». Informant 1 er

samstemt og utrykker: *«Jeg har fokus på egne mål og ambisjoner og gjennom mine arbeidsoppgaver kommer jeg nærmere disse».*

På den annen side opplever informant 4 at det i liten grad tilrettelegges for at han/hun skal nå egne mål og ambisjoner. Informanten skulle ønske det ble tydeligere signalisert fra bedriftens side hvordan bedriftens og de ansattes mål og ambisjoner kan forenes.

På oppfølgende spørsmål til mål og ambisjoner forklarer informantene at en selv må ta initiativ til å orientere seg om muligheter når det gjelder opprykk og kompetanseutvikling. Informant 5 presiserer at *«Når du søker på en stilling i vår bedrift blir du ansatt til å gjøre den jobben som er utlyst. Jeg opplever at dette er utgangspunktet».* Likevel utdyper informanten at mulighetene for eventuelle opprykk ikke blir ekskludert, men hva som kreves for å oppnå dette blir ikke formidlet fra ledelsen. Uklarheter rundt hva som kreves for opprykk har ifølge informant 3 ført til at noen har følt seg forbigått i forbindelse med interne opprykk. Informant 2 samstemmer og forklarer at: *«vi bare flytter på folk og så er det ingen andre som har sjans til å få de stillingene».* Informant 4 forklarer at: *«det har vært sagt at en har muligheter»*, men at det har vært noe uklar politikk i forbindelse med forfremmelser med hensyn til om man skal søke, evt. ikke søke osv. Dette blir av informantene opplyst å være en kilde til frustrasjon.

5.6 Mestringsorientert støtte fra kolleger

Vi vil i dette kapittelet legge fram våre funn om informantenes opplevelse av arbeidsklimaet i casebedriften. Et motivasjonsorientert arbeidsklima med fokus på mestring danner et godt grunnlag for læring, effektivitet, innsats og indre motivasjon blant de ansatte. I et motivasjonsorientert klima oppfordres de ansatte til å dele erfaringer og kompetanse, samt samarbeide med andre medarbeidere for å oppnå gode resultater (Lai, 2013).

Våre funn gjennom intervjuprosessen viser tydelig at kollegiale og arbeidsmiljøet i bedriften verdsettes svært høyt blant informantene. Alle informantene opplever arbeidsmiljøet og forholdet til sine kolleger som meget godt og flere av informantene opplyser at nettopp dette er den største grunnen til at de ikke vurderer å finne seg en annen arbeidsplass. Informant 2 forteller for eksempel at enkelte medarbeidere har gått ned i både stillingstittel og lønn for å

komme å jobbe i casebedriften, noe informanten opplever som et stort komplement å få lov å være en del av og uttrykker: *«Arbeidsmiljøet er top notch og det er på mange måter den største grunnen til at jeg jobber i casebedriften»*. Også informant 5 uttrykker at arbeidsmiljøet er en viktig faktor for at han/hun vil bli værende i bedriften, og sier: *«Kollegiale er veldig bra og er på mange måter det største hinderet for å tenke at man skal bytte arbeidsplass. Det er et veldig sammensveiset og inkluderende miljø, selv om ikke alle er personlige venner med alle»*.

Informanten påpeker at arbeidsmiljøet er veldig sammensveiset, men også inkluderende. Funnene tyder på at et sammensveiset arbeidsmiljø ikke nødvendigvis betyr at miljøet er lukket eller vanskelig å bli en del av for nye ansatte. Denne antakelsen støttes opp av informant 3 som sier at: *«arbeidsmiljøet er såpass åpent at nye medarbeidere lett blir integrert»*. Informant 3 opplever, i likhet med de andre informantene, arbeidsmiljøet som veldig bra. Informanten opplyser at bedriften er flinke til å tilrettelegge for sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden og at de ansatte i avdelingen ofte deltar på hverandres møter for å optimalisere disse. Det å kunne gjøre ting sammen utenfor arbeidstiden verdsettes av flere av informantene. Informant 4 mener at en av årsakene til det tette kollegiale kan være felles aktiviteter utenfor arbeidstiden og sier: *«vi har vært flinke til å gjøre felles ting, som for eksempel en felles reise i året»*.

For å oppnå et motivasjonsorientert arbeidsklima er det essensielt at medarbeiderne bruker hverandre til å dele kompetanse og erfaringer. Informant 2 sier at de ansatte er svært flinke til å bruke hverandre når det gjelder tilbakemeldinger og at de har en flytende og god dialog på tvers av avdelingene. Informanten sier: *«Jeg tror enda jeg har til gode å oppleve at jeg får et «nei» fra folk her, når det gjelder å hjelpe meg som kollega»*, mens informant 3 påpeker at: *«det er ingen som har sagt nei i døra dersom en spør om hjelp»*. Også informant 1 opplever at: *«Det er veldig lett å spørre hverandre om hjelp og terskelen for dette er veldig lav»*. I likhet med de andre informantene opplever informant 4 at det ikke finnes en terskel for å spørre om hjelp til faglige utfordringer. Informanten påpeker også at det å jobbe i teams gjør veien mellom avdelingene kortere med tanke på å melde inn ønsker og å komme med innspill og tilbakemeldinger.

5.7 Oppsummering

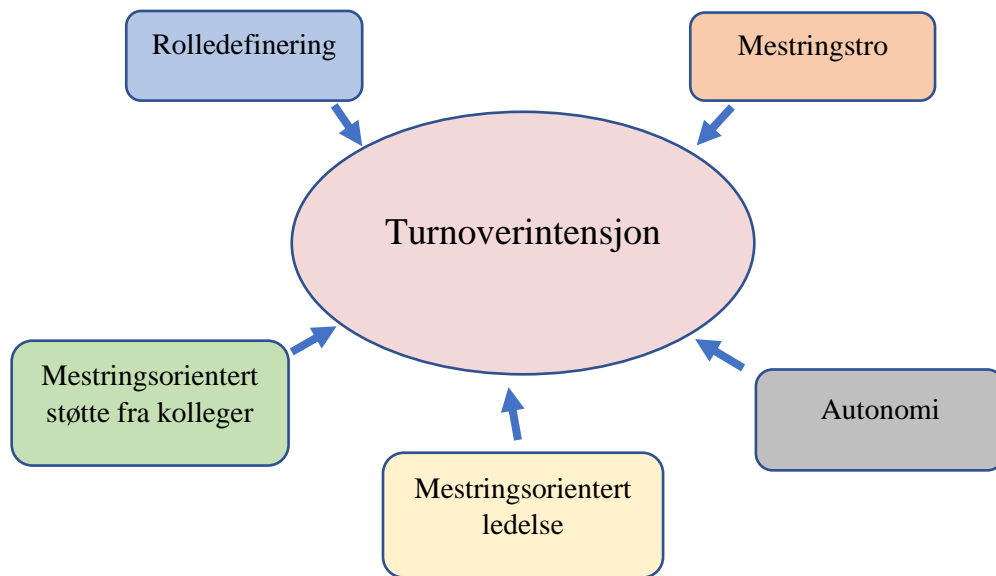
I tabell 1 oppsummerer vi våre hovedfunn fra intervjuene med de ansatte. Dette vil danne grunnlaget for analyse og diskusjon i neste kapittel.

Faktorer	Funn
Turnoverintensjon	<p><u>Ekstern turnoverintensjon:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generelt godt fornøyd med arbeidsforhold, per intervjutidspunkt. • Noen informanter har tidligere vurdert å avslutte sitt arbeidsforhold. <p><u>Intern turnoverintensjon:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle ønsker endring i stilling/rolle i fremtiden. • Noen føler seg forbigått hva angår interne opprykk • Noen er misfornøyd med nye betingelser etter stillingsendring
Driverne til kompetansemobilisering	
Rolledefinering	<p><u>Rolleklarhet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Varierer mellom avdelinger • De fleste informantene opplever fullmaktene og forventningene som tydelig definert • 1 informant opplever det noe mer uklart mtp. fullmakter, noe som er en kilde til konflikt og frustrasjon <p><u>Rollesamsvar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De fleste informantene opplever godt samsvar mellom sin kompetanse og rolle per intervjutidspunkt. • Kontinuerlig endring av arbeidsoppgaver og roller forklarer det gode rollesamsvaret • 1 informant opplever kompetanseoverskudd og ønsker seg større utfordringer for at samsvaret skal bli bedre. <p><u>Rollebelastning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle føler seg overarbeidet, og noen opplever dette som en kilde til frustrasjon.
Mestringstro	<ul style="list-style-type: none"> • Deklarative og prosedyriske kunnskaper om organisasjon blir løftet fram som en kilde til å håndtere utfordringer • Tilbakemelding fra kunder og kolleger er en viktig faktor for mestringsfølelse • Høy mestringstro – en kilde til intern turnoverintensjon
Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Informantene opplever at beslutningsmyndigheten delegeres nedover i organisasjonen • Informantene opplever tillitt fra ledelsen • Organisasjonsstrukturen fremmer autonomi (eks. teams) • Varierer mellom avdelinger og ansvarsområde
Mestringsorientert ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Større fokus på prestasjon/resultat framfor mestring • Egen kompetanseutvikling oppleves som et biprodukt av arbeidsoppgavene, da bedriftens behov er i hovedfokus • Informantene opplever dårlig informasjon om karriereutvikling
Mestringsorientert støtte fra kolleger	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale og arbeidsmiljøet verdsettes svært høyt av alle informantene • Lav terskel for å spørre om hjelp og/eller råd fra kolleger • En stor motivasjonsfaktor for å bli værende i organisasjonen

Tabell 1. Oppsummering av hovedfunn

6 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet analyserer vi hovedfunnene fra turnoverintensjon og hver enkelt kompetansemobiliseringsdriver opp mot det teoretiske rammeverket for studien, før vi avslutningsvis diskuterer hvilken betydning driverne til kompetansemobilisering har for turnoverintensjon blant informantene.



Figur 4. Analytisk rammeverk

6.1 Turnoverintensjon – en dynamisk prosess

Selv om samtlige informanter opplyser at de per intervju tidspunkt ikke har ambisjoner, intensjoner eller tanker omkring å avslutte sitt arbeidsforhold i casebedriften har noen av informantene tidligere hatt slike intensjoner. Årsaken til dette blir av informantene forklart å være misnøye knyttet til deres arbeidsoppgaver, da arbeidsoppgavene i liten grad bidro til egenutvikling, klarhet og misnøye knyttet til lønn, bonuser og utfordringer av arbeidsmessig karakter. I tillegg til dette fikk vi gjennom intervjuene inntrykk av at det har vært stor grad av omplassering av menneskene i organisasjon. Vi har funn i vår studie som tyder på at de som opplever opprykk og/eller stillingsendring er mindre eksponert for tanker omkring avslutning av sitt arbeidsforhold. Likevel ser vi potensielle slagsider ved slik omplassering i organisasjon. Stillingsendring, endring av fagområdet eller opprykk i

hierarkiet blir av Mikkelsen & Laudal (2016) beskrevet som intern turnover. Årsaker til intern turnover blir av Grimsø et al. (2015) presentert som en mulig forklaring på utfordringer knyttet til hver enkelt avdeling eller stilling i organisasjon. Våre funn tyder imidlertid på at utfordringene knyttet til intern turnover ikke klart stammer fra utfordringer i avdelinger eller stilling, men heller fra en forventningsavklaring mellom de ansatte som opplever – og ikke opplever - intern turnover, samt ledelsen i organisasjon. Momenter som blir dratt frem av informantene er for eksempel lønn og bonuser, og hva som skal til for å oppleve interne opprykk. Informantene som ikke opplever ønsket interne opprykk har følt seg forbigått i prosessen med stillingsendringer internt i casebedriften. Ifølge teorien kan slike slagsider knyttet til prosessen omkring de interne justeringene hva angår «opprykk i hierarkiet» og stillingsendring føre til turnoverintensjon, da uinnfridde forventinger knyttet til for eksempel ovennevnte lønn, bonuser og arbeidsforhold av flere blir nevnt som forklaringer på turnoverintensjon (Grimsø et al., 2015; Jaramillo et al., 2009; Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette blir av en informant påpekt å være årsaken til at han/hun en periode var åpen for å bytte arbeidsgiver. Med andre ord har vi funn som tyder på at intern turnover har vært en medvirkende årsak til at informantene har turnoverintensjon, enten med bakgrunn i misnøye med nye betingelser i nye stilling, eller forbigåelse i den interne opprykksprosessen.

Informanten som opplyser at han/hun i en periode var misfornøyd med egen utvikling og derfor vurderte bytte av arbeidsgiver kan ses i sammenheng med Mitchell & Zatzick (2015) påstand om at det er viktig med oppgaver som utfordrer de ansatte kompetanse. Dette fordi opplevd overkvalifisering kan forklare store deler av ansattes turnoverintensjon. Likhet i samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver kan ses i direkte lys av drivene i kompetansemobilisering – særlig rollesamsvar og mestringsorientert ledelse.

6.2 Rolledefinering – en grobunn til økt turnoverintensjon

Som nevnt i kapittel 3.3.1 er høy rolleklarhet avgjørende for både innsats og kvalitet på arbeidet, mens lav rolleklarhet ofte fører med seg frustrasjon, stress og konflikter blant medarbeiderne (Lai, 2013; Valentine et al., 2010).

Våre funn tyder på at de fleste av informantene opplever høy grad av rolleklarhet, men at rolleklarheten kan variere mellom hvilken avdeling informantene jobber i, samt hvilken rolle informantene innehar i organisasjonen. Selv om flere av informantene opplever god klarhet i sine roller klarer de ikke å sette fingeren på akkurat hva som forventes og hvilke fullmakter de

har. Det framstår som at informantene har god kontroll på hvilke oppgaver de har ansvaret for, men hvilke forventninger som knyttes til oppgavene i form av tid- og ressursbruk framstår som litt mer uklart for enkelte. En av informantene sier for eksempel at han/hun opplever et skille på over/under tusenlappen med tanke på hva som er akseptabel pengebruk uten godkjenning fra ledelsen. Dette framstår som en subjektiv tolkning og ikke en klarhet i fullmakter. Uklarheter med tanke på hvilke fullmakter informantene har er en medvirkende faktor til stress og frustrasjon (Valentine et al., 2010). Det tyder på at årsaken til dette blant annet er at enkelte avgjørelser må settes på vent i påvente av godkjenning fra ledelsen fordi avstanden til fullmaktsgeber er blitt større i takt med at bedriften har vokst. Informant 5 påpeker at jo flere avgjørelser som settes på vent, jo høyere blir stressnivået for å kunne fullføre oppgavene innenfor den gitte tidsfristen. Dette underbygger den teoretiske påstanden til Valentine et al. (2010) om at det oppleves som til dels byråkratisk å få klarhet i hvilke fullmakter informantene har kan tyde på problemer knyttet til organisasjonsstrukturen i casebedriften. Dette blir av Grimsø et al. (2015) løftet fram som en mulig årsak til turnoverintensjon. Det økte stressnivået vil videre føre til høyere rollebelastning som også kan føre med seg negative konsekvenser (Lai, 2013).

Samtlige informanter er enige om at det er nok av arbeidsoppgaver å ta tak i og at de må gjøre prioriteringer i arbeidshverdagen. Vedvarende høy rollebelastning kan føre til at informantenes innsats og ytelse reduseres (Lai, 2013). Det kan tyde på at rollebelastningen blant de ansatte i casebedriften er høy og at rekrutteringen av nye ansatte ikke er i takt med casebedriftens hurtige vekst og den medfølgende økende arbeidsmengden. En forklaring på dette kan være casebedriften, i likhet med andre bedrifter i samme bransje og kontekst, sliter med å rekruttere personell etter bedriftens behov (IKT-Norge, 2017; Flatval et al., 2019). Selv om rollebelastningen oppleves som høy ser vi ingen direkte indikasjoner på at dette påvirker informantenes arbeidsinnsats, ytelse eller turnoverintensjon. En del av forklaringen på dette er at flere av informantene opplever arbeidsoppgavene som «moro» og meningsfylte, samt at jobben i organisasjonen blir en del av informantenes livsstil. Dette stemmer godt overens med det Kuvaas & Dysvik (2016) omtaler som effektene av indre motiverende arbeidsoppgaver og kan tyde på at informantene opplever høy grad av dette. Som nevnt i casebeskrivelsen i kapittel 2 er ledelsen i casebedriften særlig opptatt av å rekruttere medarbeidere som er motiverte for å jobbe i bransjen og organisasjonen, uavhengig av ytre insentiver som for eksempel lønn og arbeidstidsordninger.

Mange av informantene opplyser at det deres kompetanse samsvarer godt med rollen de har i organisasjonen og at deres arbeidsoppgaver har endret seg kontinuerlig i takt med casebedriftens behov. Et slikt samsvar vil ifølge Mitchell & Zatzick (2015) være både motiverende og tilfredsstillende for informantene. Det er viktig at dette samsvaret vedlikeholdes ved at rollen endres eller omdefineres i takt med de ansattes kompetanseutvikling (Lai, 2013). En av forklaringene på at informantenes roller har endret seg kan være den kontinuerlige veksten casebedriften har hatt siden oppstarten, både i størrelse og omfang. Særlig blant de informantene som har en viss fartstid i bedriften har interne opprykk kommet naturlig ettersom organisasjonen har vokst, samt at informantene har utviklet sin realkompetanse gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, kursing og seminarer. Det tyder også på at ledelsen legger til rette for at arbeidsoppgavene skal samsvare med de ansattes interesser, noe som vil øke samsvaret mellom de ansattes personlige evner og arbeidsoppgavene. Det er ifølge Lai (2013) avgjørende at de ansattes personlige evner samsvarer med arbeidsoppgavene de er satt til å utføre for å kunne optimalisere kompetanseutnyttelsen.

Selv om rollesamsvaret virker å være godt blant flerparten av informantene er det en informant som føler at han/hun gjerne skulle fått brukt og utfordret mer av sin kompetanse. Informanten antyder at han/hun føler seg overkvalifisert for sin nåværende rolle i organisasjonen, noe som ifølge Mitchell & Zatzick (2015) vil kunne føre til lavere trivsel og engasjement. Dette kan tyde på at informantens rolle og kompetansepotensiale kan ha utviklet seg i forskjellige retninger uten at ledelsen har vært oppmerksom på dette, noe som kan være grobunn til blant annet økt turnoverintensjon.

6.3 Mestringstro – et produkt av organisatoriske kunnskaper

Mestringstro forklarer de ansattes tillit og tro til egen kompetanse og i hvilken grad de føler seg kompetente til å håndtere forutsette og uforutsette utfordringer i jobben hos casebedriften (Lai, 2013). De ansattes mestringstro er svært avhengig av hvilke oppgaver som skal løses og informantenes samsvar mellom rolle og kompetanse er avgjørende for deres mestringstro. Om denne forutsetningen ligger til grunn økes sjansen for mestringserfaring, som av Lai (2013) blir pekt på som den viktigste faktoren for ansattes mestringstro. Våre funn tyder på at det er godt samsvar mellom informantens rolle og kompetanse, men at rollesamsvaret ikke er like avgjørende for informantenes mestringstro som Lai (2013) hevder. Flere av informantene

peker derimot på at de opplever mestringsfølelse gjennom tilegnete deklorative og prosedyriske kunnskaper om organisasjon. Dette innebærer blant annet at de vet hvem de skal kontakte for å løse problemer og utfordringer de selv ikke kan løse. Tilbakemelding er ifølge teorien også et virkemiddel for å styrke ansattes mestringstro (Lai, 2013). I vår studie fremhever informantene tilbakemeldinger fra kunder og kolleger som en viktig faktor for deres mestringsfølelse. Det kommer tydelig fram i intervjuene at ledelsen i casebedriften sjeldent gir tilbakemeldinger på utførte arbeidsoppgaver og informantene tror dette skyldes at de jobber med til dels «skjulte» oppgaver, samt at ledelsen ikke har kapasitet til å evaluere arbeidsprosesser. Våre funn tyder på at tilbakemeldinger fra kunder og kolleger oppleves som særlig viktig for informantene på grunn av de manglende tilbakemeldingene fra ledelsen i organisasjonen.

Våre funn tyder på at deklorative og prosedyriske kunnskaper, samt tilbakemeldinger fra kunder kan forklare vel så mye av informantenes mestringstro som faktisk mestringserfaring. Det kan være slik at ovennevnte kunnskaper, samt konstruktive og positive tilbakemeldinger fra andre kan ha blitt viet for liten plass i teorien for å forklare ansattes mestringstro.

Sett i lys av casebedriftens bransje og den nordnorske konteksten, med utfordringer knyttet til blant annet å holde på kompetent personell og våre funn knyttet til informantenes høye grad av tillit og tro til egen kompetanse, vil det ifølge Mitchell & Zatzick (2015) være viktig å se til at disse informantene har arbeidsoppgaver som utfordrer deres kompetanse, da oppfattet overkvalifisering forklarer en stor del av ansattes turnoverintensjon. Oppgaver som oppleves som for enkle vil også føre til lavere innsats og ytelse da mestringstro og kompetansemobilisering ikke følger hverandre lineært, og for stor grad av mestringstro vil kunne føre til lavere innsats og ytelse (Lai & Kapstad, 2009).

6.4 Autonomi gjennom struktur og tillitt

Autonomi handler om i hvilken grad et individ har handlingsrom til å handle selvstendig og selv velge fremgangsmåte for å løse en gitt oppgave innenfor en gitt ramme, og på den måten ha mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag (Lai, 2013; Olafsen, 2018). Høy grad av autonomi er ansett som den viktigste driveren til indre motivasjon, samt en av de aller viktigste driverne til kompetansemobilisering (Lai, 2013; Humphrey et al., 2007).

Våre funn tyder på at ledelsen i casebedriften i de fleste tilfeller har delegert beslutningsmyndighet ned til avdelingsnivå med tanke på hvordan arbeidsprosessene skal bygges opp på en mest effektiv og hensiktsmessig måte. Dette vil ifølge Simons (1995) være en viktig faktor for å fremme autonomi blant de ansatte, samt frigjøre deres fulle potensiale. Samtidig påpeker Deci & Ryan (1985) at ikke alle mennesker har like stort behov for autonomi og at høy grad av autonomi kan virke mot sin hensikt i enkelte tilfeller. Hvis en medarbeider som faller inn under kategorien *avmaktsorientert* får for mye frihet, kan effekten av dette være negativ og føre til misnøye med blant annet arbeidsforhold. Dette kan ifølge Grimsø et al. (2015) være en medvirkende årsak til turnoverintensjon. Vi opplever at våre informanter faller inn under kategoriene *autonomiorienterte* og *kontrollorienterte* medarbeidere fordi våre funn tyder på at informantene er selvdrevne mennesker som har stor tiltro til egen kompetanse. Vi opplever også at de fleste informantene har høy grad av indre motivasjon, men at enkelte motiveres av ytre insentiver som pensjon og bonusordning. Vi vil derfor argumentere for at informantene har behov for autonomi og at måten beslutningsmyndigheten er delegert på i casebedriften er positivt for informantenes opplevelse av arbeidsforholdet.

Funnene fra intervjuene viser at i hvilken grad informantene er avhengig av andre medarbeidere for å utføre oppgavene varierer. Dette kan tyde på at den opplevde graden av avhengighet fra andre i stor grad påvirkes av hvilken avdeling den ansatte jobber i, dens stilling og rolle i casebedriften, samt selve arbeidsoppgaven som skal utføres. Det kan også virke som at den opplevde graden av avhengighet av andre ikke nødvendigvis påvirker graden av frihet og autonomi blant informantene da alle informantene opplever høy grad av dette i sin arbeidshverdag. I de tilfellene informantene føler seg avhengig av andre for å utføre arbeidsoppgavene kan høy grad av individuell autonomi føre til negative konsekvenser dersom en medarbeider ikke gjør det som er nødvendig for å sikre en effektiv arbeidsflyt (Lai, 2013). Misforhold i arbeidstempo og prioriteringer mellom medarbeiderne kan føre til negative konsekvenser i form av misnøye med sammensetning av medarbeidere. Dette vil ifølge Grimsø et al. (2015) og Golden et al. (2008) være en medvirkende faktor til at ansatte opplever turnoverintensjon. Våre funn tyder ikke på at informantene som er avhengig av andre for å utføre oppgavene ser på dette som noe negativt. Dette kan skyldes at informantenes opplevde grad av individuell autonomi er et resultat av at de har vært med på å avgjøre hvordan hver enkelt avdeling skal jobbe. Vi argumenterer derfor for at

gruppeautonomien på avdelingsnivå er høy og kan oppleves som individuell autonomi for den enkelte ansatte.

Det kan med bakgrunn i ovennevnte tyde på at selve organisasjonsstrukturen i casebedriften er bygget opp på en måte som fremmer mulighetene til autonomi i de ulike avdelingene og blant hver enkelt ansatt ved å blant annet dele opp avdelingene i selvdrevne teams. I tillegg tyder det på at ledelsen har stor tillitt til at det arbeidet de ansatte gjør er i tråd med casebedriftens verdier og mål. En årsak til det tilsynelatende store fokuset på autonomi kan være at casebedriften befinner seg i en bransje som krever mye kreativitet og initiativ fra de ansatte for å kunne holde tritt med den raske teknologiske utviklingen.

6.5 Mestringsorientert ledelse – støttende, men ikke mestringsorientert

Det er i hovedsak leders ansvar å sørge for at ansatte bidrar til verdiskapning og måloppnåelse gjennom mobilisering av deres kompetanse (Lai, 2011a; Lai, 2013). Et utgangspunkt for mestringsorientert ledelse er at ledelsen er støttende og vektlegger mestring og utvikling blant sine medarbeidere (Rafferty & Griffin, 2006). Våre funn tyder på at informantene opplever ledelsen i casebedriften som varierende hva angår støtte i dagligdagse utfordringer, både på jobb og privat. Selv om de opplever ledelsen som støttende kan det tyde på at ledelsen ikke direkte legger opp til kompetanseutvikling blant de ansatte, men at dette ofte er et biprodukt av arbeidsoppgavene de er satt til å utføre. Noen av informantene opplever at ledelsen legger til rette for at de skal nå sine mål og ambisjoner, men våre funn kan tyde på at det er informantene selv som må ta initiativ til slik progresjon i sin arbeidssituasjon. Det framstår som uklart for informantene hvordan bedriftens og de ansattes mål og ambisjoner kan forenes. Det kan virke som at det fra ledelsens side er bedriftens behov som er hovedfokus og at de ansattes individuelle behov ikke er prioritert, noe som kan tyde på at ledelsen har en tilnærming som verdsetter prestasjoner framfor mestring. En prestasjonsorientert tilnærming til ledelse vil ifølge Janssen & Yperen (2004) kunne føre til lavere jobbtilfredshet og effektivitet – som igjen vil kunne øke turnoverintensjonen blant de ansatte (Grimsø et al., 2015).

Mikkelsen & Laudal (2016) hever at ekstern rekruttering kan undergrave mulighetene for interne opprykk, noe som i verste fall kan føre til uønsket turnover og derfor også turnoverintensjon. Ingen av våre informanter opplever ekstern rekruttering som noe problematisk eller negativt, selv om casebedriften de siste årene har drevet hyppig

rekruttering til alle avdelinger og nivåer i organisasjonen. Likevel tyder våre funn på at interne opprykk har vært en kilde til frustrasjon blant flere av informantene, blant annet med bakgrunn i uklarheter knyttet til selve prosessen, noe som bekreftes av informant 2 sitt utsagn om at «*ledelsen bare flytter på folk uten at andre har sjans til å få de stillingene som lyses ut internt*». Det bekrefter langt på vei vår antakelse om at ledelsen i casebedriften er mer prestasjonsorientert enn mestringsorientert, da bedriftens behov tilsynelatende trumfer behovene og ønskene til de ansatte.

6.6 Mestringsorientert støtte fra kolleger – et avgjørende arbeidsklima

I teorikapittelet ble det hevdet at mestringsorientert støtte fra kolleger er en viktig, og kanskje den mest betydningsfulle, driveren for å oppnå høy kompetansemobilisering (Lai, 2013). Det kan i teorien tyde på at et motivasjonsorientert arbeidsklima med fokus på mestring danner et godt grunnlag for læring, effektivitet, innsats og indre motivasjon blant de ansatte fordi fokuset og motivasjonen for å løse arbeidsoppgavene er begrunnet i selve oppgaven framfor ytre insentiver som f.eks. bonuser.

I et motivasjonsorientert klima oppfordres de ansatte til å dele erfaringer og kompetanse, samt samarbeide med andre medarbeidere for å oppnå gode resultater (Lai, 2013). Selv om vi opplever ledelsen i casebedriften som lite mestringsorientert tyder våre funn på at arbeidsklimaet i organisasjonen er motivasjonsorientert og har fokus på mestring. Dette kan forklares med at de ansatte er flinke til å dele kunnskap og erfaringer med hverandre, samt at terskelen for å spørre kolleger om hjelp og råd er svært lav. Daglig leder påpeker at de i ansettelsesprosessen legger stor vekt på kandidatens motivasjon for å jobbe i bedriften, samt at kandidatens og casebedriftens verdier samsvarer. Det ble poengtert at dette er av langt større betydning enn kandidatens formelle kompetanse. Med bakgrunn i organisasjonens rekrutteringsstrategi argumenterer vi for at casebedriften har oppnådd en meget god sammensetning av medarbeidere. Grimsø et al. (2015) fremhever at en slik sammensetning av medarbeidere kan være en forklaring på lav grad av turnoverintensjon.

Våre funn tyder på at informantene i stor grad identifiserer seg med casebedriften da de blant annet håndterer en høy rollebelastning uten at dette fører med seg nevneverdige negative konsekvenser og at jobben for enkelte oppleves som en livsstil. At de ansattes verdier samsvarer med casebedriftens, samt at de er motiverte for den jobben de er satt til å gjøre, er

også en indikator på at de ansatte har normativ indre motivasjon. Normativ indre motivasjon blir av Kuvaas & Dysvik (2016) omtalt som det å identifisere seg med organisasjonen, noe som ifølge Mitchell & Zatzick (2015) fører til lavere turnoverintensjon.

Informantenes svar tyder på at det er stor takhøyde for å både gi, og spørre om, positive og konstruktive tilbakemeldinger fra kolleger. Casebedriften er flinke til å arrangere felles aktiviteter utenfor arbeidstiden, noe flere informanter påpeker som en av årsakene til det tette kollegiale. Arbeidsmiljøet og støtten fra kolleger framstår som den største motivasjonsfaktoren for at informantene ønsker å bli værende i casebedriften, samt en viktig årsak til økt mestringsklima, sterkere lojalitet og økt indre motivasjon. Dette støttes opp av Golden et al. (2008), som hevder at et særlig godt forhold mellom medarbeidere fører til lavere grad av turnoverintensjon.

6.7 Driverne til kompetansemobilisering vs. turnoverintensjon

Vi har i kapittel 3.3 redegjort for at utnyttelse av den kompetansen organisasjonen allerede besitter er avgjørende for et vellykket arbeidet med strategisk kompetanseledelse, fordi uutnyttet kompetanse blant medarbeiderne er mer eller mindre verdiløs. Studier har vist at en betydelig del av medarbeiderne i flere organisasjoner har et ubenyttet kompetansepotensiale (Flatval et al., 2019). Dette medfører ikke bare verdilekkasje, men også flere negative konsekvenser for organisasjonen som helhet (Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2013; Lai, 2011a; Lai, 2011b). Det blir også påpekt at turnover og turnoverintensjon fører med seg negative konsekvenser for organisasjonen, som blant annet store kostnader, tap av organisatorisk kunnskap og erfaring, samt et ustabil arbeidsmiljø (Allan et al., 2010).

Ifølge Lai (2013) vil graden av kompetansemobilisering i en organisasjon påvirkes direkte av de fem driverne vi har tatt for oss i analysen. Det er primært et lederansvar å legge til rette for at disse driverne blir oppfylt på en tilfredsstillende måte for å bidra til verdiskapning og måloppnåelse (Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2011b; Lai, 2013). I likhet med driverne til kompetansemobilisering kan flere av årsakene til turnoverintensjon forklares gjennom faktorer som er innenfor lederens kontroll (Grimsø et al., 2015; Jaramillo et al., 2009; Kuvaas & Dysvik, 2016; Mitchell & Zatzick, 2015).

Selv om ledelsen i casebedriften fremstår som mer prestasjonsorientert enn mestringsorientert, tyder våre funn på at flestepartene av informantene har mobilisert, og derfor utviklet, sin kompetanse gjennom sin arbeidstid i casebedriften. Dette kan skyldes casebedriftens

geografiske lokasjon, samt den bransjen de opererer i. Det at casebedriften befinner seg i Nord-Norge, der bedriftsledere opplyser at de sliter med å rekruttere kompetent personell, kan være en medvirkende årsak til at de ansatte i casebedriften har vært nødt til å mobilisere og utvikle sin kompetanse i tråd med bedriftens behov (Flatval et al., 2019). Denne antakelsen er begrunnet i at casebedriften har hatt en progressiv vekst gjennom en tiårsperiode, en reise de ansatte har vært med på, og at det derfor har vært kritisk for organisasjonen at de ansatte har mobilisert den kompetansen de og organisasjonen innehar, med bakgrunn i problematikken rundt innhenting av ny, ekstern kompetanse. Dette kan være med å forklare hvorfor de ansatte, på tross av en ledelse som ikke fremstår som mestringsorientert, har høy grad av kompetansemobilisering. Videre argumenterer vi for at informantenes høye grad av tro og tillit til egen kompetanse (mestringstro) er en vesentlig del av forklaringen på hvorfor de ansatte har intern turnoverintensjon. Våre funn er i samsvar med Lais (2013) påstand om at rollesamsvar er viktig for ansattes mestringstro, men funnene våre tyder likevel på at deklorative og prosedyriske kunnskaper (kunnskaper om hvem de skal kontakte for å løse problemer og utfordringer de selv ikke kan løse) har preget informantenes mestringstro i like stor, om ikke større, grad enn rollesamsvar. Vi opplever også at det er de deklorative og prosedyriske kunnskapene som forklarer mye av informantenes interne turnoverintensjon, da de uavhengig av rollesamsvar kan løse eventuelle problemer de måtte støte på ved å anvende disse kunnskapene. Vi argumenterer for at dette har ført til at informantene anser seg selv som i stand til å håndtere oppgaver som er langt utenfor deres rolle, og at de derfor opplever seg selv som kompetente til å innta et høyere eller annet stillingsverv enn de i har i dag.

Bransjens og casebedriftens raske utvikling er også en vesentlig faktor for å forstå viktigheten av ovennevnte kunnskaper, fordi den formelle kompetansen raskt blir utdatert og den uformelle kompetansen informantene tilegner seg gjennom sin arbeidshverdag er vesentlig for organisasjons suksess. Intern turnoverintensjon med bakgrunn i høy mestringstro er ikke uproblematisk. Mye tyder på at dersom informantene ikke opplever endringer i stilling, ansvarsområdet eller opprykk i hierarkiet kan dette på sikt medføre uønsket turnover, da opplevd overkvalifisering fører til ekstern turnoverintensjon (Mitchell & Zatzick, 2015). Det samme gjelder for de som opplever intern turnover, men ikke er fornøyd med betingelsene i den nye stillingen (Grimsø et al., 2015).

I likhet med teorien viser våre funn at uoverensstemmelser mellom informantens rolle og kompetansepotensiale fører til økt ekstern turnoverintensjon. Rollesamsvar blir av Lai (2013) pekt på som et vesentlig aspekt ved ansattes totale kompetansemobilisering. Likhet mellom

rollesamsvar og turnoverintensjon er at begge må anses å være dynamiske. Dette innebærer at rollen den ansatte har i organisasjon må endres i takt med den ansatte kompetansepotensiale, likeså vil turnoverintensjon variere i takt med rollesamsvaret. Dette kan tyde på at så lenge rollesamsvaret er bra og utvikler seg i takt med den ansattes kompetanse må ekstern turnoverintensjon forklares av andre momenter enn ovennevnte. Som nevnt ovenfor tyder det på at informantene opplever høy grad av kompetansemobilisering til tross for fravær av mestringsorientert ledelse. Vi har argumentert for at casebedriftens hurtige vekst og kontekst er forklaringen på dette. Dersom casebedriften utvikling skulle stagnere vil det være kritisk at ledelsen endrer sitt fokus fra prestasjonsorientert til mestringsorientert for å kunne opprettholde graden av kompetansemobilisering. Om bedriften stagnerer og ledelsen ikke endrer sin orientering vil dette kunne medføre høyere ekstern turnoverintensjon blant medarbeiderne (Jaramillo et al., 2009; Lai 2013).

God mestringsorientert støtte fra kolleger har resultert i et motivasjonsorientert klima med fokus på mestring. Vi anser arbeidsklimaet og kollegiale, sammen med høy opplevd grad av autonomi, som den viktigste årsaken til lav ekstern turnoverintensjon blant informantene. Vår antakelse støttes av Golden et al. (2008) og Grimsø et al. (2015) som argumenterer for at et godt forhold mellom medarbeidere fører til lavere grad av turnoverintensjon. Også Lai (2013) påpeker at opptil halvparten av variasjon i individuell kompetansemobilisering skyldes mestringsorientert støtte fra kolleger.

7 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å svare på problemstillingen: «*Hvilken betydning har driverne til kompetansemobilisering på turnoverintensjonen blant de ansatte i en nordnorsk IT-bedrift?*».

Vi vet fra litteraturen at samtlige drivere til kompetansemobilisering kan ha betydning for ansattes turnoverintensjon. Våre funn viser imidlertid at det særlig er tre drivere som forklarer turnoverintensjonen blant de ansatte i casebedriften; 1) *mestringstro*, 2) *rolledefinering*, 3) *mestringsorientert støtte fra kolleger*.

Mestringstro, med bakgrunn i deklorative og prosedyriske kunnskaper, peker seg ut som den mest betydningsfulle driveren for at informantene har høy grad av *intern turnoverintensjon*, da informantene anser seg selv som kompatible til å løse utfordringer som er lagt utenfor deres rolle og stilling. Med bakgrunn i dette opplever de seg selv som særlig godt egnet til å inneha et annet, og høyere, stillingsverv. Høy grad av *intern turnoverintensjon*, med bakgrunn i *mestringstro*, kan på sikt medføre høyere grad av *ekstern turnoverintensjon* dersom forventningene om opprykk ikke blir innfridd. Våre funn viser i samsvar med teorien (kap. 3.1.1) at avvik mellom informantenes kompetanepotensiale og deres rolle i casebedriften fører til opplevd overkvalifisering og et dårligere *rollesamsvar*. Dette vil igjen kunne føre til økt *ekstern turnoverintensjon* (Mitchell & Zatzick, 2015). God *mestringsorientert støtte fra kolleger* har imidlertid ført til et motivasjonsorientert arbeidsklima med fokus på mestring og framstår som hovedårsaken til at informantene ikke har *ekstern turnoverintensjon*.

Informantenes *mestringstro* fører til *intern turnoverintensjon* og kan på sikt føre til *ekstern turnoverintensjon* dersom *rollesamsvaret* ikke ivaretas. *Mestringsorientert støtte fra kolleger* er den driveren i kompetansemobilisering som har størst betydning for at informantene ikke har tanker om å avslutte sitt arbeidsforhold i casebedriften. Vi vil derfor argumenterte for at fokus på de tre nevnte driverne hos organisasjoner i samme bransje og kontekst, kan være med på å redusere deres utfordringer knyttet til å beholde kompetent personell (Flatval et al., 2019; IKT-Norge, 2017)

Vi har i denne studien foretatt en kvalitativ tverrsnittsundersøkelse av casebedriften. Turnoverintensjon er en dynamisk holdning som kan endre seg og det hadde derfor vært interessant å foreta en longitudinell undersøkelse for å se hvordan intensjonen endrer seg i

takt med organisasjonenes utvikling. Vi har i vår studie utelukket andre mulige forklaringer på turnoverintensjon og kan derfor ikke si noe om kausaliteten mellom driverne til kompetansemobilisering og turnoverintensjon. For å kunne avdekke om det er en kausal sammenheng kreves det større kvantitative studier.

Referanseliste

- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). Making HR a Strategic Asset. https://www.bhbassociates.com/docs/articles/2001_Financial_Times.pdf
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. utg.). New York: Oxford University Press.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371x15581850>
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (4 utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corin, L., Berntson, E. & Harenstam, A. (2016). Managers' Turnover in the Public Sector: The Role of Psychosocial Working Conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790-802. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1035786>
- Cregård, A., Corin, L. & Skagert, K. (2017). Voluntary turnover among public sector managers: A review. *Scandinavian Journal of Public Administration* 21(2), 89-114. Hentet 27.03.21 fra <https://ojs.ub.gu.se/index.php/sjpa/article/view/3356/3162>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>

- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeideren: Behov og forventninger* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Flatval, V. S., Røtnes, R. & Måøy, J. (2019). Nullpunktsmåling av regionreformen. (Rapport 2019:19). Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS
- Frappaolo, C. (2007). Implicit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 23-25. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500168>
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Grimsø, R. E., Egerdal, Å. & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- IKT-Norge. (2017). IKT-Norges kompetanseundersøkelse 2017. Hentet fra <https://www.ikt-norge.no/wp-content/uploads/2017/12/ikt-norges-kompetanseunderskelse-2017-1.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-365. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag
- Kallio, H., Pietila, A-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: An explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998. <https://doi.org/10.1080/09585190903142423>
- Lai, L. (2011a). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, (3). pp. 49-55. (Hentet 02.11.20 fra Magma.no) <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Lai, L. (2011b). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: Exploring the role of perceived competence mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15(2). 140-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00376.x>

- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Liljegren, M. & Ekberg, K. (2008). The longitudinal relationship between job mobility, perceived organizational justice, and health. *BMC Public Health*, 8(164), 1-10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-8-164>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Mitchell, M. & Zatzick, C. D. (2015). Skill Underutilization and Collective Turnover in a Professional Service Firm. *Journal of Management Development*, 34(7), 787-802. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0112>
- Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, (2). <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Orvis, K. A., Fisher, S. L. & Wasserman, M. E. (2009). Power to the people: Using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 960–971. <https://doi.org/10.1037/a0014977>
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447–469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>
- Peterson, B. (2017, 20. august). Travis Kalanick lasted in his role for 6.5 years — five times longer than the average Uber employee. *Business Insider*. Hentet fra <https://markets.businessinsider.com/>

- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: *Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 37-61. <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Røise, M. B. (2018). Ansatt flukt fra IT-bransjen bekymrer ekspert: Urovekkende trend. *Digi.no*. Hentet fra <https://www.digi.no/>
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, (March-April). Hentet fra <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>
- Skilbrei, M. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Valentine, S., Godkin, L. & Varca, P. E. (2010). Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in an Education-Based Healthcare Institution. *Journal of Business Ethics*, 94(3), 455-469. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0276-9>
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. (1. utg.). New York: The free press
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kompetansemobilisering – en kilde til turnoverintensjon»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan casebedriftens grad av kompetansemobilisering påvirker ansattes ønske til å bli værende i organisasjonen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven inngår i mastergrad studie ved UIT campus Alta. Formålet er som tidligere nevnt å finne ut av om casebedriftens grad av kompetansemobilisering påvirker ansatte ønske om å bli værende i organisasjon.

Vi vil i denne studien finne svar på i hvilken grad casebedriften mobiliserer de ansattes kompetanse, hvor stor/liten turnover det er i casebedriften, og sist, men ikke minst om det er sammenheng mellom casebedriftens kompetansemobilisering og turnover.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Campus Alta.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er trukket ut gjennom tilfeldig utvalg blant casebedriftens ansatte. Tillatelse til å bruke deg som intervjuobjekt er gitt av daglig leder ved casebedriften.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer dette 1-2 intervjuer av deg. Spørsmålene vil være knyttet til turnover, rolledefinering, autonomi, mestringstro, mestringsorientert støtte fra kolleger og ledere.

Intervjuene vil ta inntil 45 minutter og vil bli registrert elektronisk via lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er vi (Einar og Simon), samt våre to veiledere som vil ha tilgang til intervjuene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2021 og alle data fra intervjuene vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Line Mathisen, Handelshøgskolen, Campus Alta. E-post: Line.mathisen@uit.no 784 50 475
- Siri U. Søreng, Handelshøgskolen, Campus Alta. E-post: siri.soreng@uit.no 784 50 239
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, 776 46 322 / 976 91 578; E-post: Personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Siri U. Søreng

(Forsker/veileder)

Line Mathisen

(Forsker/veileder)

Simon Helsvig

Student

Einar Halvorsrud

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kompetansemobilisering- en kilde til turnoverintensjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju
- at daglig leder kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

En kvalitativ studie av kompetansemobilisering og turnoverintensjon i casebedriften.

Masteroppgave ved handelshøyskolen, UiT 2021

Intervjuguide

Antall spørsmål: 27 - Beregnet tid: ca. 30min

Intro

1. Fortell litt om deg selv (Kjønn, alder, utdanning og yrke, bosted/fødested, sivilstatus, barn)
2. Hvor lenge har du jobbet i casebedriften?
3. Hvilke arbeidsoppgaver har du?

Turnover

4. Hvordan opplever du casebedriften som arbeidsplass?
5. Har du vurdert å slutte i casebedriften til fordel for annen arbeidsplass? (hvorfor)
6. Hvordan opplever du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet?

Rolledefinering

7. Er det tydelig for deg hvilke fullmakter du har, hva som forventes med hensyn til kvalitet - og tidsbruk på hver enkelt arbeidsoppgave?
8. I hvilken grad opplever du at dine arbeidsoppgaver i casebedriften samsvarer med din kompetanse?
9. Har du utviklet din kompetanse i casebedriften? (På hvilken måte?)
10. Har det vært endring i dine arbeidsoppgaver etter ansettelsen? (Evt. hvilke?)
11. Hvordan opplever du arbeidspresset? (Er din normale arbeidstid tilstrekkelig?)

Mestringstro

12. Føler du deg i stand til å håndtere forutsette og uforutsette utfordringer i jobben? (kan du utdype?)
13. Opplever du at du har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere utfordringene som oppstår i jobben?
14. Opplever du mestringsfølelse i jobben? (Hva kunne vært gjort for å øke dette?)

15. Hvordan tilbakemeldinger får du fra ledelsen? (positive, negative, konstruktive?)

Autonomi

16. Opplever du frihet med tanke på hvordan dine arbeidsoppgaver skal utføres?
(arbeidstempo, selvstendighet, problemløsning)

17. I hvilken grad av du avhengig av andre for å utføre arbeidsoppgavene dine?

Mestringsorientert ledelse

18. I hvilken grad opplever du din leder som støttende i dagligdagse og utfordrerne situasjoner?

19. Er arbeidsoppgavene utformet på en slik måte at du utvikler din kompetanse? (På hvilken måte?)

20. Tilrettelegges det for at du skal nå dine mål og ambisjoner? (På hvilken måte?)

21. Opplever du at du blir informert om dine muligheter i casebedriften? (eks. kompetanseutvikling, karrieremuligheter)

Støtte fra kolleger

22. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i casebedriften? (åpent/lukket, inkluderende, føler du deg verdsatt?)

23. Kan du spørre de øvrige ansatte om hjelp? (hvordan er terskelen for det, ber andre ansatte deg om hjelp/innspill).

24. Er det vanlig å gi tilbakemeldinger til hverandre i organisasjon? (før, etter og under arbeidsprosesser - på tvers av avdelinger i organisasjon)

Avslutning

25. Hvordan ser din fremtidige arbeidsplass ut? (er det casebedriften, hvorfor/ikke?)

26. Har du noen ønsker for casebedriften, særlig med hensyn til din arbeidshverdag, forhold mellom kolleger, ledelse og arbeidsoppgaver.

27. Har du noe å tilføye? (spørsmål som ikke er stilt osv.)