

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Espen Isaksen og Alexander Austad Aas

---

## Arbeidsmotivasjon og kompetansemobilisering

- fra arbeidstakers perspektiv

---

Dato: 26.05.21

Totalt antall sider: 120

## **Sammendrag**

Arbeidsmotivasjon og kompetanse er to sentrale begreper i arbeidslivet. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan arbeidsmotivasjonen påvirkes av kunnskapsarbeiderens egne opplevelser av å få brukt sin kompetanse på jobb.

Problemstillingen er som følger:

Hvordan påvirker opplevd kompetansemobilisering arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige?

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven er basert på moderne motivasjonsteori, teori om strategisk kompetanseledelse og teori om kompetansemobilisering. Internasjonal teori hevder at det er «en sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon» (Lai, 2011, s. 51).

I denne undersøkelsen har vi brukt kvalitativ metode og gjennomført et semistrukturert intervju med åtte kunnskapsarbeidere fra Helsedirektoratet. Helsedirektoratet er en offentlig organisasjon som er underlagt Helse- og omsorgsdepartementet, og har som mål å «styrke hele befolkningens helse gjennom helhetlig og målrettet arbeid på tvers av tjenester, sektorer og forvaltningsnivå» (Helsedirektoratet, 2017). Arbeidsoppgavene og ansvarsområdene til ansatte i helsedirektoratet favner faglig rådgivning, iverksettelse av vedtatt politikk og forvaltning av lov og regelverk innenfor helsesektoren. Helsedirektoratet har også ansvaret for den nasjonale helseberedskapen (Helsedirektoratet, 2017). Helsedirektoratet har sammen med Folkehelseinstituttet og regjeringen vært svært sentrale i håndteringen av koronapandemien.

Funnene i vår undersøkelse viser at kunnskapsarbeiderens arbeidsoppgaver og sosiale omgivelser spiller en viktig rolle for hvilken type motivasjon som fremkalles og for opplevelsen av kompetansemobilisering. Kunnskapsarbeiderne opplever kompetanse, autonomi og tilhørighet gjennom utførelse av oppgaver i arbeidsmiljøet. Disse tre grunnleggende psykologiske behovene må være tilfredsstilt for å oppleve både kompetansemobilisering og autonom motivasjon. Funnene i denne oppgaven viser dermed at det er en tett sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering.

## **Abstract**

Work motivation and competence are two key concepts in working life. The purpose of this thesis is to investigate how work motivation is affected by the knowledge worker's own experience of being able to use their competence at work. The research question is:

How does perceived competence mobilization affect the work motivation of knowledge workers in the public sector?

The theoretical framework in this thesis is based on modern motivation theory, theory of strategic competence management and theory of competence mobilization and underemployment. International theory claims that there is a strong connection between perceived competence mobilization and inner motivation (Lai, 2011, p. 51).

In this study, we have used a qualitative method by conducting semi-structured interviews with knowledge workers from the Norwegian Directorate of Health. The Norwegian Directorate of Health is subordinate to the Ministry of Health and Care Services, and is an organization that shall strengthen the health of the entire population through comprehensive and targeted work across services, sectors and administrative levels (Helsedirektoratet, 2017). The tasks and areas of responsibility of employees in the Norwegian Directorate of Health embrace professional advice, implementation of adopted policies and administration of laws and regulations within the health sector. They are also responsible for national health (Helsedirektoratet, 2017). The Norwegian Directorate of Health, together with the National Institute of Public Health and the government, has been very central in dealing with the corona pandemic.

The findings of our study show that the knowledge worker's work tasks and social environment play an important role in the type of motivation that is evoked and in the experience of competence mobilization. The knowledge workers experience competence, autonomy and relatedness through the performance of work tasks in the context of the work environment. These three psychological needs must be fulfilled in order to experience both autonomous motivation and perceived competence mobilization. The findings in this thesis thus show that there is a close connection between work motivation and the knowledge worker's perceived competence mobilization in the public sector.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er siste produksjon på vår MBA-utdannelse ved Nord Universitet. Det har vært et givende og lærerikt studieløp. Kunnskapen vi har tilegnet oss om økonomi og ledelse er relevant og vil være nyttig videre i våre karrierer. Spesielt interessant har det vært å fordype seg i temaene arbeidsmotivasjon og kompetansemobilisering gjennom det siste året.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Olga Høegh-Guldberg, for tilgjengelighet, innspill og god veiledning gjennom denne prosessen. Videre ønsker vi å takke alle våre informanter fra Helsedirektoratet for deling av opplevelser omkring kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Til slutt vil vi takke hver vår samboer/kone for støtte, veiledning og tålmodighet gjennom de tre siste årene.

Oslo og Skien, 26.05.2021

Espen Isaksen

Alexander Austad Aas

## **Innholdsfortegnelse**

Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over figurer .....	vii
Begrepsavklaringer.....	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualitet .....	1
1.2 Oppgavens tema og avgrensning.....	2
2 Teoretisk rammeverk: Motivasjon og kompetansemobilisering .....	5
2.1 Motivasjonsteori.....	5
2.1.1 Hva er selvbestemmelsesteorien?.....	6
2.1.2 Ytre motivasjon og indre motivasjon .....	7
2.1.3 Motivasjonskontinuumet .....	9
2.1.4 Autonom motivasjon hos arbeidstakere .....	10
2.1.5 Oppsummering av motivasjonsteori.....	13
2.2 Kompetanseteori.....	13
2.2.1 Kompetansekompomentene .....	14
2.2.2 Kompetansemobilisering.....	17
2.2.3 Kompetansemobiliseringens implikasjoner for arbeidstakeren .....	20
2.2.4 Oppsummering av kompetanse og kompetansemobilisering .....	21
2.3 Sammenhenger mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon.....	22
3 Metodekapittel.....	24
3.1 Prosessen for litteratursøk .....	24
3.2 Teori om kvalitative og kvantitative metoder .....	26
3.3 En beskrivelse av metodevalg som er gjort i denne masteroppgaven.....	30
3.3.1 Forberedelsesfasen .....	33
3.4 En beskrivelse av datainnsamlingsmetoden som er brukt i denne masteroppgaven.....	38
3.4.1 Datainnsamlingsfasen.....	38
3.5 Beskrivelse av dataanalysemetoden som er brukt i denne masteroppgaven.....	41

3.5.1	Dataanalysefasen .....	42
3.6	Reflektert gjennomgang av validitet, pålitelighet og generalisering.....	44
4	Empiriske funn .....	47
4.1	Analyse.....	47
4.2	Autonom motivasjon .....	49
4.2.1	Opplevd kompetanse .....	49
4.2.2	Opplevd tilhørighet .....	54
4.3	Kontrollert motivasjon .....	57
4.3.1	Lønnsnivå .....	57
4.3.2	Konsekvenser .....	59
4.3.3	Status .....	60
4.4	Opplevd Autonomi .....	61
4.5	Opplevd kompetansemobilisering.....	66
4.6	Mestringsorientert støtte fra omgivelsene .....	69
4.6.1	Mestringsorientert ledelse .....	69
4.6.2	Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer .....	72
4.6.3	Mestringsorientert støtte fra tjenestemottakere .....	74
4.7	Oppsummering av alle funn og svar på forskningsspørsmålene.....	75
5	Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur .....	79
5.1	Nærmere om begrepet «indre motivasjon» .....	79
5.2	Autonom motivasjon .....	81
5.2.1	Opplevd kompetanse .....	81
5.2.2	Opplevd tilhørighet .....	85
5.3	Kontrollert motivasjon .....	86
5.4	Autonomi.....	88
5.5	Opplevd kompetansemobilisering.....	90
5.6	Mestringsorientert støtte fra omgivelsene .....	92
6	Konklusjon .....	96
6.1	Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	97
6.2	Videre forskning.....	98
	Litteraturliste APA 7 <sup>th</sup> .....	99

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene .....	103
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	107
Vedlegg 3: Godkjenning fra Personvernombudet for Forskning (NSD) .....	110

## Oversikt over figurer

Figur 1	Sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon .....	2
Figur 2	Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess .....	5
Figur 3	Motivasjonskontinuumet .....	9/80
Figur 4	The basic self-determination theory model in the workplace .....	11
Figur 5	Effekter av høy kompetansemobilisering .....	20
Figur 6	Sammenhenger mellom motivasjon og kompetansemobilisering .....	22
Figur 7	Fire former for ontologi .....	26
Figur 8	Motstridende implikasjoner fra positivisme og sosial konstruksjonisme .....	26
Figur 9	Oversikt over informantene .....	41
Figur 10	Skjerm bilde fra kategoriseringen i NVivo .....	47
Figur 11	Oversikt over hoved- og underkategorier fra NVivo .....	48
Figur 12	Illustrasjon av autonom motivasjon med underkategorier .....	49
Figur 13	Illustrasjon av kontrollert motivasjon med underkategorier .....	57
Figur 14	Illustrasjon av opplevd autonomi med underkategorier .....	61
Figur 15	Illustrasjon av kompetansemobilisering med underkategorier .....	66
Figur 16	Illustrasjon av mestringsorientert støtte fra omgivelsene med underkategorier	69
Figur 17	Oversiktsillustrasjon av funn fra empirien .....	75
Figur 18	Illustrasjon av informantenes behovstilfredsstillelse .....	77/89



## Begrepsavklaringer

Opplevd kompetansemobilisering	Arbeidstakerens egen opplevelse av muligheten for å bruke hele sin kompetanse på arbeidsplassen (Lai, 2011, s. 49).
Arbeidsmotivasjon	«Arbeidsmotivasjon betegner de faktorene som setter i gang og styrer arbeidsrelatert atferd» (Sagberg, 2020).
Kunnskapsarbeid	Arbeid bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter, og som i tillegg foregår i en autonom kontekst (Sandvik, 2011, s. 57).
Autonomi i arbeidssituasjonen	Når en person handler ut ifra egne motiver, uavhengig av påvirkning utenfra, anses personen som autonom. Begrepet brukes synonymt med selvstyre (Sagdahl, 2019).
Hygienefaktor	«Hygienefaktorer handler om betingelser rundt arbeidet» som kan skape misnøye dersom de ikke oppleves tilfredsstillende, men som ikke nødvendigvis skaper motivasjon hvis de er tilfredsstilt. Et eksempel er lønn (Sagberg, 2020).

## **1 Innledning**

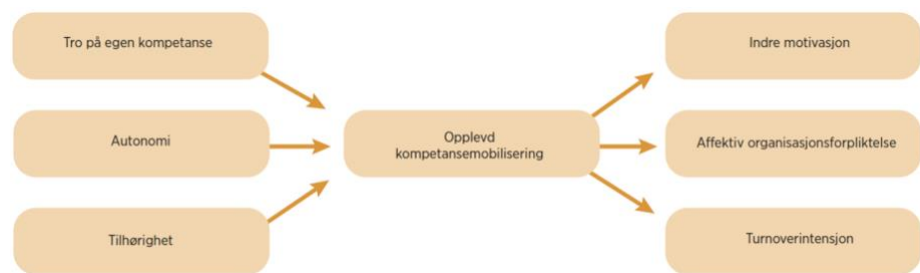
Arbeidsgiver har gjennom historien hatt stor makt i et arbeidsforhold. Dette skyldes arbeidsgivers eierskap og kontroll over de materielle eiendelene som representerte organisasjonens viktigste ressurser. Dagens teknologiske- og kompetansemessige utvikling utfordrer dette maktforholdet (Hillestad, 2000). Det er nå «den enkelte virksomhets evne til å skaffe, bearbeide, nyttiggjøre og videreutvikle informasjon og kunnskap» som er avgjørende for om virksomheten lykkes (Nordhaug et al., 2001, s. 12). Den nye tiden omtales som *kunnskapsøkonomien*. Nøkkelkomponenten i en kunnskapsøkonomi er større avhengighet av intellektuelle evner enn av fysiske eller naturlige ressurser (Powell & Snellman, 2004, s. 199). I dag er det derfor arbeidstakernes kompetanse som representerer organisasjonens viktigste ressurser. Endringen i hvem som besitter og kontrollerer organisasjonens mest kritiske ressurser har medført en maktforskyvning i arbeidsforholdet, og gjør at organisasjon og ledere må tenke annerledes for å gjøre seg attraktive overfor kompetente og individualiserte arbeidstakere (Hillestad, 2000). Mange organisasjoner investerer også store ressurser på kompetanse (Lai, 2011, s. 49). Problemet er bare at det ofte overfokuseres på anskaffelse av kompetanse og kompetanseutvikling, mens det underfokuseres på å utnytte eksisterende kompetanse hos arbeidstakerne. Konsekvensen er at mange arbeidstakere ikke får utnyttet sitt kompetansepotensial på en optimal måte (Lai, 2013, s. 11). Dette kan blant annet gjenspeiles i redusert indre arbeidsmotivasjon (Lai, 2013, s. 12).

### ***1.1 Bakgrunn og aktualitet***

Motivasjon er et sentralt tema i arbeids- og organisasjonspsykologien. Samtidig som arbeidstakeren blir en stadig viktigere ressurs for organisasjonene i dagens kunnskapssamfunn, forekommer det en økning i jobbrelevante helseplager. Helt grunnleggende er det derfor å utvikle en forståelse for hvordan arbeidstakere motiveres til å yte sitt beste samtidig som de har det bra både fysisk og mentalt (Olafsen, 2018, s. 54). I moderne motivasjonsteori beskrives opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet som grunnleggende psykologiske behov. Disse behovene må, i følge teorien, tilfredsstilles for å fremkalle autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet oppstår gjennom anvendelse av kompetanse. Motivasjonen er derfor helt eller delvis avhengig av arbeidstakerens opplevde kompetansemobilisering (Lai, 2011, s. 49). Likevel viser studier at opptil en fjerdedel av arbeidstakere i mange private og offentlige organisasjoner i Norge ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse i tilstrekkelig grad (Lai,

2013, s. 153). International Labour Office (ILO) estimerer i en rapport fra 2014 at så mange som 34% av arbeidstakerne i Norge kan være overkvalifisert for jobben de har, mens opptil 29,1% kan være underkvalifisert (ILO, 2014, s. 9). Dette fører til negative konsekvenser for både den enkelte arbeidstaker og organisasjonen (Lai, 2013, s. 153). I 2017 ble for første gang myndighetene og partene i arbeidslivet enige om en strategi som skal bidra til å sikre arbeidslivet den kompetansen det har behov for. I april 2020 kom stortingsmelding 14, kompetansereformen, som har som mål at ingen skal gå ut på dato som følge av manglende kompetanse. Meldingen legger frem flere tiltak for å tette gapet mellom hva arbeidslivet trenger av kompetanse, og den kompetansen arbeidstakerne faktisk har (Meld. St.14 (2019-2020), s. 7).

Flere av studiene som viser til sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon er kvantitative studier (Lai, 2011, s. 50; Kim & Allan, 2020, s. 80). I denne oppgaven argumenteres det for at det er behov for ny kunnskap innenfor dette området i form av utdypende beskrivelser fra arbeidstakerne selv.



Figur 1 Illustrerer sammenhengene som er avdekket i analysen til Lai (2011, s. 54).

Arbeidstakernes narrativ om temaene arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering vil kunne bidra til økt forståelse om sammenhengen mellom de to fenomenene, noe som også kan ha implikasjoner for strategisk kompetanseledelse. Som illustrert i figur 1 refereres det til en sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Nyere forskning på arbeidsmotivasjon har mer fokus på forholdet mellom kontrollert og autonom motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 333). I denne oppgaven vil vi derfor også ha mer fokus på begrepene kontrollert og autonom motivasjon enn ytre og indre motivasjon for å bidra til et mer presist og nyansert bilde av sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

## 1.2 Oppgavens tema og avgrensning

I følge Johannessen et al. (2011, s. 52) er det viktig å gjøre avgrensninger og utelukke områder som ikke tilhører fenomen som skal utforskes. I denne oppgaven har vi valgt å se opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon fra arbeidstakers perspektiv.

Grunnen til det er at en da kan snakke med arbeidstakerne for å lære mer om hva som ligger bak sammenhengen mellom arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering. Denne innfallsvinkelen kan bidra til å gi oss ny kunnskap og beskrivelser direkte fra arbeidstakere i det offentlige, og dermed mer substans til de kvantitative undersøkelsene som er gjort på sammenhengen mellom de to fenomenene. Resultatene fra den valgte problemstillingen kan ha nytteverdi ved å bidra til mer kunnskap og tilføre nye nyanser i eksisterende forskning. Videre vil resultatene, sammen med eksisterende forskning, kunne være retningsgivende for en leders valg av ledelsestilnærming overfor kunnskapsarbeidere i det offentlige. Disse refleksjonene har ledet frem til følgende problemstilling og forskningsspørsmål som vi ønsker dypere innsikt i:

**Problemstilling:** Hvordan påvirker opplevd kompetansemobilisering arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige?

Videre har vi delt problemstillingen inn i to forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer underbygger arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?
2. Hvordan forklarer de underbyggende faktorene opplevd kompetansemobilisering sin innvirkning på arbeidsmotivasjonen hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?

Valg av problemstilling og forskningsspørsmål innebærer at vi har gjort noen bevisste avgrensninger for oppgaven. Vi har, som nevnt ovenfor, valgt å skrive oppgaven fra en arbeidstakers perspektiv. Det betyr at vi har valgt bort innfallsvinkelen som kunne handlet om ledelsesperspektivet. I ledelsesperspektivet kan det forskes på hvordan lederen jobber med strategisk kompetanseledelse for å legge til rette for kompetansemobilisering og motivasjon hos arbeidstakere. En slik innfallsvinkel kunne ført til interessante funn av leders betraktninger om ledelse av kunnskapsarbeidere, men ville gitt lite informasjon om effekten det hadde på arbeidstakerne da opplevelsen av kompetansemobilisering og motivasjon er subjektiv. Hvordan det arbeides med strategisk kompetanseledelse fra et ledelsesperspektiv blir derfor ikke et fokus i denne oppgaven. En annen viktig avgrensning som gjøres i denne oppgaven er at arbeidstaker som et konkurransefortrinn i markedet ikke vil bli behandlet. Arbeidstaker som konkurransefortrinn tilhører ressursbaseteorien. I denne oppgaven skal fokuset være på det som foregår på individnivå internt i organisasjonen. Også økonomiske

aspekter ved satsning på kompetanse samt kunnskapsarbeiderens prestasjoner faller utenfor oppgavens fokusområde.

I kapittel 1 har vi presentert bakgrunnen og aktualiteten for oppgavens tema, samt gjort en avgrensning som ledet til en problemstilling og to forskningsspørsmål. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene begynner vi i kapittel 2 med å presentere eksisterende motivasjon- og kompetanseteori. Deretter oppsummerer vi de to teoretiske områdene og viser sammenhengene som foreligger i teorien. I kapittel 3 beskrives valgt metode hvor vi forklarer fremgangsmåten i denne studien. Metodedelen etterfølges av kapittel 4 som inneholder en analyse fra datainnsamlingen og besvarelse av forskningsspørsmålene. Deretter vil vi i kapittel 5 drøfte våre empiriske funn opp mot internasjonal litteratur for å kunne besvare oppgavens problemstilling. I kapittel 6 avrundes oppgaven med konklusjonen som besvarer oppgavens problemstilling, betraktninger om teoretiske og praktiske implikasjoner og tanker om behov for videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk: Motivasjon og kompetansemobilisering

I dette kapitlet vil vi redegjøre for eksisterende teori og forskning som er relevant for oppgavens problemstilling. Teorigrunnlaget for denne oppgaven kan grovt sett deles inn i to hovedområder; motivasjonsteori og kompetansteori. Innenfor motivasjonsforskning i organisasjoner har selvbestemmelsesteorien fått økende oppmerksomhet de siste årene (Olafsen, 2018, s. 54; Deci et al., 2017, s. 23). Selvbestemmelsesteorien brukes derfor som utgangspunkt for å forklare arbeidsmotivasjon i denne oppgaven. Begrepet

*kompetansemobilisering* finner vi

igjen i teori om strategisk

kompetanseledelse. «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).

Figur 2 viser hvordan aktivitetene i

strategisk kompetanseledelse henger sammen (Lai, 2013, s. 14). For å få god avkastning på kompetansearbeidet er det avgjørende at det jobbes langsiktig, målrettet og systematisk (Lai, 2013, s. 13). En konsekvens av tilfeldig satsing på kompetanse kan være

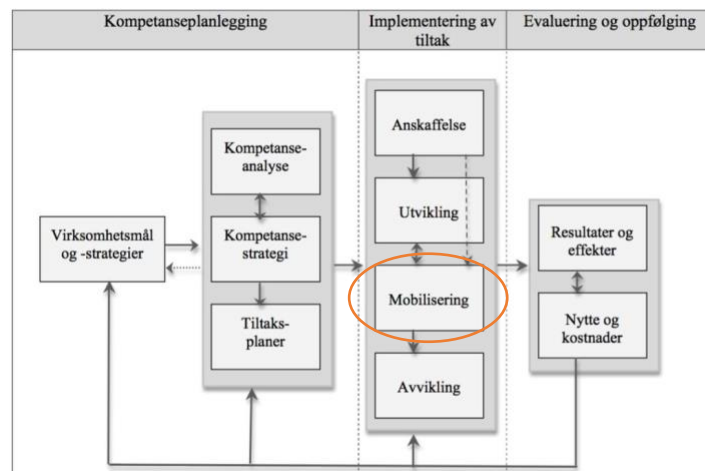
kompetanseinkongruens. Det betyr dårlig samsvar mellom medarbeidernes potensiale og de

oppgaver og utfordringer de blir stilt ovenfor. Resultatet blir lav kompetansemobilisering noe

som blant annet kan føre til redusert indre jobbmotivasjon (Lai, 2013, s. 12). Avslutningsvis i

teorikapitlet beskrives en oppsummering av sammenhengene mellom autonom motivasjon

og opplevd kompetansemobilisering i henhold til eksisterende teori.



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

### 2.1 Motivasjonsteori

Motivasjon defineres ofte som atferdens energi, retning og standhaftighet (Howard et al., 2016, s. 74). Det finnes flere motivasjonsteorier som forsøker å forklare hvordan mennesket motiveres. Deci og Ryan (2000, s. 256-262) trekker frem en rekke teorier som blant annet sosial læringsteori og Csikszentmihalyi sin flow-teori som sammenligningsgrunnlag når de argumenterer for at selvbestemmelsesteorien er den mest fullkomne motivasjonsteorien.

Gagne og Deci (2005, s. 341-343) trekker frem blant annet målsettingsteori og Maslows teori

om menneskelige behov som sammenligningsgrunnlag når også de argumenterer for at selvbestemmelsesteorien er mer fullkommen og mer praktisk anvendbar enn andre teorier innenfor arbeidsmotivasjon. Selvbestemmelsesteorien er følgelig en motivasjonsteori som i de senere år har fått økende oppmerksomhet innenfor motivasjonsforskning i organisasjoner (Olafsen, 2018, s. 54; Deci et al., 2017, s. 23). På bakgrunn av det overnevnte vil derfor selvbestemmelsesteorien brukes som utgangspunkt for å forklare arbeidsmotivasjon i denne oppgaven.

### **2.1.1 Hva er selvbestemmelsesteorien?**

Selvbestemmelsesteorien er et rammeverk som brukes for å bedre forstå hvordan ulike faktorer fremkaller eller undergraver indre motivasjon, autonom ytre motivasjon og psykologisk velvære (Ryan & Deci, 2020). Selvbestemmelsesteorien bygger på en antagelse om at mennesker har et iboende behov for å utvikle seg mentalt, og dermed oppsøke læring, mestring og tilhørighet med andre mennesker. Disse proaktive tendensene hos mennesket er imidlertid ikke noe som skjer automatisk, men er avhengig av støtte fra de sosiale omgivelsene for å fungere effektivt (Ryan & Deci, 2020). Selvbestemmelsesteorien har gjennom en rekke studier vist at sosiale omgivelser som støtter opp under de tre grunnleggende psykologiske behovene kompetanse, autonomi og tilhørighet: (a) vedlikeholder eller forbedrer indre motivasjon; (b) legger til rette for internalisering og integrering av ytre motivasjon som fører til mer autonom motivasjon; og (c) fremmer eller styrker ambisjoner eller livsmål som kontinuerlig tilfredsstillende grunnleggende behov (Deci & Ryan, 2000, s. 263).

I selvbestemmelsesteorien defineres *behov* som noe medfødt, og noe som er nødvendig for organismen. Det står i motsetning til andre teorier som tar utgangspunkt i behov som ervervede motiver. I selvbestemmelsesteorien defineres også *behovene* som psykologiske, og ikke fysiske (Deci & Ryan, 2000, s. 229). *Behov*, i henhold til selvbestemmelsesteorien, er dermed medfødte psykologiske nødvendigheter som er essensielle for kontinuerlig psykologisk utvikling, integritet og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Hypotesen i selvbestemmelsesteorien er at mennesket opplever psykologisk velvære og fungerer mest effektivt når de grunnleggende behovene er tilfredsstillende (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Videre hevder selvbestemmelsesteorien at hver enkelt av de tre grunnleggende psykologiske behovene spiller en nødvendig rolle for optimal utvikling, slik at ingen av dem kan neglisjeres uten at det får signifikante negative konsekvenser (Deci & Ryan, 2000, s. 229). I omgivelser

som støtter opp under tilfredsstillelse av de tre behovene forventes det å observere psykologisk velvære og optimal utvikling. I omgivelser som undergraver de tre behovene forventes det å finne negativ utvikling og psykologisk uhelse (Deci & Ryan, 2000, s. 229; Ryan & Deci, 2020). Omgivelser som fører overdrevent kontroll, for høye utfordringer eller er avvisende vil for eksempel ofte resultere i at mennesket blir defensivt eller går i selvforsvar (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Behovet for *kompetanse* innebærer en følelse av å mestre omgivelsene og samtidig ha mulighet til å bruke og utvikle egen kompetanse (Ryan & Deci, 2020). Behovet for *autonomi* innebærer en opplevelse av selvstyre (Sagdahl, 2019). Ved tilfredsstillelse av behovet for autonomi har man en opplevelse av initiativ og eierskap til ens handlinger (Ryan & Deci, 2020). Behovet for *tilhørighet* innebærer opplevelsen av tilknytning til andre og at det er en gjensidig omtanke og respekt mellom hverandre (Ryan & Deci, 2020).

Mens det ofte skrives om *mengde* motivasjon i norske lærebøker, det vil si hvor mye eller lite motivasjon en har for å gjøre en oppgave, har selvbestemmelsesteorien mer fokus på ulike *typer* motivasjon og *kvaliteten* på motivasjonen i forholdet mellom autonom og kontrollert motivasjon (Olafsen, 2018, s. 54; Gagne & Deci, 2005, s. 340). Gjennom en lang rekke empiriske studier har selvbestemmelsesteorien funnet støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon og at egenskaper ved den sosiale konteksten er med på å bestemme type motivasjon gjennom å tilfredsstillere eller undergrave disse grunnleggende psykologiske behovene. Ulike typer motivasjon vil påvirke arbeidstakers jobbatferd og arbeidsrelaterte helse på forskjellige måter (Deci et al., 2017, s. 23).

### **2.1.2 Ytre motivasjon og indre motivasjon**

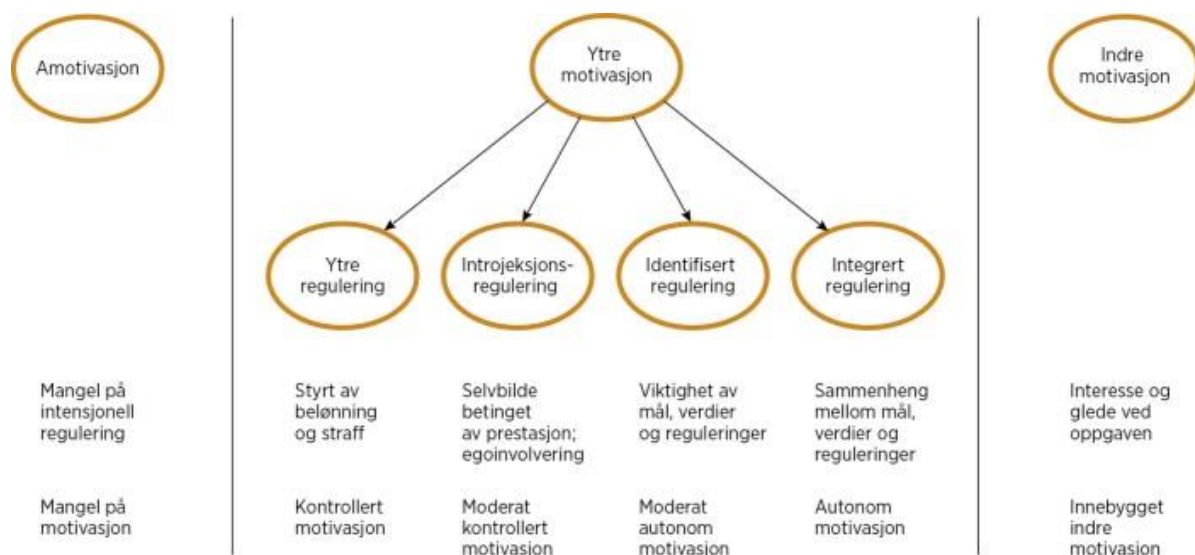
Selvbestemmelsesteorien skiller i likhet med andre motivasjonsteorier mellom ytre og indre motivasjon. *Ytre motivasjon* er aktiviteter som i seg selv ikke oppleves som interessante nok til å utføre uten å oppnå en belønning eller unngå negative konsekvenser (Gagne & Deci, 2005, s. 334). *Indre motivasjon* er når aktiviteten oppleves som interessant, og utførelsen av aktiviteten føles som en belønning i seg selv (Ryan & Deci, 2000, s. 55; Gagne & Deci, 2005, s. 331; Deci et al., 2017, s. 21). Indre motivert atferd tar ofte form gjennom spontane interessante opplevelser hvor aktiviteten i seg selv gir tilfredsstillelse. Barn som leker er ofte indre motiverte, og engasjerer seg i leken uten tanke på ytre belønninger. Hos voksne mennesker forekommer indre motivasjon ofte i idrettsaktiviteter, men det er viktig at det også forekommer på arbeidsplassen. Arbeidstakere kan være indre motiverte for deler av jobben



eller hele jobben. En indre motivert arbeidstaker trives ofte på jobb og presterer godt (Deci et al., 2017, s. 21). Det mest sentrale skillet i selvbestemmelsesteorien er likevel ikke mellom ytre og indre motivasjon, men mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 333). Skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon skaper et mer differensiert bilde på motivasjon (Olafsen, 2018, s. 54). Autonom motivasjon innebærer utførelse av viljestyrte aktiviteter under opplevelsen av valgfrihet (Gagne & Deci, 2005, s. 333; Deci et al., 2017, s. 20). Ifølge Sagdahl (2019) er autonomi synonymt med selvstyre. Når en person handler ut ifra egne motiver, uavhengig av påvirkning utenfra, anses personen som autonom (Sagdahl, 2019). Indre motivasjon faller dermed under begrepet autonom motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 334; Deci et al. 2017, s. 20). For arbeidsplasser er det imidlertid viktig å vite at også ytre motiverte aktiviteter kan falle under autonom motivasjon under de riktige omstendighetene (Deci et al., 2017, s. 20). Når arbeidstakeren forstår verdien og meningen av deres arbeid, føler eierskap og autonomi i utførelsen av oppgavene, og mottar klare tilbakemeldinger og støtte, er det sannsynlig at de opplever større grad av autonom motivasjon, presterer bedre, lærer bedre og tilpasser seg bedre (Deci et al., 2017, s. 20). Autonom motivasjon oppstår ved tilfredsstillende av de tre grunnleggende behovene - kompetanse, autonomi og tilhørighet (Olafsen, 2018, s. 54). Ved kontrollert motivasjon, derimot, oppstår følelsen av press og opplevelsen av at aktiviteten *må* bli gjort (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Når motivasjonen kontrolleres enten gjennom belønninger eller ved bruk av makt kan den ytre reguleringen føre til dårligere arbeidsinnsats, skape kortsiktige resultater, og ha negative ringvirkninger på fremtidige prestasjoner og arbeidsengasjement (Deci et al., 2017, s. 20). Dette kan forklares ved å se på autonomiens antonym som er heteronomi. Heteronomi vil si at en person handler ut ifra motiver som kommer fra andre enn seg selv. Slike handlinger kan komme som et resultat av tvang, manipulasjon eller begjær som finnes i personen selv, men som vedkommende ikke identifiserer seg med (Sagdahl, 2019). Bruken av belønning har vist seg å fremkalle kontrollert motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Kontrollerte former for motivasjon kan oppstå dersom de grunnleggende behovene undergraves, og kan medføre uheldige konsekvenser for både jobbrelatert atferd og arbeidsrelatert helse (Olafsen, 2018, s. 57). Selvbestemmelsesteorien hevder at autonom motivasjon og kontrollert motivasjon skiller seg fra hverandre både på bakgrunn av hvordan de oppstår og hvordan de oppleves. Både autonom motivasjon og kontrollert motivasjon er viljestyrte, og er begge en motsetning til *amotivasjon* som betyr fravær av vilje- og motivasjon for aktiviteten (Gagne & Deci, 2005, s. 334; Deci & Ryan, 2000, s. 237).

### 2.1.3 Motivasjonskontinuumet

Figur 3 illustrerer hvordan ytre motivasjon i selvbestemmelsesteorien deles inn i ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og integrert regulering. Videre viser figuren hvordan de ulike formene for motivasjon kan plasseres på et kontinuum som viser grad av autonomi. Autonom selvregulering øker i takt med økende grad av internalisert atferd (Gagne & Deci, 2005, s. 334-335). Selvbestemmelsesteorien beskriver *internalisering* som en aktiv, naturlig prosess, hvor individet transformerer sosiale påvirkninger til personlig fremhevede verdier og selvregulering (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Ifølge selvbestemmelsesteorien er internalisering et begrep som referer til tre forskjellige prosesser: introjeksjon, identifisering, og integrering (Gagne & Deci, 2005, s. 334). I dette kontinuumet er det identifisert regulering, integrert regulering og indre motivasjon som faller under den autonome formen for motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 334-335; Deci & Ryan, 2000, s. 237).



Figur 3 Motivasjonskontinuumet (Gagne & Deci, 2005, s. 336).

Ytre motivasjon deles som tidligere nevnt inn i fire ulike former. *Ytre regulering* er den formen for motivasjon som oppstår når motivet for en handling er å få en belønning eller unngå en straff. Dette er den reneste formen for ytre motivasjon der årsaken til hvorfor vi handler kommer fra ytre omstendigheter. Ytre regulering faller dermed under kategorien kontrollert motivasjon (Olafsen, 2018, s. 55; Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2020). Ytre regulering kan fungere som en kraftig motivator til visse typer atferd, men den kommer ofte med utilsiktede skadevirkninger i form av langsiktige svekkelser i autonom motivasjon og trivsel, og noen ganger med organisatoriske ringvirkninger (Deci et al., 2017, s. 21).

*Introjeksjon* er en motivasjonsform hvor motivet for en handling blir styrt av et ønske om å føle stolthet og/eller unngå følelsen av skam eller skyldfølelse. Selvbildet er betinget av prestasjon. Sett i forhold til ytre regulering hvor belønningen eller straffen kommer fra noen andre, kommer belønningen eller straffen fra individet selv ved introjeksjon. Dette blir sett på som en moderat kontrollert motivasjon. Grunnen til det er at atferden eller handlingen ikke har blitt fullstendig akseptert av individet, og beskrives derfor som delvis internalisert (Olafsen, 2018, s. 55; Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2020).

Gjennom *identifisert regulering* beveger vi oss over til moderat autonom motivasjon. Her er det viktig at handlingene våre styres av egne motiver, egne mål og er i tråd med vår egen identitet. Gjennom å identifisere seg med atferdens verdier har individet i større grad internalisert reguleringen, og dermed akseptert den som sin egen (Olafsen, 2018, s. 55; Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2020).

Ved *integrert regulering* har den identifiserte reguleringen blitt en integrert del av individet som nå opplever en sammenheng mellom handlingen og egne overordnede verdier og mål i livet. Dette er den sterkeste formen for internalisering og knyttes til autonom motivasjon (Olafsen, 2018, s. 55; Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2020). Integrasjon er viktig fordi det kan forekomme konflikter mellom ulike identifiseringer (en identifisering kan være jobb, en annen kan være familie), så det er behov for å knytte dem sammen. Når identifiseringene har blitt integrerte finner arbeidstakeren et mer helhjertet engasjement i det som oppleves som meningsfulle aktiviteter, og uten indre barrierer eller konflikter (Deci et al., 2017, s. 21).

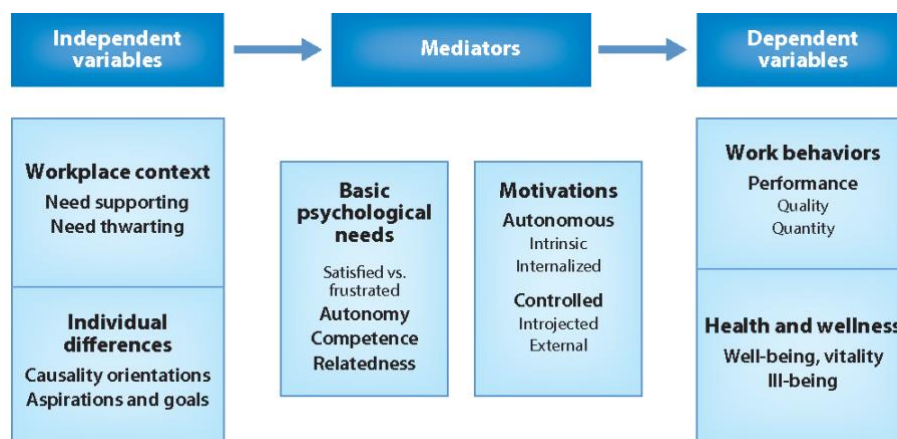
#### **2.1.4 Autonom motivasjon hos arbeidstakere**

Olafsen (2018, s. 56) og Deci et al. (2017, s. 24) henviser til en lang rekke studier med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien som viser at autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med positiv arbeidsatferd. Den positive arbeidsatferden omfatter økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner, økt forpliktelse til jobben, økt jobbtilfredshet, økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere, økt kreativitet og mindre intensjoner om å bytte jobb (Olafsen, 2018, s. 56; Deci et al., 2017, s. 24; Gagne & Deci, 2005, s. 337). Autonome former for arbeidsmotivasjon knyttes også til bedre arbeidsrelatert helse og lavere sykefravær fordi denne autonome motivasjonen gir mindre utbrenthet og færre fysiske symptomer (Olafsen, 2018, s. 56; Deci et al., 2017, s. 24). Olafsen (2018, s. 56) og Deci et al. (2017, s. 24) henviser

videre til flere studier som viser at kontrollert arbeidsmotivasjon gir svakere jobbprestasjoner, mer jobbstress og utbrenthet og økte intensjoner om å bytte jobb.

Figur 4 gir et bilde på hvordan grunnelementene i selvbestemmelsesteorien kan se ut i arbeidslivet (Deci et al., 2017, s. 23). Til venstre i modellen er omstendigheter på

arbeidsplassen og individuelle forskjeller definert som uavhengige variabler. Omstendighetene på arbeidsplassen kan enten støtte opp under eller undergrave psykologiske behov. Lederstiler har stor påvirkningskraft på i



Figur 4 "The basic self-determination theory model in the workplace" (Deci et al., 2017, s. 23).

hvilken grad behovene blir tilfredsstilt. Studier har vist at det er spesielt viktig at organisasjon og leder legger til rette for autonomi, fordi når arbeidstakere opplever autonomi er ofte behovet for kompetanse og tilhørighet også tilfredsstilt (Deci et al., 2017, s. 23).

Individuelle forskjeller kan preges av kausalorienteringer eller ulike ambisjoner og mål. Under kausalitetsorienteringen ligger de tre motivasjonsorienteringene arbeidstakerne opplever på generelt grunnlag. Det er autonomiorientering som kjennetegnes av interesse og proaktivitet. Det er kontrollert orientering som lar atferden styres av ytre hendelser, og det er en upersonlig orientering som mangler hensikter og som er opptatt av å unngå kartlegginger og feiling (Deci et al., 2017, s. 24). I midten av modellen er de grunnleggende psykologiske behovene og motivasjonsformene lagt under kategorien meklere. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er de tre grunnleggende behovene som enten kan bli tilfredsstilt eller undergravet. Blant motivasjonsformene er indre og internalisert motivasjon plassert under autonom motivasjon, mens introjeksjon og ytre motivasjon er plassert under kontrollert motivasjon (Deci et al., 2017, s. 24). Til høyre i modellen er jobbatferd, samt helse og velvære, definert som de avhengige variablene. Under jobbatferd ligger kvalitative og kvantitative prestasjoner. Under helse og velvære ligger trivsel, vitalitet og sykdom (Deci et al., 2017, s. 24).

Ulike faktorer i arbeidsmiljøet spiller en sentral rolle for motivasjonen og i hvilken grad de tre psykologiske behovene våre blir tilfredsstilt. Spesielt virker arbeidsklima, jobbkarakteristikk og lønn å ha stor påvirkning på motivasjonen (Deci et al., 2017, s. 31). Når det kommer til arbeidsmiljø trekker Olafsen (2018, s. 58) frem studier som viser at både en autonomistøttende ledelse og autonomistøttende kollegaer bidrar til større behovstilfredsstillelse og mer autonom arbeidsmotivasjon. Studier har blant annet vist at aktiviteter som gir optimale utfordringer skaper høy grad av indre motivasjon og at positive tilbakemeldinger fører til indre motivasjon ved å fremkalle en opplevelse av kompetanse når folk føler de er ansvarlig for en vellykket prestasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 332). Videre fører negative tilbakemeldinger til nedsatt opplevelse av kompetanse og undergraver både indre og ytre motivasjon slik at folk kommer i en tilstand av amotivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 332).

Hvordan arbeidet er organisert er også med å påvirke arbeidsmotivasjonen og ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidssituasjonen. Olafsen (2018, s. 58) trekker frem studier som viser at jobbkrav med vedvarende fysisk eller mental innsats som tapper arbeidstakeren for krefter ofte er relatert til negative arbeidskonsekvenser som utbrenthet. Slike arbeidskrav kan ha form som rollekonflikt, rolleklarhet, konflikt mellom jobb og hjem, samt fysiske og emosjonelle krav (Olafsen, 2018, s. 58). Jobbressurser som kommer i form av jobbautonomi, mulighet for kompetanseutvikling og positive tilbakemeldinger har derimot vist seg å skape større arbeidsengasjement (Olafsen, 2018, s. 58).

En metastudie pekte på at positive tilbakemeldinger fremmet indre motivasjon, mens fysiske belønninger førte til undergraving av indre motivasjon. Undergraving av indre motivasjon kom imidlertid med noen forbehold. Studiet viste at fysiske ytre belønninger ikke undergravde den indre motivasjonen dersom belønninger som ble gitt uavhengig av oppgaven (som er vanlig ved lønninger) eller når belønninger ikke er forventet (som ved uforventet bonus) (Gagne & Deci, 2005, s. 332). At ytre belønninger kan undergrave indre motivasjon er imidlertid omdiskutert. Selv om funnene i metastudien er tydelige, jobbes det fremdeles med å utfordre dette funnet i teorier om arbeidsmotivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 333). Når det kommer til lønnens betydning for motivasjon på arbeidsplassen har ikke forskningen noen krystallklare funn, men det kan synes som at lønn ikke er det viktigste for å fremme optimal arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018, s. 59). Det er imidlertid liten tvil om at de fleste

arbeidstakere hadde sluttet å jobbe dersom lønnen uteble. Det betyr at det er få arbeidstakere som anser jobben sin som så interessant og viktig at de ville fortsatt å arbeide uten lønn. Belønninger og insentiver er derfor helt essensielt når det skal snakkes om motivasjon på arbeidsplassen (Deci et al., 2017, s. 32).

### **2.1.5 Oppsummering av motivasjonsteori**

I kapitlet om motivasjon er det tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien.

Selvbestemmelsesteorien vektlegger skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon. I teorien beskrives de tre grunnleggende psykologiske behovene opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet, som alle må være tilfredsstillende for å oppnå autonom motivasjon. Sosiale omgivelser som støtter opp under disse grunnleggende behovene fører til mer autonom motivasjon, mens sosiale omgivelser som undergraver behovene fører til mer kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon forbindes blant annet med økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner og økt jobbtilfredshet. Kontrollert motivasjon er assosiert med svakere jobbprestasjoner, mer jobbstress og økte intensjoner om å bytte jobb.

I det neste kapitlet presenteres teori om kompetanse og kompetansemobilisering, før vi til slutt skal se hvordan de to teoriene henger sammen.

## **2.2 Kompetanseteori**

Opphavet til begrepet *kompetanse* kommer fra det latinske ordet *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). Kompetanse har blitt definert på forskjellige måter i organisasjonssammenheng (Lai, 2013, s. 46). I NOU 2018: 2 (s. 14) brukes OECD sin definisjon av kompetanse. Kompetanse defineres der som «evnen til å mobilisere kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier, kombinert med en refleksiv læringsprosess, for å kunne engasjere og samhandle» (NOU 2018: 2, s. 14). I Stortingsmelding 14 definerer Kunnskapsdepartementet kompetanse som «evnen til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetanse omfatter en persons kunnskap, ferdigheter og holdninger og hvordan disse brukes i samspill» (Meld. St.14 (2019-2020), s. 13). Nordhaug og Brandi (2004, s. 29) definerer kompetanse som «kunnskaper, ferdigheter, og evner som kan anvendes til å utføre arbeid». I følge Lai (2013, s. 46) kan

kompetanse defineres som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Felles for alle definisjonene er at kompetanse er summen av individuelle ressurser som først gjør seg gjeldene ved mobilisering under en aktivitet. Lai (2013, s. 46) omtaler derfor kompetanse som et potensial. Både OECD, Kunnskapsdepartementet og Lai tar med holdninger i sine definisjoner. Lai (2013, s. 50) argumenterer for at holdninger er en vesentlig komponent i kompetansebegrepet, og kanskje den viktigste. Nordhaug og Brandi har imidlertid ikke holdninger med i sin definisjon av kompetanse. De argumenter for å ikke ha med holdninger av analytisk årsak, men poengterer likevel holdninger som en faktor som påvirker kompetansen (Nordhaug & Brandi, 2004, s. 29). Lai (2013, s. 50) vurderer holdninger som en viktig del av arbeidstakerens potensial, og argumenterer for at en persons holdninger kan være med å avgjøre om vedkommende er kompetent eller ikke. Hun poengterer at selvrefererende holdninger kan påvirke en persons kompetanse, da disse i stor grad reflekterer personens tro og tillit til sin egen kompetanse (Lai, 2013, s. 50).

I denne oppgaven skal det forskes på individuelle offentlige ansatte som ofte har oppgaver som innebærer service og behandling av mennesker. I tillegg skal det sees på sammenhengen mellom arbeidsmotivasjon og anvendelse av kompetanse. Vi har derfor valgt å støtte oss til Lai (2013, s. 46) sin definisjon av kompetanse hvor holdning er en viktig bestanddel. Lai sin definisjon sammenfaller også med Kunnskapsdepartementet (Meld. St.14 (2019-2020), s. 13) sin definisjon. I neste avsnitt presenteres kompetansekomponeentene kunnskap, ferdighet, evner og holdninger som benyttes i definisjonen av kompetanse.

### **2.2.1 Kompetansekomponeentene**

*Kunnskapskomponenten* i kompetanse referer til hva en person vet og kan hente ut av sitt mentale informasjonslager. Kunnskap kan deles inn i deklarativ, kausal og prosedyrisk kunnskap (Lai, 2013, s. 47). *Deklarativ kunnskap* kan forbindes med faktakunnskap, som for eksempel at Norge vant 2-1 mot Brasil under fotball-VM i 1998. *Kausal kunnskap* viser til antagelser som gjøres om årsak og virkning, eller årsakssammenhenger. En kan for eksempel gjøre en antagelse om at det er en sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. *Prosedyrisk kunnskap* innebærer at en vet hvordan ting gjøres. En kan for eksempel fremgangsmåten eller metoden for å løse et problem (Lai, 2013, s. 47).

*Ferdighetskomponenten* i kompetanse handler om evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå et definert mål. Ferdighetskomponenten er ofte lettere å observere og måle enn de andre komponentene, fordi det er nærmest knyttet til konkret, praktisk handling (Lai, 2013, s. 49).

*Evnekomponenten* i kompetanse reflekterer personligheten og det en arbeidstaker har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave (Lai, 2013, s. 50).

*Holdningskomponenten* henger sammen med personens potensial, og er kanskje den viktigste bestanddelen av kompetanse (Lai, 2013, s. 50), fordi holdning påvirker mulighetene til å lære og motivasjonen for å gjøre en innsats (Lai, 2013, s. 51). Holdninger kan, som tidligere nevnt, også virke inn på en persons mestringstro (Lai, 2013, s. 50).

Forskning viser at mestringstro og personlige mål henger sammen med økt motivasjon og prestasjoner (Bandura & Locke, 2003, s. 87). Uavhengig av hvilke andre faktorer som leder til motivasjon er det fundamentert i en grunnleggende tro på at man med egne krefter (evner) kan produsere ønskede resultater. Uten denne grunnleggende mestringstroen finnes det få insentiver til å handle eller holde ut i møte med vanskeligheter. Mestringstro regulerer menneskelig funksjon gjennom kognitive, motiverende, affektive og beslutningsmessige prosesser (Bandura & Locke, 2003, s. 87). Mønsteret for hvordan aktiviteter mestres kan endre affektive selvevaluerende reaksjoner drastisk (Bandura & Locke, 2003, s. 93). Prestasjoner som overgår tidligere prestasjoner skaper en kontinuerlig opplevelse av selvtilfredshet. Mennesker opplever imidlertid lite tilfredsstillende fra mindre prestasjoner enn tidligere, og kan til og med devaluere dem etter å ha oppnådd større resultater. For mennesker som har anlegg for depresjon kan de følelsesmessige reaksjonene knyttet til mestring svinge kraftigere enn for mennesker uten dette anlegget (Bandura & Locke, 2003, s. 93). Styrken på mestringstroen og eierskap til målene predikerer om mennesker gir økt innsats, reagerer apatisk eller blir fortvilet når de mislykkes med å leve opp til en verdsatt standard (Bandura & Locke, 2003, s. 94).

For å håndtere utfordringer som oppstår på prestasjonsarenaen, trenger mennesket en motstandsdyktig opplevelse av mestringstro på at de kan oppnå ønsket resultat gjennom deres innsats. Videre må det forsøke å forbli uberørt av motgang og mislykkede forsøk. Man kan



ikke nyttiggjøre seg veletablerte ferdigheter i en tilstand hvor en tviler på seg selv. For å anvende kunnskapen sin er det avgjørende med en sterk mestringstro for å mobilisere nok innsats over tid i tilstrekkelig grad for å lykkes (Bandura & Locke, 2003, s. 97). Holdninger har derfor en vesentlig betydning for personens tillit til egen kompetanse (Lai, 2013, s. 51).

Holdninger kan også dreie seg om å fremheve andre, motivasjon for arbeidsoppgaver, fleksibilitet og evne til tilpasning. Betydning av en medarbeiders holdning kommer særlig til syne i forbindelse med oppgaver som innebærer behandling av mennesker (Lai, 2013, s. 51). Lai (2013, s. 51) trekker her frem pleie- og omsorgsarbeid og salg og service som eksempler på arbeid hvor arbeidstakerens holdninger er av stor betydning. I slike yrker vil en persons holdning virke sterkt inn på hvor kompetent vedkommende er i jobben (Lai, 2013, s. 51).

I tillegg til de fire kompetansekomponeentene skilles det gjerne mellom formell kompetanse og uformell kompetanse. I jobbsammenheng kan en også dele opp kompetanse i faglig, administrativ, sosial og personlig kompetanse (Lai, 2013, s. 53). Det er viktig å være oppmerksom på at kompetanse kan være bevisst og eksplisitt, men at det også foreligger en stor andel taus kompetanse som det kan være vanskelig å sette ord på og reflektere direkte over (Lai, 2013, s. 47). Et eksempel på dette kan være en mekaniker med lang erfaring som ved kun å høre en maskinfeil kan gå rett til problemet og løse dette. Dette er kompetanse som er vanskelig å beskrive eller lese seg til i en lærebok.

Kompetanse som er tilgjengelig, anvendbar og verdifull for organisasjonen, kalles for organisasjonens *kompetansekapital* (Lai, 2013, s. 59). Det er imidlertid den enkelte arbeidstaker som eier kompetansen i form av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2013, s. 60). Det betyr at organisasjonen står i fare for å miste kompetanse dersom nøkkelpersoner velger å forlate organisasjonen. Organisasjonens kompetansekapital bør derfor anses som en *forvaltningskapital* som kan disponeres, og interessene til arbeidstakerne som bidrar med innskudd av kompetansekapital bør hensyntas (Lai, 2013, s. 60). Arbeidstakers kompetanse utgjør dermed et potensial for organisasjonen dersom de evner å mobilisere den optimalt (Lai, 2013, s. 46). Dette bringer oss videre til temaet kompetansemobilisering.

### **2.2.2 Kompetansemobilisering**

I strategisk kompetanseledelse er mobilisering av eksisterende kompetanse blant de viktigste tiltakene som gjøres (Lai, 2013, s. 153). Det er gjennom utførelse av relevante oppgaver og i møte med utfordringer at arbeidstakeren får ut sitt kompetansepotensial som igjen kan bidra til verdiskapning og måloppnåelse for organisasjonen (Lai, 2013, s. 153).

*Opplevd kompetansemobilisering* er arbeidstakerens egen opplevelse av muligheten for å bruke hele sin kompetanse på arbeidsplassen (Lai, 2011, s. 49). Lai (2013, s. 157) beskriver rolleavklaring, mestringstro, autonomi og mestringsorientert støtte fra de nærmeste kollegaene og ledelse som viktige drivere for kompetansemobilisering.

Rolleavklaring handler om at rollen(e) som arbeidstakeren innehar må være designet for at vedkommende skal kunne mobilisere sitt kompetansepotensial på best mulig måte (Lai, 2013, s. 158-159). Lai (2013, s. 160) hevder videre at mestringstro er en av de viktigste driverne til kompetansemobilisering da mestringstroen påvirker medarbeiderens holdninger. Lai (2013, s. 160) argumenterer for at «mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer på forskjellige områder». Videre skriver Lai (2013, s.166) at autonomi handler om opplevd tillit og kontroll over eget arbeid. Om mestringsorientert ledelse hevder Lai (2013, s. 174) at lederen har et hovedansvar for å legge til rette for kompetansemobiliseringen til en medarbeider. Mestringsorientert støtte fra kollegaer handler om det psykologiske arbeidsklimaet på arbeidsplassen som ofte gjenspeiler hvilken type motivasjon medarbeiderne har på jobb (Lai, 2013, s. 177).

I den engelskspråklige forskningslitteraturen finner vi begrepet «underemployment» som også omfatter individets opplevelse av egen kompetansemobilisering. Det finnes ulike definisjoner av «underemployment», men alle har to ting til felles: (1) «Underemployment» blir definert som en type arbeid som er underordnet, mindreverdige, eller av lavere kvalitet. (2) I tillegg er «underemployment» definert relativt til en standard. Noen ganger blir «underemployment» vurdert ut fra eget arbeid i forhold til andre med samme utdanning eller jobbhistorikk. Andre ganger blir «underemployment» definert i forhold til arbeidstakerens egne utdanningsnivå og arbeidshistorikk (Feldman, 1996, s. 387). Ifølge Erdogan et al. (2018, s. 235) får arbeidstakere en følelse av at jobben er «under dem» når de opplever at de er overkvalifisert for en stilling.

Arbeidstakeren føler da at de fortjener bedre sett i lys av hvilket utdannings-, kunnskaps-, og ferdighetsnivå de innehar (Erdogan et al., 2018, s. 235).

Feldman (1996, s. 389) har definert fem ulike dimensjoner av «underemployment». Den første dimensjonen gjelder når arbeidstakeren innehar mer formell kompetanse enn jobben krever. Den andre dimensjonen gjelder når arbeidstakeren ufrivillig står i en jobb utenfor sitt område av formell utdanning. En ingeniør med mastergrad kan for eksempel ha problemer med å finne jobb innenfor ingeniøryrket, men får seg jobb som salgssjef i en stilling som også krever mastergrad. For en person med en mastergrad i markedsføring ville stillingen som salgssjef bli ansett som tilfredsstillende. For en ingeniør som søker en rask vei til generell ledelse og administrasjon kunne også stillingen som salgssjef virket tilfredsstillende. Men for en ingeniør som ønsker å fortsette karrieren sin som ingeniør ville stillingen som salgssjef psykologisk sett representert «underemployment» til tross for at utdanningsnivået som kreves er det samme. Den tredje dimensjonen gjelder når arbeidstakeren innehar et høyere ferdighetsnivå og mer omfattende arbeidserfaring enn jobben krever. Den fjerde dimensjonen omfatter personer som ufrivillig jobber deltid eller i midlertidige stillinger. Den femte dimensjonen omfatter personer som tjener minst 20% mindre enn de gjorde i sin forrige jobb, eller 20% mindre enn sammenlignbare arbeidstakere (Feldman, 1996, s. 389). Den røde tråden i disse dimensjonene er at «underemployment» blir sett på som et avvik (Feldman, 1996, s. 390). Hver enkelt av disse dimensjonene kan enten måles direkte via den enkelte ansattes oppfatninger av situasjonen, eller mer objektivt ved å sammenligne personen og arbeidet. Dette skillet er viktig å være klar over, da ansatte som ikke synes «underemployed» på papiret likevel kan oppfatte seg selv overkvalifisert, underbetalt og jobbe mindre enn ønsket (Maynard et al., 2006, s. 511).

Begrepet «underemployment» tar altså arbeidstakerens subjektive opplevelse av situasjonen med i betraktningen (Feldman, 1996, s. 386). Uavhengig av hvordan det måles, anses «underemployment» som en utfordrende situasjon (Maynard et al., 2006, s. 511).

«Underemployment» er et komplekst og flerdimensjonalt begrep som har blitt forsket på fra mange forskjellige perspektiver. Ledere er interessert i individuelle og organisasjonelle resultater. Økonomer ønsker å undersøke utnyttelse av arbeidsstyrken og hvordan det virker på arbeidsmarked og lønn. Sosiologer ser hvilken innvirkning «underemployment» har for samfunnet og sosiale strukturer, mens psykologer er opptatt av hvordan helsen påvirkes av «underemployment» (McKee-Ryan & Harvey, 2011, s. 963).

I denne oppgaven bruker vi «underemployment» synonymt med kompetansemobilisering. Det vil si at «underemployment» i denne oppgaven knyttes til hvordan arbeidstakeren opplever å få brukt sin kompetanse på arbeidsplassen. Videre ser vi hvordan dette påvirker arbeidsmotivasjonen. Fokuset skal være «riktig kompetanse». Det vil si at optimal kompetansemobilisering betyr at arbeidstakerens opplevde kompetanse samsvarer med kravene jobben stiller. I tilfeller med moderat eller lav kompetansemobilisering vil det være et opplevd gap mellom arbeidstakerens opplevde kompetansebeholdning og jobbkravene.

Opplevelsen av å være overkvalifisert blir ofte definert som å ha overskudd av utdanning, kunnskap, ferdigheter og evner relativt til hva jobben krever (Maynard et al., 2006, s. 518). I forskningslitteratur som ser sammenhengen mellom overkvalifiserte arbeidstakere, motivasjon og oppgaveutførelse finnes det ulike innfallsvinkler (Bashshur et al., 2011, s.193). En populær teoretisk forklaring er hentet fra egenkapitalsteorien (Bashshur et al., 2011, s.193). I egenkapitalsteorien argumenteres det for at arbeidstakeren ser på forholdet mellom hva de får ut av jobben (som for eksempel lønn, ansvar, og anerkjennelse) og hva de investerer i jobben (som for eksempel utdanning, erfaring, trening og innsats) for å få disse resultatene. Ofte vurderes egne resultater i forhold til egne investeringer opp mot hva andre arbeidstakere sitter igjen med etter sine investeringer. Dersom en opplever sin egen avkastning som urettferdig lav vil arbeidstakeren gjøre tiltak for å gjenvinne balanse. Dette kan gjøre at arbeidstakeren ønsker å investere mindre tid og lavere innsats på jobb, noe som vil ha negative konsekvenser på utførelsen av arbeidsoppgavene (Bashshur et al., 2011, s.194). Overkvalifiserte arbeidstakere vil derfor senke sine prestasjoner for å opprettholde balanse mellom investeringer og avkastning (Feldman, 1996, s. 399) og dermed velge å prestere under sitt fulle potensial (Bashshur et al., 2011, s.194).

Fra målsettingslitteraturen finner vi andre argumentasjoner og forklaringer på sammenhengen mellom overkvalifiserte arbeidstakere, motivasjon og oppgaveutførelse (Bashshur et al., 2011, s.194). I målsettingslitteraturen anses det som veletablert at mål som er vanskelige å nå fører til bedre oppgaveutførelse enn de lette målene. De høye målene fremkaller oppmerksomhet og handling, øker utholdenheten og innsatsen, og representerer motiverende utfordringer som krever bruk av kunnskap og ferdigheter. Siden det forventes at overkvalifiserte arbeidstakere møter på få utfordrende oppgaver på jobb, vil også de fleste mål oppleves som lettere for dem. Siden lette mål ikke fremkaller tilstrekkelig med oppmerksomhet vil overkvalifiserte arbeidstakere prestere under sitt potensial (Bashshur et al., 2011, s.194). Arbeidstakere trenger

å bruke sin kunnskap og ferdigheter på det de er gode til. Ikke bare til å løse problemer og nå mål, men for å oppleve flyt eller selvrealisering som er tilfredsstillende i seg selv (Bashshur et al., 2011, s.194).

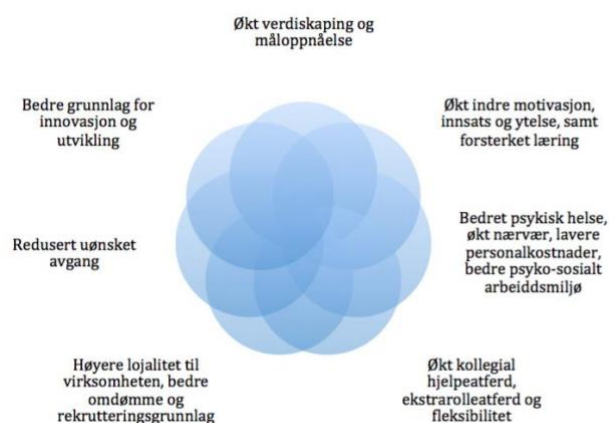
Det er også interessant å se at objektiv og subjektiv opplevelse av å være overkvalifisert kan lede til ulike implikasjoner. Objektiv overkvalifisering kan påvirke oppgaveutførelsen gjennom anskaffelse av deklarativ kunnskap og prosessuell kunnskap og ferdigheter, mens den subjektive opplevelsen av å være overkvalifisert påvirker oppgaveutførelsen gjennom motivasjon. Så selv om en overkvalifisert arbeidstaker kan være i stand til å forbedre sin oppgaveutførelse gjennom å øke sitt kunnskaps- og ferdighetsnivå, kan den subjektive opplevelsen av å være overkvalifisert redusere ønsket om å gjøre dette (Bashshur et al., 2011, s. 195).

### 2.2.3 Kompetansemobiliseringens implikasjoner for arbeidstakeren

Lav kompetansemobilisering kan føre til svekket verdiskaping og måloppnåelse for organisasjonen (Lai, 2013, s. 154). Lai (2013, s.154-155) viser til flere studier som indikerer at en arbeidstaker som opplever lav kompetansemobilisering blant annet kan få redusert indre motivasjon, redusert mestringstro, svekket innsats, utvikling av psykologisk uhelse, negativt fokus på arbeidsplassen og ønske om å slutte i jobben.

Lai (2013, s.156) argumenterer videre for at høy grad av kompetansemobilisering kan føre til økt verdiskaping og måloppnåelse, økt indre motivasjon og innsats, bedret psykisk helse, bedre samarbeid med kollegaer og høyere ønske om å bli værende i organisasjonen.

Engelskspråklig litteratur omtaler dette som *person-job fit* der den ansattes kunnskap, ferdigheter og evner samsvarer med arbeidets krav. Et



Figur 5 Effekter av høy kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 156).

større samsvar i disse faktorene fører til mer positive utfall av arbeidet. Der disse faktorene samsvarer i mindre grad kan de negative utfallene assosieres med «underemployment» (McKee-Ryan & Harvey, 2011, s. 971). For arbeidstakeren kan nettopp opplevelsen av «underemployment» ha en rekke negative konsekvenser. Ifølge Feldman (1996, s. 396) har

opplevelsen av «underemployment» en negativ påvirkning på arbeidstakerens holdninger på jobb. Jobbholdninger omfatter blant annet jobbtrivsel, jobblojalitet, jobbengasjement og arbeidsmotivasjon. Videre er «underemployment» knyttet til psykologisk uhelse. Den psykologiske uhelsen har blant annet en negativ virkning på opplevelsen av livskvalitet, optimisme, selvtillit, og følelse av kontroll i eget liv (Feldman, 1996, s. 397). Med opplevelsen av «underemployment» øker også sannsynligheten for at arbeidstakeren ser etter nye jobber, og arbeidsprestasjoner blir ofte dårligere (Feldman, 1996, s. 398).

Kim og Allan (2020, s. 76) har undersøkt sammenhengen mellom «underemployment» og meningsfullt arbeid gjennom de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien. Både opplevelsen av tilhørighet og autonomi vil ifølge studien være dårligere for «underemployed» arbeidstakere enn for andre. Det er imidlertid en positiv korrelasjon mellom opplevd kompetanse og «underemployment» (Kim & Allan, 2020, s. 76). Grunnen til den positive korrelasjonen kan være at overkvalifiserte arbeidere er bevisste på gapet mellom deres kompetanse og jobbkravene (Kim & Allan, 2020, s. 85). Dette gjør at ferdighets-, utdannings- og erfaringsbaserte «underemployed» arbeidstakere føler seg kompetente når de er «underemployed». Arbeidstakere som er «underemployed» kan med andre ord føle at de er effektive i jobbene sine og kunne jobbet i mer utfordrende stillinger hvor de fikk bedre bruk for sin kompetanse (Kim & Allan, 2020, s. 85). Den positive korrelasjonen mellom «underemployed» arbeidstakere og deres mestringsstro kan hjelpe dem med å håndtere jobbhverdagen fordi de i det minste får tilfredsstilt ett av de tre grunnleggende psykologiske behovene fra selvbestemmelsesteorien (Kim & Allan, 2020, s. 85).

#### ***2.2.4 Oppsummering av kompetanse og kompetansemobilisering***

I kapittelet om kompetanse og kompetansemobilisering har vi sett på ulike definisjoner av kompetansebegrepet og valgt å se kompetanse som et potensial som består av komponentene ferdigheter, kunnskap, evne og holdninger. Videre har vi presentert eksisterende teori på begrepet kompetansemobilisering. Vi har sett at rolleavklaring, autonomi, mestringsstro, mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer og ledelse er viktige drivere for opplevelsen av kompetansemobilisering. Vi har sett at kompetansemobilisering handler om riktig anvendelse av kompetanse, og at individets subjektive opplevelse av kompetansemobiliseringen har en stor betydning for blant annet motivasjon, prestasjon og helse. Vi har også sett at kompetansemobiliseringsbegrepet både inneholder over- og underkvalifikasjoner sett i forhold til de krav og mål som stilles.

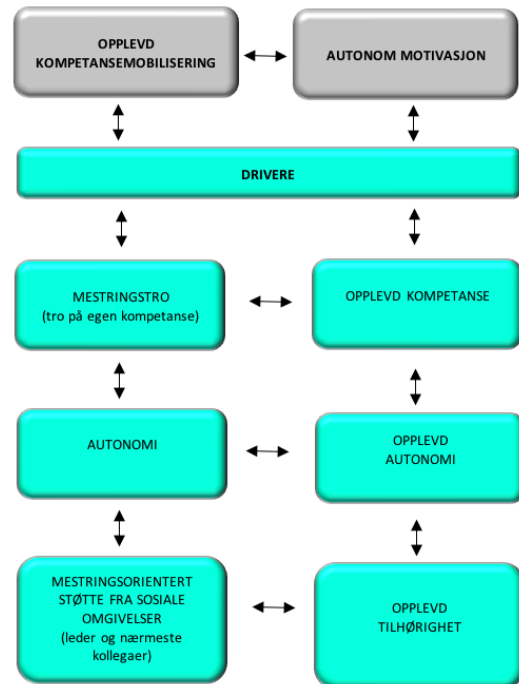
### 2.3 Sammenhenger mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon

I teorikapittelet har vi presentert to fenomener; opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Vi har sett at driverne bak opplevd kompetansemobilisering inneholder mestringstro, autonomi og mestringsorientert støtte fra de sosiale omgivelsene. Videre har vi sett at driverne bak autonom motivasjon er opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet. Figur 6 illustrerer sammenhengene mellom de to fenomenene.

Driverne bak de to fenomenene står i nær tilknytning til hverandre. *Mestringstro* handler om tro på egen kompetanse og står i nær tilknytning til *opplevd kompetanse*. Har arbeidstakeren mestringstro har vedkommende også en opplevelse av å inneha kompetanse til å utføre en gitt arbeidsoppgave. *Autonomi* og *opplevd autonomi* handler begge om opplevelsen av frihet og selvstyre i arbeidshverdagen. *Mestringsorientert støtte fra sosiale omgivelser* står i tilknytning til *opplevd tilhørighet*. Det er naturlig å anta at en arbeidstaker vil oppleve tilhørighet til et arbeidsmiljø hvor en opplever mestringsorientert

støtte fra sine kollegaer og ledere. Vi har også sett at alle driverne må være tilfredsstilt for å skape opplevelsen av autonom motivasjon og opplevd kompetansemobilisering. Når de tre psykologiske behovene er tilfredsstilt reguleres atferden av internaliserte motiver. Ved manglende tilfredsstillelse av de psykologiske behovene reguleres atferden av ytre motiver.

Frem til nå har vi fått et innblikk i eksisterende motivasjon- og kompetanseteori. Gjennom fordypningen i denne teorien ble det identifisert et forskningsgap som denne oppgaven skal bidra med å dekke. Det er sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon som tidligere har blitt forsket på gjennom kvantitative studier. Den nyeste motivasjonsteorien har imidlertid større fokus på forholdet mellom autonom og kontrollert motivasjon, enn ytre og indre motivasjon. Dette er spesielt relevant i arbeidssammenheng hvor det nesten alltid vil være ytre reguleringer i form av lønn. I denne oppgaven vil vi derfor se nærmere på sammenhengen mellom autonom motivasjon og opplevd



Figur 6 Egenprodusert illustrasjon av sammenhenger mellom autonom motivasjon og opplevd kompetansemobilisering basert på eksisterende teori.

kompetansemobilisering gjennom en kvalitativ studie som presenteres nærmere i neste kapittel som omhandler metode. Metodekapittelet etterfølges av en presentasjon av dataanalysen for denne oppgaven.



### 3 Metodekapittel

I metodekapittelet vil vi først presentere fremgangsmåte for litteratursøk. Videre vil vi presentere teori om kvalitative og kvantitative metoder med hovedvekt på det kvalitative forskningsintervjuet. Deretter kommer en beskrivelse av metodevalg som er gjort i denne oppgaven basert på metodeteorien. Videre vil vi beskrive dataanalysemetoden som er brukt i denne oppgaven. Avslutningsvis vil vi reflektere over oppgavens validitet, pålitelighet og generalisering.

#### 3.1 Prosessen for litteratursøk

Teorien i denne oppgaven er hentet fra vitenskapelige kilder. De vitenskapelige kildene omfatter hovedsakelig fagbøker og artikler i tidsskrifter som er fagfellevurderte. Det at en artikkel er fagfellevurdert betyr at den er vurdert og godkjent av andre forskere før publisering (Svartdal, 2021). Databasene som er brukt for litteratursøk er Scopus, Oria og Google Scholar. I databasene har vi brukt søkeord som *kompetansemobilisering*, *kompetanse*, *competence*, *underemployment*, *arbeidsmotivasjon*, *motivasjon*, *motivation*, *work motivation*, *motivation theory*, *self determination theory*, *arbeidstakere*, *kunnskapsarbeidere*, *workers*, *employees* og *knowledge workers*. Søkeordene er både på norsk og engelsk fordi oppgaven skal favne aktuell norsk og internasjonal forskning.

Den første databasen som ble brukt til litteratursøk var Scopus. Scopus er en tverrfaglig referansedatabase som «inneholder informasjon om hvor og hvor ofte en artikkel har blitt sitert» (Nord universitet, 2020). I denne databasen tok vi i bruk funksjonen med avanserte søk. Det ga oss mulighet til både å søke på nøkkelord for seg selv og kombinere flere nøkkelord i søket. Det gjorde det også mulig å filtrere søket til å kun omhandle engelsk- og/eller norskspråklige kilder.

Google Scholar ga flere treff på den norske forskningslitteraturen enn Scopus. Google Scholar gir også mulighet til å kombinere flere søkeord. Oria ble brukt som et supplement til Scopus og Google Scholar. I tillegg til å bruke søkeord i databasene til å finne relevant litteratur har vi funnet relevante kilder i artiklenes litteraturlister og i kildelister fra relevante fagbøker. Samlet har dette bidratt til dybde i teorikapittelet.

Søkeordene som har blitt brukt i litteratursøkene har gitt mange treff i databasene. En metode vi har brukt for å sortere ut de mest relevante artiklene har vært å se på hvilke artikler

innenfor våre fenomen som er oftest sitert. Dette har gitt en indikasjon på relevansen av forskningsartiklene. I tillegg har vi, som tidligere nevnt, valgt ut artikler som er fagfellevurdert, noe som øker sannsynligheten for at de utvalgte artiklene holder høy standard. I denne oppgaven har vi også brukt TONE-prinsippet for å vurdere de vitenskapelige artiklene kritisk. TONE er et akronym for *troverdighet*, *objektivitet*, *nøyaktighet* og *egnethet* (NTNU, 2017). Det betyr at vi har vurdert artiklenes standard og kredibilitet på bakgrunn av forfatterens utdanningsbakgrunn, institusjonstilhørighet og hvilket tidsskrift som har publisert artikkelen. Vi har også sett på hvordan dataen i artiklene presenteres, om de samsvarer med tidligere forskning eller om det er et brudd med tidligere forskning. Vi har sett på hvor nye og oppdaterte dataene i artiklene er og om dataene i artiklene er relevant for vår oppgave. Flere artikler er gjennomlest og forkastet på grunn av manglende relevans for denne oppgavens problemstilling. I oppgaven retter vi fokuset mot hovedverk som finnes innenfor dette emnet, supplert med andre relevante artikler.

Den mest relevante internasjonale forskningen på arbeidsmotivasjon omhandlet selvbestemmelsesteorien. Forfatterne som gikk igjen i disse artiklene var grunnleggerne av teorien, nemlig Edward L. Deci og Richard M. Ryan. Deci har en doktorgrad i sosial psykologi og er tilknyttet University of Rochester (University of Rochester, 2020). Ryan har en doktorgrad i klinisk psykologi og er også tilknyttet forskningsmiljøet på University of Rochester (University of Rochester, 2020). Anja H. Olafsen er sentral innenfor det norske bidraget til motivasjonslitteraturen. Hun har også bidratt i samme verk som Deci og Ryan. Olafsen har en doktorgrad i strategi og ledelse og er tilknyttet Universitetet i Sørøst-Norge (Universitetet i Sørøst-Norge, 2020).

Den mest relevante internasjonale litteraturen som omhandler kompetansemobilisering («underemployment») er skrevet av Daniel C. Feldman. Han har doktorgrad i Organisasjonsatferd fra Yale University. Han er i dag tilknyttet University of Georgia Terry College of Business (Terry College of Business, 2020). Innenfor det norske bidraget til litteraturen om kompetansemobilisering har Linda Lai vært sentral. Lai har en doktorgrad fra Norges Handelshøyskole (NHH) og er i dag tilknyttet handelshøyskolen BI (BI, 2020).

Forfatterne som er nevnt ovenfor står bak den mest sentrale litteraturen i denne oppgaven. De utvalgte artiklene vurderes til en høy faglig standard basert på den kritiske vurderingen etter TONE-prinsippet.

### 3.2 Teori om kvalitative og kvantitative metoder

Innenfor vitenskapen skilles det ofte mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap. I naturvitenskapen forskes det først og fremst på fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser. Det kan for eksempel omhandle dyr, celler eller atomer. I samfunnsvitenskapen er forskningsobjektene mennesker med meninger og oppfatninger om både seg selv og andre (Johannessen et al. 2011, s. 35).

Ontologiske og epistemologiske antagelser påvirker forskeres metodevalg (Easterby-Smith et al., 2008). Forskere bør derfor ha et bevisst forhold til sine egne antagelser om ontologi og epistemologi

for å øke kvaliteten på forskningen (Easterby-Smith et al., 2008).

Ontology	Realism	Internal Realism	Relativism	Nominalism
<i>Truth</i>	Single truth.	Truth exists, but is obscure.	There are many 'truths'.	There is no truth.
<i>Facts</i>	Facts exist and can be revealed.	Facts are concrete, but cannot be accessed directly.	Facts depend on viewpoint of observer.	Facts are all human creations.

Figur 7 Fire former for ontologi (Easterby-Smith et al., 2008).

Ontologi er filosofiske antagelser om virkelighetens natur (Easterby-Smith et al., 2008). Figur 7 viser et kontinuum av fire forskjellige ontologiske perspektiver med realisme og nominalisme som ytterpunkter (Easterby-Smith et al., 2008).

Epistemologi innebærer læren om kunnskap og innsikt (Holmen, 2019). Innenfor epistemologien

er positivisme og sosial konstruksjonisme to motsetninger, som illustrert i figur 8.

	Positivism	Social Constructionism
<b>The observer</b>	must be independent	is part of what is being observed
<b>Human interests</b>	should be irrelevant	are the main drivers of science
<b>Explanations</b>	must demonstrate causality	aim to increase general understanding of the situation
<b>Research progresses through</b>	hypotheses and deductions	gathering rich data from which ideas are induced
<b>Concepts</b>	need to be defined so that they can be measured	should incorporate stakeholder perspectives
<b>Units of analysis</b>	should be reduced to simplest terms	may include the complexity of 'whole' situations
<b>Generalization through</b>	statistical probability	theoretical abstraction
<b>Sampling requires</b>	large numbers selected randomly	small numbers of cases chosen for specific reasons

Figur 8 Motstridende implikasjoner fra positivisme og sosial konstruksjonisme (Easterby-Smith et al., 2008).

Det er følgelig en sammenheng mellom ontologiske og epistemologiske

antagelser (Easterby-Smith et al., 2008). Realismeontologien er nært tilknyttet positivismen i

epistemologien, mens det nominalistiske perspektivet i ontologien er tilknyttet konstruksjonisme i epistemologien (Easterby-Smith et al., 2008).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i et sosialkonstruktivistisk perspektiv, og det er derfor dette perspektivet som redegjøres for videre. Sosial konstruktivisme har oppstått som en reaksjon til positivisme i samfunnsvitenskapen. Sosial konstruktivisme stammer fra oppfatningen om at virkeligheten ikke er objektiv eller ekstern, men at den er sosialt konstruert og tillagt mening av mennesker (Easterby-Smith et al., 2008). Innenfor sosial konstruktivisme fokuseres det på måtene mennesker finner mening i verden på, spesielt gjennom å dele sine erfaringer med andre mennesker via språket. Dette kan anses som en fortolkende metode. Metoden handler derfor ikke om å samle inn fakta og måle hvor ofte en situasjon eller et mønster oppstår, men å anerkjenne de forskjellige konstruksjonene og meningene som mennesker tillegger sine opplevelser (Easterby-Smith et al., 2008).

Hvorvidt forskeren innehar et positivistisk perspektiv eller sosialkonstruktivistisk perspektiv vil få implikasjoner for metodevalget (Easterby-Smith et al., 2008). Denne oppgaven tar, som nevnt, utgangspunkt i et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Dette har påvirket valg av metode, som i denne oppgaven er et kvalitativt forskningsintervju. Kvalitative forskningsintervju er kunnskapsproduserende virksomhet. Det er derfor viktig å ha et reflektert forhold til hva kunnskap er og hvordan man kan oppnå kunnskap (Kvale et al., 2015, s. 69). Epistemologiske antagelser om kvalitativ intervjukunnskap avgjør hvordan intervjueren planlegger og gjennomfører forskningsintervjuet (Kvale et al., 2015, s. 69).

I denne oppgaven skal vi basere våre epistemologiske antagelser om kunnskap på et hermeneutisk perspektiv. «Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster» (Kvale et al., 2015, s. 73). Fra et hermeneutisk perspektiv er fortolkning av mening et sentralt tema. «Formålet med hermeneutisk fortolkning er å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr» (Kvale et al., 2015, s. 73). I hermeneutikken ses mennesket som selvfortolkende og historiske vesener hvor «forståelse er avhengig av visse fordommer» (Kvale et al., 2015, s. 74). Det er derfor viktig at forskeren er bevisst på at den kontekstuelle fortolkningshorisonten er betinget av historie og tradisjon (Kvale et al., 2015, s. 74).

«Kunnskap om hva andre mennesker gjør og sier, hva deres handlinger og ytringer betyr, avhenger alltid av en bakgrunn eller kontekst av andre betydninger, antagelser, verdier,

praksiser og så videre» (Kvale et al., 2015, s. 74). Dette er viktig å være bevisst på ved analyse og tolking av den transkriberte teksten fra forskningsintervjuene og underveis i forskningsprosessen.

Forskningsprosessen deles inn i de fire fasene (1) forberedelse, (2) datainnsamling, (3) dataanalyse og (4) rapportering (Johannessen et al. 2011, s. 36). I forberedelsesfasen finner forskeren et fokusområde for studien. Forskeren må bli kjent med relevant teori på forskningsområdet og definere en problemstilling som skal besvares. Videre må forskeren ta stilling til hvilken metode, kvalitativ eller kvantitativ, som skal brukes for datainnsamlingen (Johannessen et al. 2011, s. 36).

I fase to skal det samles inn informasjon om fenomenet som er gjenstand for forskningen. Fenomener er ofte komplekse og utfordrende å undersøke i sin fulle bredde og dybde. I forskningen er det mulig å bruke indikatorer for å forenkle komplekse fenomener. Det vil si at forskerne finner frem til trekk som er typiske for fenomenene som er gjenstand for undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 68). I denne fasen må forskeren ta stilling til hvem som skal delta i undersøkelsen, hvor mange informanter som skal delta, utvalgsstrategi og fremgangsmåte for å få med seg informantene på undersøkelsen (Johannessen et al. 2011, s. 37).

Relevant og pålitelig data som hentes inn fra informantene kan samles inn ved hjelp av kvalitativ eller kvantitativ metode (Johannessen et al. 2011, s. 37). Kvalitativ metode kjennetegnes ved at datainnsamlingen foregår gjennom intervjuer, gruppesamtaler og/eller observasjoner av et mindre antall forskningsobjekter. Etter at datainnsamlingen er gjennomført sitter forskeren igjen med tekst, lyd eller bilde som må analyseres og tolkes. Til slutt foreligger et resultat av studien som presenteres i en forskningsrapport (Johannessen et al., 2011, s. 37).

Resultatet fra en kvalitativ forskningsmetode kan for eksempel være spesielle mønstre, kjennetegn eller egenskaper som går igjen hos informantene (Johannessen et al., 2011, s. 36). Den kvantitative metoden kjennetegnes ved at datainnsamlingen foregår ved spørreundersøkelser av større grupper. Etter datainnsamlingen sitter forskeren igjen med tall som er målbare og kan si noe om tema eller fenomenet som har vært i fokus for forskningen (Johannessen et al., 2011, s. 35).

Innenfor forskningen finnes det overordnede forskningsstrategier som «tverrsnittsundersøkelser, longitudinelle undersøkelser, eksperimenter, kvasieksperimenter, evalueringer, simuleringer, fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser» (Johannessen et al., 2011, s. 77). Av plasshensyn vil kun relevante strategier for denne oppgaven bli beskrevet videre.

Tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser sier noe om varigheten for forskningen. En tverrsnittsundersøkelse gjennomføres på et bestemt tidspunkt, mens en longitudinell undersøkelse gjennomføres over en lengre periode. Tidssdimensjonen er et viktig kriterium for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011, s. 78). Forskningsdesignet fenomenologi tar utgangspunkt i eksisterende teori og er en tilnærming hvor forskeren ønsker å få økt innsikt i andres livsverden og bedre forstå deres opplevelser av et fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 87). En fenomenologisk tilnærming etter et kvalitativt design betyr «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen» (Johannessen et al., 2011, s. 86).

«I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri» (Johannessen et al. 2011, s. 55). Det finnes ulike tilnærminger som brukes for å forklare og forstå det som er i fokus for forskningen. Det er imidlertid vanlig å skille mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Alvesson & Sköldbberg, 2018, s. 4). Når forskningsstrategien er å ta utgangspunkt i en teori og teste denne ved hjelp av empirisk data, kalles det for en deduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2011, s. 55). Når strategien er å starte med datainnsamlingen for så å knytte det opp mot teori, kalles det en induktiv tilnærming (Johannessen et al. 2011, s. 55).

Alvesson og Sköldbberg (2018, s. 4) trekker også frem abduksjon som en mye brukt tilnærming, spesielt innenfor case-studier. Abduksjon innehar ingredienser fra både deduktiv og induktiv tilnærming. En, ofte overraskende, oppstått situasjon kan for eksempel tolkes ut i fra en overordnet hypotese, som vil besvares dersom hypotesen stemmer. Tolkningen bør forsterkes gjennom nye observasjoner, eller nye situasjoner. Det empiriske området utvikler seg gradvis gjennom prosessen samtidig som den overordnede hypotesen (teorien) blir tilpasset og finjustert. Fokuset på det underliggende mønsteret gjør at abduksjon skiller seg fordelaktig ut fra deduktiv- og induktiv tilnærming ved at den inkluderer *forståelse* i tillegg til de mer overfladiske beskrivelsene (Alvesson & Sköldbberg, 2018, s. 5).

Den tredje fasen i forskningsprosessen er datanalyse. Informasjonsbeholdningen som forskeren sitter igjen med etter datainnsamlingen skal nå analyseres og tolkes. Har forskeren anvendt en kvalitativ metode i datainnsamlingen er det ofte en tekst som skal bearbeides, mens det ved kvantitativ metode er tall som skal bearbeides. Uavhengig av hvilken metode som er brukt må den innsamlede dataen tolkes (Johannessen et al., 2011, s. 37).

Avslutningsvis, i den fjerde fasen, presenteres forskningsresultatet i en rapport (Johannessen et al., 2011, s. 37).

### ***3.3 En beskrivelse av metodevalg som er gjort i denne masteroppgaven***

Dette er en samfunnsvitenskapelig oppgave hvor det er menneskers opplevelser og meninger som er i fokus for forskningen. I det følgende skal vi først presentere våre egne ontologiske og epistemologiske perspektiver da disse har hatt betydning for våre metodevalg. Deretter vil vi gi leseren et innblikk i vår forforståelse av fenomenene. Samtidig vil vi reflektere over eget fortolkningsmønster som kan være med å påvirke resultatene og konklusjonen i undersøkelsen. Avslutningsvis presenterer vi en beskrivelse av våre metodevalg gjennom strukturen til forskningsprosessens fire faser som er gjort rede for i teorien ovenfor.

Før vi besluttet hvilken forskningsmetode vi skulle bruke i denne oppgaven gjennomførte vi et møte hvor vi utfordret hverandre på våre ontologiske og epistemologiske perspektiver. Dette gjorde vi fordi vår egen forståelse av den sosiale virkeligheten sammen med våre epistemologiske antagelser ville ha betydning for valg av metode. For å gjøre det lettere å ta et ontologisk standpunkt startet vi med å drøfte våre ontologiske ståsteder opp mot ytterpunktene i kontinuumet til Easterby-Smith et al. (2008) som er realisme og nominalisme. Av disse ontologiske perspektivene kjenner vi oss best igjen i den nominalistiske forståelsen av ontologien når det kommer til den sosiale virkeligheten. I nominalismen hevdes det at det ikke finnes noen sannhet, men at fakta konstrueres av mennesker (Easterby-Smith et al., 2008). Vårt ontologiske ståsted passer imidlertid bedre med det relativistiske ståstedet i ontologien. Det relativistiske ståstedet i ontologien hevder at det er mange «sannheter» og hva som er fakta avhenger av individets subjektive perspektiv (Easterby-Smith et al., 2008). Det er denne forståelsen av den sosiale virkeligheten som vi har hatt med oss inn i oppgaven.

Videre reflekterte vi rundt våre epistemologiske perspektiver. Det vil si at vi reflekterte rundt våre oppfatninger om hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om mennesker og samfunnet. Vår oppfatning av hvordan vi kan skaffe oss kunnskap og innsikt om mennesker og samfunnet

sammenfaller med et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Et kjennetegn for det sosialkonstruktivistiske perspektivet er at menneskelig interesse er en av hoveddriverne for forskningen. Formålet med forskningen er økt forståelse for en situasjon og forskningen generaliseres gjennom teoretisk abstraksjon. Forskningen gjennomføres også med et lite antall informanter som er valgt ut av spesielle grunner (Easterby-Smith et al., 2008). Det finnes kritikere av det sosialkonstruktivistiske perspektivet. Kritikken går ut på at de opplever perspektivet som fullstendig relativistisk og at alt oppfattes som «sosial konstruksjon» i motsetning til objektive realiteter. I den sammenheng er det viktig å påpeke «at man ikke avviser eksistensen av objektive realiteter og fakta, men at tolkingen av realiteter/fakta må gis betydning» (Tjora, 2020). Det kan derfor sies at det er en «mild variant» av sosialkonstruktivisme som anvendes i mange samfunnsvitenskapelige disipliner. Meninger om fenomener vil derfor ha en betydning for handlingen rettet mot fenomenet (Tjora, 2020).

På bakgrunn av våre ontologiske perspektiver og epistemologiske antagelser ble det naturlig for oss å velge et kvalitativt forskningsintervju som metode. Vi kommer nærmere inn på metodevalg senere i metodekapittelet, men først ønsker vi å reflektere rundt produksjon av kunnskap gjennom intervjuer. For å ha en mer strukturert refleksjon rundt temaet har vi brukt Kvale et al. (2015, s.76-78) sine syv trekk ved intervjubasert kunnskap som utgangspunkt. Disse trekkene omhandler kunnskap som produsert, relasjonell, samtalebasert, kontekstuell, språklig, narrativ og pragmatisk.

En viktig innsikt vi tilegnet oss i forkant av intervjuene var at kunnskapen som vi skulle produsere gjennom forskningsintervjuene var noe som ble produsert i et samspill mellom informantene og oss som intervjuere. Informasjonen som kommer frem gjennom dette samspillet vil være farget av tolkninger fra begge parter. Videre vil kunnskapen som produseres i et forskningsintervju være påvirket av konteksten den foregår i. Faktorer som den interpersonlige konteksten og intervjukonteksten vil påvirke resultatene av kunnskapen som fremkommer. Kunnskapen vil derfor gi innblikk i et øyeblikksbilde og vil være vanskelig å reproducere eller å overføre til en annen situasjon. Det semistrukturerte intervjuet åpner opp for at informantene kan fortelle historier fra sine opplevelser for å illustrere poenger. Her kan vi som forskere tolke meningsinnhold.

Samtidig ønsker vi gjennom forskningsintervjuene å få en større forståelse for informantenes opplevde livsverden. En samtalebasert tilnærming vurderes derfor som et godt valg for å få



tilgang til denne kunnskapen. Videre vil vår analyse av den transkriberte teksten og konklusjonene vi trekker være basert på både informantenes og vår tolkning. Alt dette vil virke inn på kunnskapen som produseres. Det er derfor viktig at vi som forskere er bevisst på at denne tolkningen foregår både i forkant, underveis og etter intervjuene da det vil være med å påvirke våre forskningsresultater om den menneskelige situasjon.

Kvale et al. (2015, s. 78) argumenterer for at «god forskning er forskning som fungerer». Vår oppfatning av kunnskapsproduksjon er at det kvalitative intervjuet gir nyttig kunnskap om informantenes livsverden knyttet opp mot de fenomenene vi ønsker å få dypere forståelse for. Historier om informantenes opplevelser i tilknytning til våre utvalgte fenomener vil gi nyttig kunnskap og innsikter på området. Samtidig har vi vært bevisste på at forskerne også innehar intuitiv kunnskap som kan ha virket styrende på forskningsprosessen uten at vi er klar over det. Fordelen i denne forskningen er at vi er to forskere som har gjennomført intervjuer sammen og har gitt hverandre tilbakemeldinger underveis og i etterkant av intervjuene når vi har lagt merke til atferd som har kunnet påvirke forskningen i særlig grad. Oppsummert vurderer vi at samspill, tolkninger og kontekst vil være med på å påvirke forskningsprosessen, og er noe vi som forskere har vært bevisste på i refleksjon rundt egen rolle.

Siden vår rolle som forskere og våre tolkninger er med på å påvirke forskningsresultatene vil vi i det følgende gi leseren et innblikk i vår forforståelse av fenomenene og samtidig reflektere over eget fortolkningsmønster som kan være med på å påvirke resultatene og konklusjonen i undersøkelsen.

Forskernes egne roller har hatt en innvirkning på alle de fire fasene i denne forskningsprosessen. Vår helsefaglige bakgrunn har blant annet påvirket valget om at informantene som kilde for datainnsamling skulle jobbe hos Helsedirektoratet. Helsebakgrunnen har også påvirket valget om å fokusere på arbeidstakernes subjektive opplevelser og såkalte myke verdier på arbeidsplassen i form av arbeidsmotivasjon på individnivå. Vi har begge i løpet av våre karrierer opplevd både høy og lav kompetansemobilisering på arbeidsplassen, og kjent på hva dette har gjort med arbeidsmotivasjonen, noe som har vært avgjørende for valg og interesse for fenomenene. Kunnskapen som er hentet fra eksisterende teori har også påvirket vår rolle underveis i prosessen da vi allerede hadde tilegnet oss forkunnskap og antagelser om fenomenene i forkant av datainnsamlingen.

Erfaringene, kombinert med kunnskap fra eksisterende teori, har gjort at vi, både før og etter datainnsamlingen, har en overbevisning om at det er en tett sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Dette har vi vært bevisste på gjennom hele forskningsprosessen, samtidig er det sannsynlig at denne overbevisningen har påvirket forskningsarbeidet. Vi som forskere er samstemte på antagelsen om at mennesker regulerer sin atferd gjennom en kombinasjon av følelser og fornuft. Vi er av den oppfatning at noen mennesker styres mest av følelser, mens andre mennesker er mer rasjonelt anlagt. Vi har også troen på at mennesker påvirkes av sine omgivelser og på bakgrunn av de omstendighetene de til enhver tid lever under. Dette menneskesynet har blant annet rot i vår helsefaglige bakgrunn som argumenterer for et holistisk menneskesyn hvor aktivitet, deltagelse og omgivelser er med på å påvirke en person. Disse erfaringene og grunnleggende antagelsene har vært med på å påvirke holdninger og forutinntattheter i innsamling og fortolkning av data. Dette er noe vi har vært svært oppmerksomme på i forkant, underveis og i etterkant av prosessen da disse forutsetningene vil ha betydning for resultat og konklusjoner av undersøkelsene.

### ***3.3.1 Forberedelsesfasen***

I forberedelsesfasen hadde vi en prosess med prøving og feiling før vi fant frem til tema og problemstilling for oppgaven. Vi startet prosessen med idémyldring og var innom forskjellige temaer. Som en del av forundersøkelsen leste vi gjennom interessant teori innenfor aktuelle fagområder. I en bok om strategisk kompetanseledelse leste vi at det i bedrifter var overfokuset på kompetanseutvikling mens det ble underfokuset på kompetansemobilisering. Dette trigget nysgjerrigheten. Vi leste mer om kompetansemobilisering og fant ut at vi ville se på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Forskningsstrategien i denne oppgaven bygger på en deduktiv tilnærming. Det vil si at vi begynte å lese oss opp på hva eksisterende teori hadde funnet ut om fenomenene som er gjenstand for forskningen. Den eksisterende teorien dannet også utgangspunktet for kategoriseringen i vår innholdsanalyse da vi skulle systematisere utvalgte sitater fra den transkriberte teksten fra intervjuene. Kombinasjonen av eksisterende teori og vår innholdsanalyse vil danne grunnlaget for å besvare vår problemstilling.

På bakgrunn av den eksisterende teorien utviklet vi en hypotese om at opplevd kompetansemobilisering påvirker arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere. I vår studie ville vi undersøke, beskrive og forklare denne hypotesen gjennom empiriske studier. I den

empiriske studien ville vi lære mer om *hvordan* opplevd kompetansemobilisering påvirket arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere, og få en dypere forståelse for sammenhengen mellom disse fenomenene.

Fordelen med en deduktiv tilnærming i denne oppgaven har vært at det allerede eksisterer forskning om arbeidsmotivasjon og kompetanse som er anerkjent, samtidig som den er i stadig utvikling. Den deduktive tilnærmingen har gitt oss anledning til å utvikle en dypere forståelse for fenomenene før datainnsamlingen begynte. Dette har gjort det mulig å utvikle en bedre intervjuguide, stille bedre oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene og videre tillatt oss å gå mer i dybden på de fenomenene vi ønsket å undersøke. Hadde vi valgt en induktiv tilnærming ville funnene i denne oppgaven blitt mer tilfeldige, overfladiske og muligens ikke et like relevant bidrag til forskningsområdet som ligger innenfor vårt interessefelt. På en annen side kan valget av en deduktiv tilnærming ha påvirket oss i en retning som har gjort at vi har gått glipp av informasjon som kunne fremkommet ved en induktiv tilnærming. Abduksjon som tilnærming kunne også bidratt til interessante funn og dypere forståelse av sammenhengen mellom våre fenomener. Dette kunne vært en foretrukket tilnærming dersom vi skulle fått dypere forståelse for fenomenene i tilknytning til en konkret oppstått situasjon. Det ville kanskje gitt mer situasjonsbestemte funn. Vi ønsket likevel en mer generell tilnærming og forståelse for sammenhengen mellom de to fenomenene, og benyttet den offentlige sektoren som kontekst for våre undersøkelser. Vi opplever også i ettertid at deduktiv tilnærming var det riktige valget til vårt formål.

Denne studien er gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse. Det vil si at undersøkelsen er blitt gjort på ett bestemt tidspunkt og gir et øyeblikksbilde av informantenes opplevelser. Både opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon er subjektive opplevelser som kan endre seg over tid. Valget av en tverrsnittsundersøkelse begrunnes med at vi da får mulighet til å danne oss et øyeblikksbilde av sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon mens informantene fortsatt har tilgang på sine tanker, følelser og tolkninger av sin situasjon. Siden den innsamlede dataen kun er hentet fra et gitt tidspunkt, har vi gjennom forskningsprosessen vært oppmerksomme på ikke å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. For denne oppgaven betyr det at fokuset har vært fortid og nåtid.

En svakhet ved et tverrsnittsdesign er at det gjør det mer utfordrende å se hvordan fenomener påvirker hverandre da vi ikke har tilgang på data over en lengre tidsperiode, som vi ville hatt om vi valgte en longitudinell undersøkelse. Dette er en studentoppgave med naturlige begrensninger i både tid og ressurser. Grunnen til at vi har valgt en tverrsnittsundersøkelse til tross for utfordringene som beskrives ovenfor er at det innenfor forskningen er mulig å ta komplekse fenomener og forenkle dem ved å definere indikatorer som vi mener er typiske for de fenomenene vi undersøker. Dette har vi gjort ved å ta utgangspunkt i eksisterende teori. Vi mener på bakgrunn av dette at vi gjennom vårt valg har bekreftet noe av den eksisterende forskningen og i tillegg bidratt med å finne ut typiske trekk ved og beskrivelser av sammenhengen mellom våre fenomener.

For å innhente empirisk data er det i denne oppgaven benyttet en kvalitativ metode i form av intervjuer med kunnskapsarbeidere hos Helsedirektoratet. Johannessen et al. (2011, s. 36) argumenterer for at den kvalitative metoden fungerer godt når formålet med forskningen er å forstå fenomen mer grundig. Det harmonerer godt med formålet for denne oppgaven hvor vi ønsket å utvikle en dypere forståelse for sammenhengen mellom fenomenene opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Alternativet til kvalitativ metode er kvantitativ metode. En kvantitativ metode ville åpnet muligheten for å samle inn data fra flere informanter ved for eksempel en spørreundersøkelse. Det kunne bidratt til at våre funn ville vært lettere å generalisere. Samtidig ville vi ikke fått den samme dybdeforståelsen for fenomenenes dynamiske natur. For å komme frem til informantenes opplevelse rundt fenomenet har vi vært avhengig av mer dyptgående, detaljert og nyansert informasjon enn det vi vil få i et spørreskjema. Kvantitativ metode er en tilnærming som har blitt benyttet i flere sentrale kilder fra eksisterende teori i denne oppgaven. Et av formålene med vår datainnsamling har derfor vært å bidra til forskningsverden med deskriptive og forklarende funn som kan gi mer substans til resultater som allerede er fremkommet i kvantitativ forskning. Vi ønsket oss en dypere forståelse for, og finne typiske trekk ved fenomenene gjennom samtale med kunnskapsarbeidere. Dette har gitt oss narrativ med nyttig informasjon om for eksempel omstendighetene rundt opplevelsene, forhistoriene til opplevelsene og nyanser som vi kunne gått glipp av ved en kvantitativ metode.

Tilnærmingen til det kvalitative designet faller inn under kategorien fenomenologi.

Johannessen et al. (2011, s. 86) skriver at «som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen». Fenomenene opplevd kompetansomobilisering og arbeidsmotivasjon bygger i stor grad på individets subjektive erfaringer og forståelser. Dette gjør at en fenomenologisk tilnærming vil være et godt utgangspunkt for vårt mål om å få økt forståelse for og innsikt i sammenhengen mellom disse fenomenene gjennom arbeidstakeres livsverden og opplevelser. På bakgrunn av at det er en «mild variant» av sosialkonstruktivisme som legges til grunn i denne oppgaven vurderer vi det som forenelig med fenomenologi. Som følge av å ha valgt fenomenologi som tilnærming har vi også valgt bort tilnærminger som grounded theory, etnografi, og casedesign.

Johannessen et al. (2011, s. 60) argumenterer for at forskerne bør opplyse leserne om sitt faglige utgangspunkt da dette påvirker forskningens innhold, perspektiver og vurderinger. Bakgrunnen for valget av problemstillingen i denne oppgaven kan også gjenspeiles i forskernes faglige bakgrunn. Begge forskerne har en helsefaglig utdanning og er opptatt av motivasjon og egeninnsats i et helseperspektiv. Den ene forskeren har også jobbet flere år med motivasjon og lederutvikling som selvstendig næringsdrivende i det private næringslivet. Da begge forskerne har som mål å påta seg lederansvar i fremtiden er det svært interessant å tilegne seg økt innsikt og forståelse for relasjonen mellom opplevd kompetansomobilisering og arbeidsmotivasjon, da denne kunnskapen legger føringer for strategisk kompetanseledelse.

For at forskningsprosessen i denne oppgaven skulle holde en tilfredsstillende etisk standard har forskerne forholdt seg til de forskningsetiske retningslinjene utarbeidet av *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)*. Relevante etiske problemstillinger fra denne oppgaven vil presenteres gjennom strukturen på de tre overskriftene (1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, (2) forskernes plikt til å respektere informantens privatliv, og (3) forskernes ansvar for å unngå skade.

Den første etiske problemstillingen som vi tok hensyn til handlet om frivillighet.

Informantene er definert som arbeidstakere. Det kan skape en etisk problemstilling i tilnærmingen til utvelgelse av informanter. Dersom vi er i kontakt med en leder som velger hvem som skal være med som informanter kan arbeidstaker føle seg presset til å bli med. For å sikre at arbeidstakerne ble med som informanter frivillig sørget vi for å innhente muntlig

samtykke fra informantene i forkant av intervjuene. Dette er også et krav i henhold personopplysningsloven (Johannesen et al., 2011, s. 100). For å ivareta våre informanternes selvbestemmelse, autonomi og rett til å bestemme over egen informasjon gikk vi gjennom en standardisert tekst med informasjon før vi startet intervjuet. I gjennomgangen ble det informert grundig om hva hensikten med studien er og hva slags informasjon vi søker. Vi opplyste også om at informanten kunne trekke seg fra forskningsstudiet når vedkommende måtte ønske uten å oppgi grunn. Denne muligheten var det også en informant som benyttet seg av etter å ha lest gjennom spørsmålene i intervjuguiden. Vi aksepterte dette uten flere spørsmål og hentet inn en ny informant.

Videre handler forskningen om informantenes opplevde kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon som er subjektive opplevelser av virkeligheten. Mennesker opplever virkeligheten på forskjellige måter og informasjon som avviker fra forskernes virkelighetsforståelse har kunnet forekomme i intervjuene. I slike situasjoner har det vært viktig for forskerne å behandle informantene og informasjonen de kommer med på en respektfull måte.

Fenomenene som skulle undersøkes i denne studien ville i utgangspunktet ikke berøre sensitive opplysninger om informantenes privatliv. Det var imidlertid mulig at informantene selv tok opp vanskelige følelsesmessige temaer. I våre intervjuer har det ikke vært utfordringer med sensitive personlige opplysninger. I den grad det er opplyst om personlige og sensitive opplysninger, har det blitt initiert av informant, og kun som en digresjon, som ikke fikk videre fokus fra verken informanten selv eller forskerne i intervjuet. Vi har ikke opplevd følelsesutbrudd eller lignende under våre intervjuer og har derfor ikke blitt satt i en situasjon hvor vi trenger å håndtere dette.

I forkant av intervjuene vurderte vi sannsynligheten for å påføre informantene noen form for skade som svært lite sannsynlig. For å ta nødvendige forhåndsregler var vi likevel bevisste på at intervjuobjektene og den informasjonen som vi fikk, skulle behandles med respekt. Vi var også bevisste på at forskningen ikke skulle påvirke informantenes virkelighetsoppfatning eller oppfatning av en selv. I forkant av intervjuene vurderte vi også sannsynligheten for dette som svært liten sett i lys av vår problemstilling og intervjuguide.

Da vi skulle samle inn data med personopplysninger og lagre dette elektronisk måtte vi vurdere om vi er konsesjonspliktige. I denne oppgaven har vi anonymisert alle intervjuene for å redusere sannsynligheten for at informantene kan identifiseres. Vi har ikke loggført faktiske navn, stilling eller alder på informantene. Isteden har vi laget nummererte fiktive navn som *Informant #1, #2* osv. Vi har også unnlatt å opplyse om hvilken avdeling informantene tilhører og hva slags stilling eller bakgrunn de innehar. Det er imidlertid alltid en risiko for at venner eller kollegaer som kjenner informantene godt fra før av kan klare å identifisere informasjon som kommer fra en informant. Vi meldte inn forskningsprosjektet til NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og fikk godkjenning (se vedlegg 3) av prosjektet før vi tok kontakt med aktuelle informanter.

### ***3.4 En beskrivelse av datainnsamlingsmetoden som er brukt i denne masteroppgaven***

I kapittel 3.3 beskrev og argumenterte vi for metodevalgene som er gjort i forberedelsesfasen, altså før intervjuene ble gjennomført. I dette kapittelet skal vi se nærmere på den andre fasen i forskningsprosessen som er datainnsamlingsfasen.

#### ***3.4.1 Datainnsamlingsfasen***

Datainnsamlingsmetoden i denne oppgaven har vært et kvalitativt intervju. Johannessen et al. (2011, s. 145) skriver at «sosiale fenomener er komplekse, og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser». I vår problemstilling er informantenes egne opplevelser og subjektive meninger helt sentrale. Opplevelsene varierer også fra person til person. Det har derfor vært viktig å ha muligheten til å skreddersy hvert intervju til informantens situasjon slik det muliggjøres gjennom det kvalitative intervjuet.

En fordel med valget av kvalitativt intervju er at metoden er fleksibel og kan bidra til å fremkalle utdypende og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2011, s. 143). I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju. Valget av et semistrukturert intervju passer også godt med valget av en deduktiv tilnærming. Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 145) innebærer det at en overordnet intervjuguide er forberedt på forhånd. Spørsmål, tema og rekkefølge kan imidlertid justeres og legges til underveis i intervjuet etter behov (Johannessen et al., 2011, s. 145). Det betyr at vi gjennom samtaler med informanter har fått innsikt i de aktuelle personenes erfaringer og opplevelser rundt problemstillingen, samtidig som vi har tilpasset spørsmålene noe underveis i intervjuet. På denne måten la vi til rette for at

informanten kunne være med på å bestemme hva som skulle tas opp innenfor hvert tema og fikk da frem erfaringer og oppfatninger til informanten på en best mulig måte. Medvirkning fra informantene er helt essensielt for å få en dypere forståelse av hva som er viktig for hver enkelt informant.

Når vi har valgt individuelle intervjuer har vi samtidig valgt bort gruppeintervjuer.

Johannessen et al. (2011, s. 166) argumenterer for at gruppeintervjuer er hensiktsmessig når formålet er å observere interaksjon og hvordan mennesker påvirker hverandre. I tillegg kan gruppeintervjuer fungere godt når målet med samtalene er idémyldring eller å skape en felles forståelse for et tema (Johannessen et al., 2011, s. 166). Gruppeintervju er imidlertid ikke hensiktsmessig når samtalens tema er personlig eller hvis det er risiko for sosial konformitet (Johannessen et al., 2011, s. 166). Vi har videre valgt individuelle dybdeintervjuer fordi vi ønsket en dypere forståelse for hvordan enkeltindividene opplevde sammenhengen mellom kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Individuelle samtaler gjør at informantene kan snakke mer fritt og uten avbrytelser eller påvirkning fra andre informanter.

Valg av informanter i denne studien ble gjort etter en *strategisk utvelgelse*. Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 110) innebærer en strategisk utvelgelse at det velges ut informanter fra en definert målgruppe som kan bidra med relevant data til undersøkelsen. I denne oppgaven er det valgt å innhente informasjon fra arbeidstakere med høyere utdanning på minimum bachelorgradsnivå. Utdanningsnivået gjør at informantene passer godt under begrepet kunnskapsarbeidere. Arbeidstakerne skulle jobbe i Helsedirektoratet, men ikke inneha lederansvar. Arbeidstakerne har naturlig nok erfaring og opplevelser med kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon i sitt ansettelsesforhold, men har ikke strategisk kompetanseledelse som sitt arbeidsområde. De utvalgte informantene kunne derfor konsentrere seg om sine egne opplevelser uten å blande disse med vurdering av egen prestasjon på den strategiske kompetanseledelsen.

Videre ble det gjort en *kriteriebasert utvelgelse*. Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 113) innebærer en kriteriebasert utvelgelse at forskeren definerer et sett med kriterier som informantene må oppfylle. Et kriterium i denne oppgaven var at informantene måtte ha minst tre års arbeidserfaring etter endt utdanning, hvorav minst ett av disse årene måtte være i Helsedirektoratet. Årsaken til at vi ønsket at informantene skulle ha generell jobberfaring og ikke være nyansatte i Helsedirektoratet bygger på en antagelse om at en nyutdannet eller en



nyansatt ikke har fått tilegnet seg tilstrekkelig kjennskap til bruk av egen kompetanse eller oversikt over arbeidsoppgavene sine på en ny arbeidsplass. En nyansatt vil også kunne være mer påvirket av andre forhold som for eksempel å ha et ubetinget ønske om å være positiv og skape et godt førsteinntrykk på ny arbeidsplass. Dette kunne påvirke beskrivelser og opplevelser rundt opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

For å komme i kontakt med informantene sendte vi først et introduksjonsbrev til Helsedirektoratet. I brevet presenterte vi oss selv, tema for oppgaven og formålet med undersøkelsen. I brevet sto det også informasjon om varighet for intervjuene og forslag til tid og sted for gjennomføring. E-posten ble sendt til en avdelingsleder som ble fulgt opp med en telefonsamtale.

Datainnsamlingen ble gjennomført i oktober 2020. Alle informantene arbeidet derfor på hjemmekontor på grunn av Covid-19. Intervjuene ble gjennomført som et videomøte gjennom den digitale videoplattformen Skype. Intervjuene ble tatt opp på en digital opptaker. Vi satt av 60 minutter per intervju inkludert informasjon til informant og avslutning av intervjuet. Det lengste intervjuet varte i ca. 65 minutter, mens det korteste varte i ca. 38 minutter.

Det er vanlig med 10-15 informanter i mindre prosjekter og pilotprosjekter. I studentoppgaver kan imidlertid tallet begrense seg til færre enn 10 intervjuer (Johannesen et al., 2011, s. 108). Vi har valgt å intervju åtte informanter, seks kvinner og to menn. Det var forskjell i alder blant informantene. Alle våre informanter jobbet i samme avdeling. På bakgrunn av dette vurderte vi at åtte informanter var tilstrekkelig for å oppnå en tilfredsstillende metning i innsamlet data etter vårt formål. Ifølge Johannesen et al. (2011, s. 108) er det vanskelig å vite hva som vil være nok intervjuer før man starter forskningen. Det hevdes at en bør gjennomføre intervjuer helt til en ikke får noen ny informasjon (Johannesen et al., 2011, s. 108). Når en ikke lengre får ny informasjon har en oppnådd et såkalt metningspunkt og det vil da ikke være hensiktsmessig med flere intervjuer (Johannesen et al., 2011, s. 108).

Inspirasjon til utforming av intervjuguide har vi hentet fra Johannesen et al. (2011, s. 149). Intervjuguiden ligger som vedlegg 2 i denne oppgaven. Da intervjuene startet innledet vi samtalen med en kort presentasjon av oss selv, prosjektet og praktiske forhold knyttet til

intervjusituasjonen. Deretter startet intervjuet med noen enkle faktaspørsmål som for eksempel omhandlet informantens utdanningsnivå. Videre stilte vi introduksjonsspørsmål som rettet fokuset mot kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon, før det ble benyttet overgangsspørsmål som en tilnærming til mer personlige erfaringer og opplevelser rundt temaene fra arbeidshverdagen. Nøkkelspørsmål ble brukt for å komme frem til ting som krevde utdypning. I denne oppgaven handlet dette ofte om hvordan opplevd bruk av kompetanse virket inn på arbeidsmotivasjonen til informantene. Alle intervjuene ble avsluttet ved en kort oppsummering av temaene vi hadde reflektert rundt. Det ble også åpnet opp for spørsmål eller kommentarer før samtalen ble avsluttet. Alle intervjuene ble tatt opp på en digital båndopptaker og transkribert senest en uke etter at de var gjennomført. Lydfilene ble slettet rett etter at de var transkribert. Nedenfor kommer en oversikt over informantene. Navnene er omgjort til nye IDer for å sikre personvernet.

<b>Informant</b>	<b>Organisasjon</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Lengde</b>	<b>Antall sider</b>
<b>Informant #1</b>	Helsedirektoratet	3 år*	57:39	10 sider
<b>Informant #2</b>	Helsedirektoratet	3 år*	38:45	7 sider
<b>Informant #3</b>	Helsedirektoratet	3 år*	47:45	13 sider
<b>Informant #4</b>	Helsedirektoratet	3 år*	45:52	10 sider
<b>Informant #5</b>	Helsedirektoratet	3 år*	01:02:24	12 sider
<b>Informant #6</b>	Helsedirektoratet	3 år*	46:57	11 sider
<b>Informant #7</b>	Helsedirektoratet	3 år*	47:50	9 sider
<b>Informant #8</b>	Helsedirektoratet	3 år*	57:13	15 sider

*Figur 9 Figuren gir en oversikt over informantene. \*Alle informantene har høyere utdanning på minimum bachelornivå. De fleste har imidlertid mastergrad og noen har også gått mer enn fem år på høyere utdanning. Tre år er definert av personvern hensyn.*

### **3.5 Beskrivelse av dataanalysemetoden som er brukt i denne masteroppgaven**

I kapittel 3.3 og 3.4 beskrev og argumenterte vi for metodevalg og datainnsamlingsmetode. Den tredje fasen av forskningsprosessen omhandler dataanalyse. Innledningsvis vil vi presentere teorien vi har brukt som utgangspunkt for dataanalysen før vi gradvis går over til å gi en detaljert beskrivelse av kategorier og underkategorier som er identifisert ved analyse av transkripsjoner fra intervjuene.

### 3.5.1 Dataanalysefasen

Som tidligere beskrevet i metodekapittelet, har vi gjennom vår forskningsprosess vært bevisste på hvordan vår forforståelse av fenomenene kan virke inn på møtene med informantene og ved fortolkningen av innsamlet data.

I følge Johannesen et al. (2011, s. 195) er det ved fenomenologiske designer vanlig å analysere og fortolke meningsinnholdet fra det innsamlende datamaterialet. Det har vi også gjort i denne oppgaven. Analyse innebærer å avdekke budskap, mening og mønster i datamaterialet ved å bryte det ned i mindre biter og kategorier (Johannesen et al., 2011, s. 186). Fortolkning innebærer et forsøk på å forstå og forklare funnene fra analysen. I fortolkningen kan det finnes meninger som ikke er uttalt eksplisitt i datamaterialet. Videre kan fortolkningen settes inn i en større sammenheng med utgangspunkt i relevant teori (Johannesen et al., 2011, s. 186). Resultatet fra fortolkningen av datamaterialet skal bidra til at formålet med undersøkelsen er oppnådd (Johannesen et al., 2011, s. 186). For å gjøre prosessen med kategoribasert inndeling, organisering, analyse og fortolkning av det ustrukturerte datamaterialet som fremkommer fra transkriberingen mer effektivt, har vi brukt programvaren NVivo som et hjelpemiddel. Verktøyet har bidratt med å oppdage sammenhenger i datamaterialet og skape ny innsikt.

Meningsinnholdet skal analyseres gjennom de fire hovedstegene (1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, (2) koder, kategorier og begreper, (3) kondensering, og (4) sammenfatning (Johannesen et al. 2011, s. 195). Videre vil vi beskrive hvordan meningsinnholdet fra intervjuene ble analysert etter strukturen av de fire hovedstegene.

For å danne oss et helhetsinntrykk av all informasjon som ble samlet inn fra intervjuene lastet vi opp transkriberingen fra alle intervjuene inn i NVivo. Fra NVivo leste vi gjennom alle intervjuene og markerte hovedtemaer som gikk igjen i teksten. Temaene vi valgte i denne grovsorteringen var *opplevd kompetansemobilisering, motivasjon, opplevd kompetanse, mestringsstro, mestringsorientert støtte fra omgivelsene, autonomi og opplevd tilhørighet*. Temaene ble identifisert etter innhold som ville bidra med å besvare vår problemstilling og på bakgrunn av eksisterende teori som omtalt i teorikapittelet. På bakgrunn av denne sorteringen laget vi en oppsummering av hvert enkelt intervju. På denne måten fikk vi redusert irrelevant informasjon fra intervjuene og satt da igjen med den informasjonen som virket relevant for oppgavens problemstilling.

Neste oppgave i analysearbeidet er å finne *meningsbærende* elementer i datamaterialet (Johannesen et al., 2011, s. 196). I denne fasen har vi arbeidet systematisk med NVivo for å identifisere indikatorene som gikk igjen på tvers av intervjuene i undersøkelsen. Gjennom fortolkning har vi også beskrevet hvordan ulike indikatorer kobler sammen opplevd kompetansmobilisering og arbeidsmotivasjon for å forstå hvordan de to fenomenene henger sammen. Dette har vi gjort gjennom *koding* i NVivo, som betyr at vi har markert tekstutdrag som omhandler hovedtemaene vi har identifisert i det første steget. Et tekstutdrag som for eksempel handler om *samsvar mellom kompetanse og oppgaver* har blitt markert og knyttet til kodeordet *Opplevd kompetansmobilisering* som står i en kolonne ved siden av det markerte tekstutdraget. På denne måten har vi samlet alt som omhandler samme kodeord på samme sted og fordelt det inn i ulike kategorier innenfor et tema. Ved en slik kategorisering kan vi analysere og oppdage mønstre om hvordan opplevd kompetansmobilisering påvirker arbeidsmotivasjonen. I denne oppgaven har vi gjort en deduktiv koding. Begrunnelsen for dette valget er at vår datainnsamling allerede bygger på eksisterende forskning, og vi ønsker derfor å bruke utvalgt teori, problemstilling og nøkkelbegreper i oppgaven som utgangspunkt for kategoriene. Et slikt valg gjør det i større grad mulig å bekrefte, avkrefte eller tilføre nyanser til eksisterende forskning på området. Underveis i analysearbeidet har det imidlertid fremkommet indikatorer, funn og mønstre som skapte behov for å omstrukturere de opprinnelige kategoriene og nyansere dem med nye underkategorier. Dette har medført et betydelig merarbeid, men har også bidratt til at funnene fremkommer tydeligere og i større grad favner meningsinnholdet fra intervjuene, samtidig som det svarer til vår problemstilling. De fem hovedkategoriene vi har kommet frem til er *autonom motivasjon, kontrollert motivasjon, opplevd autonomi, kompetansmobilisering og mestringsorientert støtte fra omgivelsene*.

Da hovedkategoriene med tilhørende underkategorier var på plass var neste steg å samle all relevant informasjon fra intervjuene under sine respektive kategorier. På denne måten kunne vi identifisere det samlende meningsinnholdet under hver kategori. Videre kunne vi beskrive informantenes meningsinnhold på en fortolkende måte og underbygge fortolkningen med sitater fra transkriberingen. Resultatet av dette arbeidet var at vi satt igjen med en mer fortettet tekst under hver kategori. Avslutningsvis i analysearbeidet sammenfattet vi den fortettede teksten og lagde en oppsummering av våre funn under hver kategori. Vi kontrollsjekket også at den sammenfattende beskrivelsen samsvarte med den transkriberte teksten som var utgangspunktet for kodingen.

### **3.6 Reflektert gjennomgang av validitet, pålitelighet og generalisering**

Når vi skal vurdere kvaliteten på vårt forskningsarbeid må vi vurdere forskningsarbeidets reliabilitet og validitet (Johannesen et al., 2011, s. 243). I denne oppgaven er det valgt et kvalitativt design. Johannesen et al. (2011, s. 243) skriver at kvalitativ forskning gjør det umulig å vurdere om våre funn er pålitelige gjennom test og retest eller gjennom at andre forskere skal prøve å duplisere forskningen. I denne oppgaven har det derfor vært viktig å gi leseren en inngående beskrivelse av hele forskningsprosessen for å styrke påliteligheten. Beskrivelsene har omfattet alt fra prosess for litteratursøk, beskrivelse av metodevalg, beskrivelse av datainnsamlingsmetode og en beskrivelse av dataanalysemetode. I våre beskrivelser gjennom metodekapittelet har vi argumentert for våre valg og samtidig belyst sterke og svake sider ved valgene. Vi har også belyst metoder og tilnærminger som vi har valgt bort gjennom vår prosess. Samlet har dette bidratt med å styrke påliteligheten i denne oppgaven innenfor de rammene som oppgaven har blitt utført.

Siden det ikke er mulig å måle kvalitativ forskning med tall, kan vi ifølge Johannesen et al., (2011, s. 244) vurdere validitet ut i fra om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke. I denne oppgaven har vi derfor vurdert om vi faktisk undersøker hvordan opplevd kompetansemobilisering påvirker arbeidsmotivasjonen hos kunnskapsarbeidere i det offentlige. Opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon er store temaer. Gjennom denne oppgaven har vi derfor vært oppmerksomme på å holde fokuset som planlagt. I det ligger det at vi har vektlagt arbeidsplassen som kontekst og opplevelser rundt fenomenene fra arbeidstakerens perspektiv. Det betyr at vi har unngått mindre relevante temaer for problemstillingen som for eksempel kunne omhandlet hvordan hjemmeforhold eller årstidene påvirker arbeidsmotivasjonen.

Videre må vi være noe selvkritiske til valget av et tverrsnittsdesign på oppgaven. Johannesen et al. (2011, s. 79) påpeker at en slik tilnærming kan ha sine begrensinger ved at det kan være vanskelig å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener, men at det likevel er typisk for studenter som gjennomfører undersøkelser å nøye seg med tverrsnittsundersøkelser. Dette kan være en faktor som kan bidra til å svekke gyldigheten i denne oppgaven, og som både forskerne og leseren bør være oppmerksomme på. I tillegg blir det viktig å vurdere om funnene som fremkommer faktisk reflekterer den opplevde virkeligheten til våre informanter. Som en del av styrkingen av validiteten i denne oppgaven har leserne derfor blitt forklart hvordan vi har samlet inn data, gjennomført intervjuene og gitt en stegvis forklaring på

hvordan analysen vil bli utført.

Ved innsamling av data er det viktig å vurdere informasjonens pålitelighet for å unngå metodefeil (Johannessen et al., 2011, s. 244). I denne oppgaven har vi utforsket informantenes *opplevde* kompetansemobilitet og hvordan denne påvirker arbeidsmotivasjonen. Begge fenomenene er subjektive opplevelser og det er vanskelig å vurdere om det er pålitelig eller upålitelig informasjon siden en informant sin opplevelse ikke nødvendigvis trenger å gjenspeile en objektiv virkelighet. I tillegg fremhever Johannessen et al. (2011, s. 245) at informasjonen som fremkommer i et kvalitativt intervju vil være påvirket av både konteksten og forskerne. Når vi skal vurdere og evaluere kvaliteten på datainnsamlingen vår, må vi derfor være oppmerksomme på disse forholdene som skaper vurderingsskjevheter eller metodefeil.

Videre er det viktig å vurdere forskningsprosjektets overføringsverdi, det som Johannessen et al. (2011, s. 247) beskriver som ekstern validitet. Informantene i denne oppgaven er arbeidstakere i en statlig virksomhet. Når ekstern validitet skal vurderes i lys av våre resultater, er det mest nærliggende å vurdere om resultatene har overføringsverdi til arbeidstakere i andre offentlige virksomheter og privat sektor. I denne oppgaven gjøres det en antagelse om at kunnskapen fra våre resultater er relativt overførbare til både andre offentlige virksomheter og til private virksomheter. Bakgrunnen for denne antagelsen er resultatene i en sentral forskning som denne oppgaven bygger på. Dette er blant annet forskningen til Lai (2011). Til tross for at utvalget i studien til Lai (2011) er hentet fra offentlig sektor argumenterer hun for at det ikke er systematiske forskjeller fra privat næringsliv i Norge som har direkte konsekvenser for de sammenhengene som er studert. Lai (2011, s. 54) hevder videre at det er grunn til å tro at de sammenhengene som er funnet i hennes studie kan ha bredere gyldighet, selv om styrken på sammenhengene kan variere. Samtidig utelukker hun ikke at det kan være viktige forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

I sin artikkel om selvbestemmelsesteori beskriver Olafsen (2018) arbeidsmotivasjon blant annet ut i fra basale psykologiske behov, og skiller ikke mellom arbeidstakere i offentlig virksomheter og private virksomheter. Det er derfor nærliggende å anta at mange av de samme resonnementene kan brukes om våre forskningsresultater. For å styrke bekreftbarheten i forskningsresultatene som har fremkommet i denne studien er det besluttet å kun bruke fagfelleverderte artikler og fagbøker som teori i denne oppgaven. Disse er i tillegg vurdert kritisk etter TONE-prinsippet som beskrevet innledningsvis i metodekapittelet. Videre er

vedtatte beslutninger som er gjort underveis i forskningsprosessen beskrevet slik at leserne kan gjøre sine egne vurderinger om studiens kvalitet.

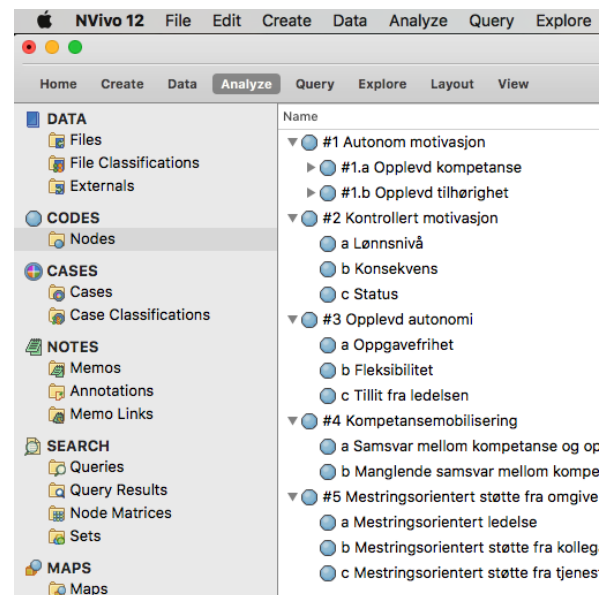
## 4 Empiriske funn

I dette kapittelet vil vi presentere empiri og funn fra de åtte intervjuene som er direkte relevante for å svare på forskningsspørsmål én og to. I oppsummeringen trekker vi ut essensen av informantenes erfaringer før vi avslutter med en illustrasjon og presentasjon av funnene vi mener er relevante for å kunne svare på forskningsspørsmålene.

### 4.1 Analyse

Analysen av empirien blir presentert gjennom våre tolkninger og gjennom sitater fra våre informanter. Etter at dataen var transkribert ble teksten lastet inn i programmet NVivo. I NVivo identifiserte og organiserte vi innholdet fra informantene under følgende fem hovedkategorier med tilhørende underkategorier, eller *noder* som det heter i programmet:

1. Autonom motivasjon
  - a. Opplevd kompetanse
    - i. Tidligere arbeidserfaring
    - ii. Oppgavetype
    - iii. Mestringstro
  - b. Opplevd tilhørighet
    - i. Det sosiale arbeidsmiljøet
    - ii. Det faglige arbeidsmiljøet
2. Kontrollert motivasjon
  - a. Lønnsnivå
  - b. Konsekvens
  - c. Status
3. Opplevde autonomi
  - a. Frihet til å velge oppgaver
  - b. Fleksibilitet
  - c. Tillit fra ledelsen
4. Opplevd kompetansemobilisering
  - a. Samsvar mellom kompetanse og oppgaver
  - b. Manglende samsvar mellom kompetanse og oppgaver
5. Mestringsorientert støtte fra omgivelsene
  - a. Mestringsorientert ledelse



Figur 10 Skjerm bilde fra kategoriseringen i NVivo.

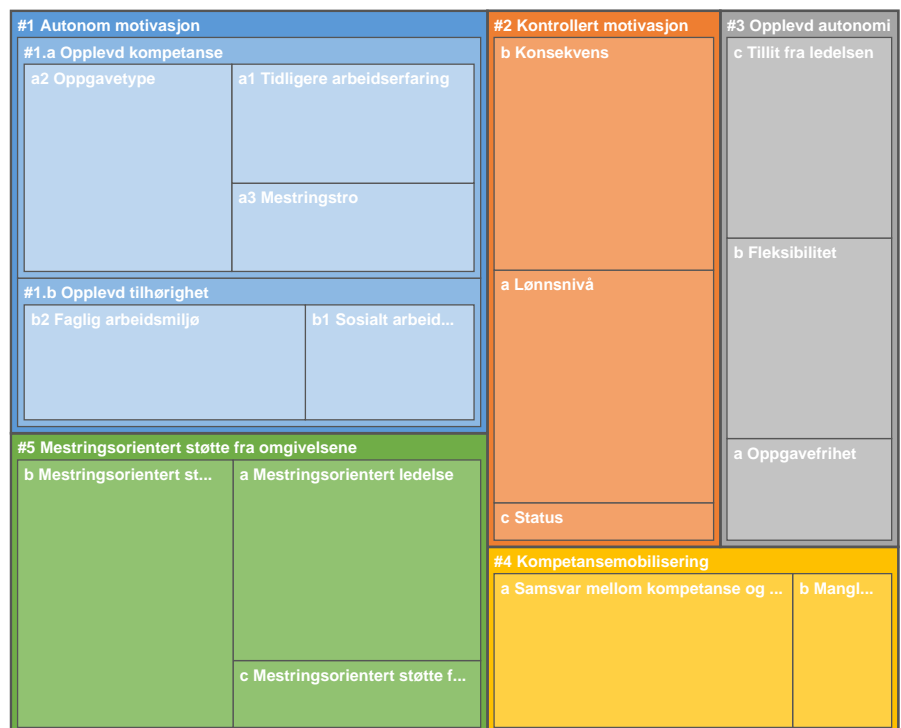


- b. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer
- c. Mestringsorientert støtte fra tjenestemottakere

Bakgrunnen for valget av hovedkategorier og underkategorier ligger i problemstillingen, eksisterende teori og innsamlet data fra informantene. I problemstillingen ønsker vi å se «hvordan opplevd kompetansemobilisering påvirker arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige?». Videre supplerer vi med to forskningsspørsmål hvor vi ønsker å undersøke (1) «Hvilke faktorer underbygger arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?» og (2) «Hvordan forklarer de underbyggende faktorene opplevd kompetansemobilisering sin innvirkning på arbeidsmotivasjonen hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?».

For å dekke motivasjonsbegrepet i henhold til selvbestemmelsesteorien ble det naturlig å lage to hovedkategorier for motivasjon, nemlig *autonom motivasjon* og *kontrollert motivasjon*.

Videre skal vi se at hovedkategorien *opplevd kompetansemobilisering* inneholder identifiserte faktorer som er tett knyttet opp mot beskrivelser av mestrings og arbeidsmotivasjon. Under hovedkategorien *autonomi* finner vi faktorer som beskriver både arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering. Autonomi anses derfor å



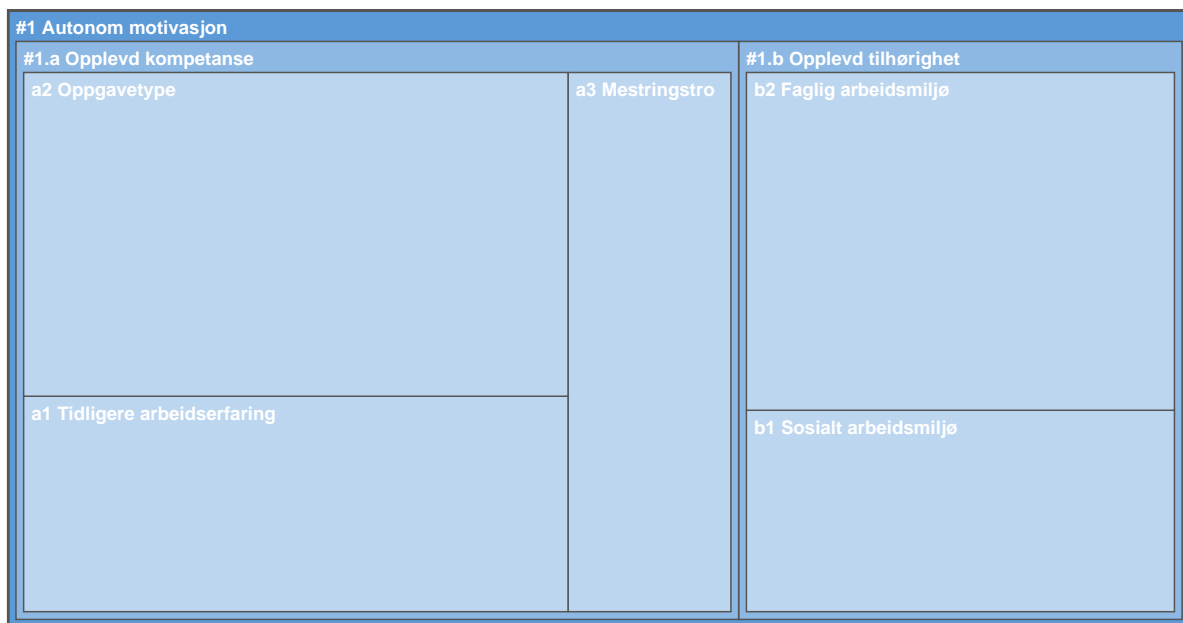
Figur 11 Oversikt over hoved- og underoverskrifter fra NVivo.

være en så sentral faktor at den er definert som en egen hovedkategori i vår analyse. Den siste hovedkategorien er *mestringsorientert støtte fra omgivelsene*. Under denne hovedkategorien trekkes det frem faktorer som påvirker både opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon samtidig. Kapittelet bidrar derfor til å synliggjøre den tette sammenhengen mellom de to fenomenene, og de sosiale omgivelsenes virkning på begge fenomenene.

I kapittel 4.2 til 4.6 presenterer vi våre funn fra hver hovedkategori med tilhørende underkategorier. For å oppnå nødvendig dybde i undersøkelsen presenteres også identifiserte faktorer under hver underkategori. Flere av kategoriene overlapper hverandre og henger sammen. Ved å bryte de ned i mindre deler blir det lettere å fange opp nyanser og bygge dem sammen til en helhet igjen etterpå.

## **4.2 Autonom motivasjon**

I dette kapittelet vil våre funn tilknyttet autonom motivasjon og tilhørende underkategorier presenteres. Funnene viser hvordan autonom motivasjon påvirkes gjennom ulike faktorer som opplevelsen av kompetanse og tilhørighet på arbeidsplassen. Hvordan autonomi som faktor virker inn på autonom motivasjon blir omtalt i punkt 4.4. I tillegg vil de ulike faktorene som ligger under hver underkategori gi ytterligere dybde til våre funn. Figur 12 er hentet fra NVivo og illustrerer et oversiktsbilde av autonom motivasjon med underkategorier og faktorer som virker inn på motivasjonen.



Figur 12 Illustrasjon av hovedkategorien autonom motivasjon med tilhørende underkategorier og faktorer. Bilde er hentet fra NVivo.

### **4.2.1 Opplevd kompetanse**

Opplevd kompetanse har vi tidligere i oppgaven beskrevet som en følelse av å mestre omgivelsene og samtidig ha mulighet til å bruke og utvikle egen kompetanse. Videre vil vi presentere funn som omhandler tidligere arbeidserfaring, oppgavetydens betydning for opplevelsen av kompetanse og mestringstro.

#### *4.2.1.1 Tidligere arbeidserfaring*

Vi har gjennom vår empiriske datainnsamling funnet at tidligere arbeidserfaring har betydning for kunnskapsarbeiderens opplevde kompetanse ved a) overføring av tidligere arbeidserfaring, b) allsidighet og c) spisskompetanse. I det følgende skal vi se nærmere på disse funnene.

##### *a) Overføring av tidligere arbeidserfaring*

Fem av informantene kom fra arbeid som muliggjorde overføring av arbeidserfaring. De øvrige kom fra arbeid hvor samsvaret mellom tidligere arbeidsoppgaver og arbeidsoppgavene i Helsedirektoratet var så beskjedent at det ikke hadde overføringsverdi, eller at dette ikke ble tydelig nok tematisert under intervjuene. Av de aktuelle fem informantene kom samtlige med uttalelser som viser at tidligere arbeidserfaring har betydning for opplevelse av mestring og bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informant #7, som kom fra offentlig forvaltning, uttrykker at hen derfor «på noen områder stiller sterkt». Også informant #1 opplever mestring på sin arbeidsplass blant annet på grunn av opplevd overføringsverdi fra arbeid utenfor Helsedirektoratet. Hen sier: «(...) så jobbet jeg der som (stillingstittel) i åtte år. Så det var liksom interessant å bruke kompetansen som jeg hadde fra (den tidligere jobben) over i Helsedirektoratet» (Informant #1).

For de tre informantene som ikke opplevde at det ble lagt til rette for overføring av kompetanse fra tidligere til nåværende jobb gikk dette ut over den opplevde kompetansen til kunnskapsarbeideren. Funnet illustreres av at Informant #6 forteller følgende: «(...) i starten opplevde jeg ikke mestring i det hele tatt, men det handlet også litt om at det ikke var lagt til rette for kompetanseoverføring eller innfasing (...)» (Informant #6).

##### *b) Allsidighet*

Informantene hadde varierende grad av fartstid i arbeidslivet før de startet i Helsedirektoratet. Enkelte av informantene hadde kun hatt én jobb før de ble ansatt, og allsidighet ble naturlig nok ikke et stort tema. Informantene som var eldre og hadde flere arbeidsforhold bak seg trakk imidlertid frem allsidighet som betydning for motivasjonen. Informant #2 forteller om den brede erfaringen hen har fra tidligere, og at hen opplever at bredden i erfaringsfeltet er en kompetanse hen får utnyttet i Helsedirektoratet. Hen uttrykker det som å være «(...) som en potet, jeg kan brukes til alt» (Informant #2).

Informant #5 uttrykker at med totalpakken av både tidligere arbeidserfaring og det å generelt være oppdatert på samfunnet rundt seg «(...) så er det jo ikke *rocket science* det vi holder på med i statsforvaltningen (...)» (Informant #5). Slik vi tolker informanten, opplever hen allsidigheten fra tidligere arbeid som en verdifull kompetanse å ta med seg inn i arbeidet hos Helsedirektoratet.

### *c) Spisskompetanse*

Tre av informantene kom fra arbeid som har gitt spisskompetanse inn i Helsedirektoratet. De øvrige fem kom fra arbeid som ikke kan anses å være spisskompetanse inn i arbeidsoppgavene. Informant #7 har jobbet med tilsvarende arbeidsoppgaver og får derfor brukt mye av det hen har jobbet med før. Der hvor hen også har erfaring med fagbakgrunnen, så erfarer hen å beherske arbeidet. Informant #3 beskriver kompetansen som ble tilegnet fra sin tidligere arbeidsplass som en forutsetning for å kunne utføre jobben som gjøres i dag. Informanten kjenner på betydelig mestring i sin nåværende rolle og har påtatt seg opplæringsansvar overfor andre kollegaer i organisasjonen. Hen sier:

Jeg kunne ikke gjort den jobben slik som jeg gjør hvis jeg ikke kunne (det spesifikke faget) fra før for da hadde jeg ikke kunnet fulgt opp alle problemstillingene og passet på alle partene for det er utrolig mye man må følge med på at blir riktig (Informant #3).

Informant #1 var tydelig på hvilken kompetanse hen hadde da hen foreslo å komme inn i avdelingen, og har fått anledning til å benytte denne spisskompetansen. Hen uttrykker stor mestring i arbeidsoppgavene og sier: «jeg føler vel ikke at det er noen oppgaver som jeg har stått fast i sånn rent faglig» (Informant #1).

#### *4.2.1.2 Oppgavetype*

Vi har også funnet at hvilken oppgavetype kunnskapsarbeideren får tildelt har betydning for opplevd kompetanse ved a) mestring b) kontinuerlig utvikling og c) oppgavens betydning. Dette skal vi se nærmere på i punktene under.

### *a) Mestring*

Informant #1, Informant #3 og Informant #7, som alle får benyttet tidligere ervervet spisskompetanse i arbeidet, uttrykker samtidig mestring i arbeidet. Informant #1 står ikke fast i faglige oppgaver, Informant #3 har påtatt seg å lære opp andre og Informant #7 uttrykker å beherske arbeidet. Dette illustrerer at arbeidsoppgaver i kjerneområdet av hva som er informantenes kompetanse, kan gi mestringfølelse. Samtidig beskriver Informant #4 lite mestring når hen jobber med tunge fagområder. Arbeidsoppgavene oppleves gjentakende, og det blir lite å strekke seg etter. Informant #6 på sin side beskriver hvordan hen føler seg når hen får jobbe med oppgaver innenfor ønsket fagområdet på en måte som gir mestring: «Da kjenner jeg meg jo mer som et mer kompetent menneske enn det jeg gjør til vanlig da» (Informant #6).

Dette illustrer at det ikke er nok å bare håndtere de oppgavene man får tildelt. De må også vurderes som utfordrende og interessante for å gi mestring. Flere av informantene beskriver sterk mestringfølelse etter å ha gjennomført oppgaver som er helt på grensen av hva de har potensiale til å klare. Etter å ha kommet seg gjennom problemløsningen, gjerne i samarbeid med andre, og uten at resultatet nødvendigvis er perfekt, beskrives en god opplevelse. Informant #1 sier det slik: «(...) bare kjenne på det presset, litt spennende press, ikke sant i forhold til at det er en krevende oppgave og at det er en kort frist. Det bygger mye mestring» (Informant #1).

Flere av informantene uttrykker frustrasjon og bekymringer underveis når de jobber med utfordrende problemstillinger. Samtidig er det nettopp denne form for oppgaveløsning som gir mestring. Spesielt to av informantene viser en sterk dragning mot utfordrende oppgaver. I tillegg til Informant #1, syns Informant #3 at faglig komplekse oppgaver er helt avgjørende for å kjenne mestring. Hen sier: «(...) med en gang noe blir litt sånn lett, så blir det veldig kjedelig, så det må egentlig være vanskelig og frustrerende, for sum da til slutt når man kan hake av så er det veldig gøy» (Informant #3).

### *b) Kontinuerlig utvikling*

Flere enn halvparten av informantene beskriver også behovet for å være i kontinuerlig utvikling. Informant #4 gir uttrykk for kjedsomhet ved lite utfordrende arbeidsoppgaver sett i forhold til sin kompetanse. Informant #6 beskriver i tillegg at fravær av rom for utvikling kan medføre ønske om å bytte jobb. Hen forteller: «(...) jeg har jo ikke vært så lenge i arbeidslivet

og hvis jeg ikke er et sted der det er rom for utvikling så er det jo ingen vits å være. Da må jeg jo komme meg videre» (Informant #6).

### *c) Oppgavens betydning*

Informant #1, som finner motivasjon i oppgaver som ligger på grensen av sitt potensiale, finner i tillegg motivasjon i at selve oppgaven er viktig. Hen beskriver det slik: «Betydningen eller viktigheten av oppgaven man blir tildelt da korresponderer godt med motivasjonen. Jo større oppgavene er jo mer motiverende» (Informant #1).

#### *4.2.1.3 Mestringstro*

Under dette punktet skal vi se på funn tilknyttet mestringstroens betydning for kunnskapsarbeiderens opplevde kompetanse gjennom a) forventninger til arbeidsoppgavene, b) ukjente oppgaver og c) selvtillit. Mestringstro og opplevd kompetanse henger tett sammen.

### *a) Forventninger til arbeidsoppgavene*

Forventninger til oppgavene har også betydning for opplevelsen av kompetanse. Spesielt når en del av oppgaven foregår i en uforutsigbar kontekst. Informant #4 beskriver en situasjon som endte i mestringsfølelse og arbeidsglede, men hvor vedkommende på forhånd gruet seg til det hen så for seg skulle bli et vanskelig møte:

(...) ting en har frykta skulle bli vanskelige, en har jo hatt en del sånne møter i det siste, det har på en måte løst seg, man har klart på en måte å håndtere det som har kommet på en god måte (Informant #4).

### *b) Ukjente oppgaver*

Møte med ukjente oppgaver kan skape tvil hos kunnskapsarbeideren. Informant #7 beskriver imidlertid en erfaring hvor tvil i møte med ukjente oppgaver gikk over til å gi mestringsfølelse:

(...) jeg har jo blitt bekymra sånn umiddelbart når jeg har fått oppgaver som jeg ikke har noe særlig erfaring med, som gjør meg litt bekymra. Vil jeg klare dette her på en god måte? Så hvis jeg klarer det så er jo det en god følelse (Informant #7).

### *c) Selvtillit*

Vi har også gjort et funn på at det er sammenheng mellom troen på egne ferdigheter og hva slags utfordringer en av informantene ønsker å ta på seg. Informant #1 beskriver det slik: «Motivasjonen øker jo mer kompetanse man får, og det går jo på det der med ferdigheter versus utfordringer, at du kan ta større utfordringer når du har fått mer og mer kompetanse også» (Informant #1).

### ***Oppsummering av opplevd kompetanse***

Våre funn viser at kunnskapsarbeidere som får anvendt tidligere arbeidserfaring opplever mestring. Dette ser vi ved at erfaring kan ha overføringsverdi, samt at enkelte uttrykker en form for spisskompetanse. Informantene bruker ord som *interessant* og *gøy* når de beskriver arbeidet. Samtidig ser vi at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom å mestre arbeidsoppgaven og kjenne seg motivert. Oppgavene må oppleves interessante og utviklende. Dersom dette mangler, uttrykker flere av informantene kjedsomhet og et ønske om å bytte jobb. Et interessant funn er at flere av informantene, riktignok et fåtall, opplever sterk motivasjon av oppgaver som ligger helt på grensen av deres kompetanse og kapasitet.

### ***4.2.2 Opplevd tilhørighet***

Under denne kategorien skal vi presentere funn knyttet til *det sosiale arbeidsmiljøet* og *det faglige arbeidsmiljøet*.

#### *4.2.2.1 Det sosiale arbeidsmiljøet*

I vår empiri kommer det frem at alle informantene mener at det sosiale arbeidsmiljøet har en betydning for opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. I det følgende presenteres faktorer som påvirker opplevelsen av tilhørighet ved a) utfordrende arbeidsmiljø i egen avdeling og b) alternative miljøer.

#### *a) Utfordrende arbeidsmiljø*

Avdelingen har den siste tiden vært gjennom et lederskifte. Dette har fått direkte konsekvenser for følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen og kollegaene. Informant #2 forteller at: «(...) vi har vært gjennom to turbulente år som har gjort det utrivelig å være på jobb» (Informant #2).

Også informant #5 forteller om hvordan erfaringer med utfordrende relasjonsforhold påvirker opplevelsen av det sosiale arbeidsmiljøet: «(...) så for å være ærlig, så har vi jo et par sjarmtroll i egen avdeling som kan suge litt energi også. (...) det gjør jo at man føler seg ikke nødvendigvis trygg i eget arbeidsmiljø» (Informant #5).

#### *b) Alternative miljøer*

Et interessant funn vi gjorde var imidlertid at tilhørighet ikke trenger å være knyttet til de nærmeste kollegaene. Informant #6 forteller at hen får den nødvendige sosiale tilhørigheten utenfor avdelingen:

Det som driver meg i jobben er jo det sosiale utenfor avdelinga, ehm, møtene med sentrene (...). Det har jeg fått til ved for eksempel å melde meg inn i (navn på fagforening), få et verv der, bli med på gruppetreningene (...) finne andre fellesskap da. Der jeg kunne føle meg mer hjemme og ha en tilhørighet (Informant #6).

#### *4.2.2.2 Det faglige arbeidsmiljøet*

Våre funn viser at arbeidsformen og det faglige arbeidsmiljøet har en betydning for tilhørigheten til arbeidsplassen ved a) felles faglig engasjement, b) organisering og ledelseskontinuitet, og c) opplevelsen av å bidra.

#### *a) Felles faglig engasjement*

Flere av informantene trekker frem at de kjenner på en tilhørighet gjennom et felles faglig engasjement. Informant #1 har byttet avdeling i Helsedirektoratet, og jobber mindre helsefagspesifikt nå enn tidligere. Hen sier: «(...) da jeg var i fagavdelingen til (det aktuelle fagfeltet) så hadde jeg sterkere tilhørighet til avdelingen som sådan enn jeg har nå» (Informant #1). Hen trekker frem at det er viktig for tilhørigheten å ha gode sparringspartnere på det faglige i jobben og at manglende faglig sparringsmiljø kan ha direkte betydning for motivasjonen. Hen uttrykker seg slik:

(...) det er en del ting du har behov for å drøfte da, når det gjelder oppgaveløsning, og hvis du ikke finner kompetansen i avdelingen vil det kunne være utfordrende for



motivasjonen. Så du må kunne få noen tilsvar hos enkelte ansatte i arbeidsgruppa di (...) for å bli stimulert også da» (Informant #1).

Også informant #3 trekker særlig frem samarbeid som en viktig motivasjonsfaktor på arbeidsplassen. Det samme gjør informant #4. Hen bruker uttrykk som «å være en del av noe større» og «utgjøre en forskjell» på direkte spørsmål om hva som fremkaller motivasjon hos vedkommende.

#### *b) Organisering og ledelseskontinuitet*

Organisering og ledelseskontinuitet vil også påvirke tilhørigheten til arbeidsplassen. Våre funn viser at hyppig utskifting av leder kan virke negativt inn på både tilknytningen til avdelingen og arbeidsoppgavene. Dette har igjen betydning for motivasjon og holdninger på arbeidsplass. Informant #4 forteller hvilken innvirkning manglende tilknytning har for hen:

(...) jeg er ikke så frempå med å ta nye arbeidsoppgaver, være nysgjerrig, interessert, rekke opp hånda, spørre, hive meg ut i nye ting. Jeg er mer tilbakeholden rett og slett og litt mer sånn tilbakelent og ser hva som skjer og gjør det som jeg er satt til å gjøre på en måte» (Informant #4).

#### *c) Opplevelsen av å bidra*

Informant #5 trekker særlig frem følelsen av å bidra med noe på arbeidsplassen for å føle tilhørighet. Hen forteller følgende: «(...) så opplever jeg jo mer og mer at jeg endelig har kommet et sted hvor jeg passer inn og har ting å bidra med og føles litt som jeg har havna på rett plass på et vis, trives» (Informant #5).

Følgende uttalelse fra informant #8 viser at opplevelsen av tilhørighet så vel kan knyttes til ansvarsområdet som til det sosiale arbeidsmiljøet: «Jeg har jo en sånn sterk lojalitetsfølelse og sånn til de arbeidsoppgavene jeg har (...), men jeg har nok ikke alltid hatt den samme litt sånn lojalitetsfølelsen ovenfor direktoratet» (Informant #8).

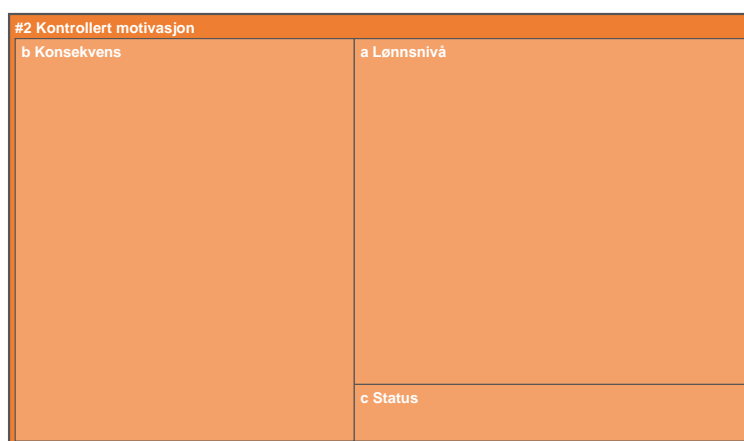
#### ***Oppsummering av opplevd tilhørighet***

I underkategorien *tilhørighet* har vi sett at et psykososialt og faglig arbeidsmiljø som ikke oppleves tilfredsstillende kan skape utfordringer med å bruke kollegaer til sparring for å få

brukt hele sin kompetansebeholdning. Vi har også sett at det begrenser ønsket om å engasjere seg i fellesskapet på arbeidsplassen samt fremmer en passiv og tilbakeholden atferd. Dette er typiske trekk for kontrollert motivasjon som vi behandler nærmere under punkt 4.3. Videre har vi sett at informantene som opplever å bidra aktivt til fellesskapet ved bruk av sin kompetanse opplever tilhørighet og trives i jobben. Dette er typiske trekk ved autonom motivasjon. I det følgende skal vi se nærmere på funn relatert til kontrollert motivasjon. Dette er nyttig for å forstå helheten av fenomenet arbeidsmotivasjon.

### **4.3 Kontrollert motivasjon**

I dette kapittelet vil funn tilknyttet kontrollert motivasjon presenteres. Kontrollert motivasjon betyr at atferden reguleres ut fra ytre omgivelser og incentiver. I dette kapittelet skal vi se at kunnskapsarbeiderne kan bruke sin kompetanse på oppgaver som de har liten eller ingen egeninteresse av å gjøre. De bruker imidlertid sin kompetanse på disse oppgavene for å oppnå en form for belønning eller unngå ubehagelige situasjoner.



Figur 13 Illustrasjon av hovedkategorien kontrollert motivasjon med tilhørende underkategorier. Bilde er hentet fra NVivo.

Presentasjonen vil gjøres gjennom tre hovedkategorier som våre informanter har omtalt som viktig i jobben. De tre kategoriene er lønn, konsekvens og status.

#### **4.3.1 Lønnsnivå**

I vår datainnsamling har vi funnet at lønnsnivået påvirker motivasjonen for å utføre arbeidsoppgaver. Datainnsamlingen viser at lønn anses som en hygienefaktor for informantene. Med dette menes at lønn ikke er hoveddrivkraften for motivasjonen til jobben, men nivået må oppleves som rettferdig for å at det ikke skal virke negativt på motivasjonen. Informant #1 forteller: «Jeg tenker jo at det til en viss grad er viktig. (...) Så lenge det er innenfor et rimelig forsvarlig lønnsnivå da. Og at lønna du har utvikler seg i takt med lønnsutvikling generelt innenfor de stillingene man har» (Informant #1).

Lønn som hygienefaktor vektlegges hos flere av informantene. Lønnsnivået må være konkurransedyktig for å beholde de beste kunnskapsarbeiderne. Informant #7 sier at: «Man tar jo en liten titt på lønnsnivået også, klart, hvis dem lønner veldig dårlig, ja, det er vel sånn at hvis man skal konkurrere om de beste folkene så må dem jo henge med på lønnsnivået også» (Informant #7).

Det er flere av informantene som erkjenner at lønnen har en innvirkning på motivasjonen dersom det ikke oppleves at den står i forhold til innsatsen. Informant #3 forklarer det slik: «Hvis jeg følte at jeg ikke fikk lønn for strevet, så hadde nok det pirka litt borte i motivasjonen over tid» (Informant #3).

Lønn kan likevel ha en umiddelbar motiverende effekt ved oppjustering, men den motiverende effekten ser ikke ut til å vedvare. Informant #4 oppgir at:

Jeg tror nok lønn er en sånn faktor som kan være en midlertidig motivasjon, også dabber det av etter hvert som en har.. også lønnsøkning og lønn er jo alltid motiverende, men i lengden så vet jeg ikke hvor mye det har å si sånn egentlig. Nei, da er nok mer trivsel og arbeidsoppgaver på lang sikt mer motiverende (Informant #4).

Lønnen kan også oppleves som et signal på hvor verdsatt kunnskapsarbeideren føler seg i organisasjonen. I lys av dette vil lav lønn få konsekvenser for arbeidertakerens motivasjon. Slik beskriver informant #8 det:

Jeg betyr faktisk noe her fordi de er villige til å betale for å ha meg her, så du får jo mer en trygghet i at, ja, de ser meg og de ser det jeg leverer og det er bra nok til å gi meg den lønna, ja. Jeg tror det er kjempeviktig (Informant #8).

Lønn er altså noe som flere av informantene ser på som en konsekvens av en godt utført jobb. Informant #5 er tydelig på det når hen omtaler lønnens betydning for motivasjonen: «(...) det vil aldri være noen motivasjon for meg å få høyere lønn. Det må jo være en mestringsopplevelse og meningsfylt og om det går bra så kan jo kanskje en høyere lønn bli et resultat av det» (Informant #5).

### **4.3.2 Konsekvenser**

Negative konsekvenser kan påvirke kunnskapsarbeiderens motivasjon til å utføre arbeidsoppgaver. Vi har gjennom vår empiriske datainnsamling funnet at kunnskapsarbeidere kan ha a) ulik motivasjon, b) kan utføre oppgaver i frykt for å miste jobben og c) frykt for negative relasjoner med kollegaer.

#### *a) Ulik motivasjon*

En årsak til at en kunnskapsarbeider utfører oppgaver er fordi vedkommende er innforstått med spillereglene i arbeidslivet. Oppgaven er derfor ikke alltid lystbetont, men oppleves mer som nødvendig å gjøre fordi oppgaven er viktig for helheten. Informant #1 beskriver variasjonen i arbeidsoppgavene på jobb slik: «(...) en blir jo på en måte pålagt endel spennende oppgaver og noen mindre spennende, også må en prøve å løse det best mulig begge to, men man har jo litt ulik motivasjon for ulike oppgaver» (Informant #1).

Når en kunnskapsarbeider gjør oppgaver kun for å være pliktoppfyllende selv om oppgaven i seg selv ikke er interessant kommer det med en pris. Informant #3 beskriver opplevelsen av å måtte gjøre uinteressante oppgaver slik: «(...) da dør jeg inne i meg, det syns jeg er fryktelig kjedelig» (Informant #3).

Ønske om å opptre som pliktoppfyllende ovenfor arbeidsgiver regulerer atferd hos flere av kunnskapsarbeidere i organisasjonen. Informant #7 beskriver det slik:

Det er vel arbeidsgiveren som gjerne ønsker at jeg skal bidra inn i de fagområder der da, så selv om jeg kanskje ikke har så veldig lyst eller er så inspirert, så må man vel kanskje bare regne med å gjøre noen sånne oppgaver også (Informant #7).

#### *b) Frykt for å miste jobben*

Konsekvensene av å ikke utføre de oppgavene som ligger under ens ansvarsområde, kan være stor. Det kan bidra til at oppgavene blir utført til tross for at aktiviteten i seg selv ikke er interessant. Informant #2 klargjør hva forsømmelse av arbeidsoppgaver kan føre til: «Gjør man ikke oppgavene man blir tildelt risikerer man å få sparken» (Informant #2).

Risiko for å miste jobben kan være en sterk driver for å utføre oppgaver som ikke er interessante. Det samme er å unngå ubehagelige konfrontasjoner med leder slik som informant #1 beskriver her:

Du må liksom gjennomføre de oppgavene du er blitt tildelt. Også vet du at hvis du ikke gjennomfører (...) de oppgavene du er satt til å gjøre. Da vil det jo bli en diskusjon mellom deg og avdelingsdirektør om hvorfor du ikke gjør det. Som man neppe har lyst til å havne i da (Informant #1).

*c) Frykt for negative relasjoner med kollegaer*

Ønsket om å ikke bli mislikt eller være til bry på arbeidsplassen står også sterkt hos kunnskapsarbeideren. Informant #6 beskriver det slik:

(..) jeg har jo ikke noe lyst til å bli stilt i et dårlig lys eller at noen skal bli irritert på meg for at jeg ikke gjør som jeg skal gjøre, det går jo ut over andre liksom om jeg ikke gjør det jeg skal gjøre (...). Hvis ingen hadde oppdaget at jeg ikke hadde gjort det, så hadde jeg jo ikke gjort det (latter) (Informant #6).

### **4.3.3 Status**

Vi har gjennom vår empiriske datainnsamling også funnet at status kan påvirke motivasjonen for å utføre arbeidsoppgaver. En motivasjonsfaktor som også kom frem hos flere av informantene var ønsket om være en del av noe stort og viktig. En forutsetning for å velge Helsedirektoratet som arbeidsplass har for noen vært at organisasjonen har høy anseelse i samfunnet generelt. Informant #1 forteller at: «Direktoratet hadde et veldig godt renommé knyttet til, og har et enormt stort ansvar så det går igjen på dette med store oppgaver, viktige oppgaver. Er jo på en måte utfører av departementet sine bestillinger» (Informant #1).

### ***Oppsummering av kontrollert motivasjon***

Under hovedoverskriften *kontrollert motivasjon* har vi sett at lønn er en viktig årsak til at informantene møter opp på jobb. Lønnsnivået må isolert sett oppleves rettferdig og ha sammenheng med jobben som gjøres. Utover dette vil ikke lønn virke som en varig motivasjon for kunnskapsarbeiderne, men det kan virke negativt på motivasjonen dersom det oppleves at lønnen er for lav. Vi har sett at lønn fungerer som en hygienefaktor for motivasjonen til informantene. Det betyr at det er en ytre form for motivasjon. Om

motivasjonen er kontrollert eller autonom avhenger av kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og eierskap til oppgavene.

Videre har vi sett at ulik interesse for arbeidsoppgavene fremkaller ulike typer motivasjon. Slik vi tolker informantene gir de uttrykk for en autonom motivasjon ved utføring av oppgaver som oppleves som spennende og interessante, og en kontrollert form for motivasjon ved utføring av oppgaver som oppleves kjedelige og lite spennende. I tillegg forstår vi informantene slik at de opplever manglende kompetansemobilisering ved utførelse av kjedelige arbeidsoppgaver. Tilbakemeldinger fra lederen kan også virke inn på motivasjonen slik vi har sett under konsekvensfaktoren. For mens ønsket om belønning i form av lønn eller tilbakemeldinger kan fremkalle motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene, kan også frykten for negative konsekvenser påvirke motivasjonen for å få jobben gjort. Pliktfølelse, frykten for å bli mislikt eller å være til bry, konfronterende samtaler med leder, og risiko for å miste jobben er eksempler som trekkes frem som motivasjonsfaktorer for å utføre kjedelige og lite interessante arbeidsoppgaver.

#### 4.4 Opplevd Autonomi

Behovet for *autonomi* har tidligere i oppgaven blitt beskrevet som synonymt med selvstyre. Et annet ord for selvstyre er selvbestemmelse, derav selvbestemmelsesteorien. Gjennom koding av den transkriberte teksten i NVivo ble denne underkategorien brutt videre ned til tre underkategorier. Underkategoriene omhandler våre funn om frihet til å velge hvilke oppgaver som skal arbeides med, fleksibilitet og opplevelsen av tillit fra leder.



Figur 14 Illustrasjon av hovedkategorien opplevd autonomi med tilhørende underkategorier. Bilde er hentet fra NVivo.

#### *4.4.1 Frihet til å velge oppgaver*

Vi har gjennom vår empiriske datainnsamling funnet at frihet til å velge oppgaver har betydning for kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. I en stor organisasjon som Helsedirektoratet finnes det mange ulike fokusområder, fagområder og nedslagsfelt som det jobbes med. Det betyr at kunnskapsarbeiderne i organisasjonen er inndelt i mindre enheter og innenfor disse enhetene er det også forskjellige fokusområder. Det som kommer frem av funn fra våre intervjuer er betydningen av å jobbe på et ønsket fagområde. Informant #1 har aktivt vært med å påvirke hvilket område hen skal jobbe med. Hen forteller: «Så jeg fremmet et forslag om at jeg kunne være i (den aktuelle avdelingen) i en begrenset periode for å utføre noen prosjekter (innenfor ønsket fokusområde)» (Informant #1). Informant #1 fikk gjennomslag for sitt ønske og har fått brukt sin kompetanse til å jobbe med noen av de oppgavene som motiverer hen mest.

Det er imidlertid ikke alle som får bruke like mye tid på de oppgavene som motiverer mest. Informant #2 innehar en bred kompetansebeholdning bestående av gammel erfaring og ny kunnskap. Hen verdsetter sin nyervervede kunnskap høyst, men opplever ikke å få bruke den like mye som ønsket. Hen opplever like mye mestring i arbeidsoppgaver hvor den gamle erfaringen brukes, men beskriver en annen type motivasjon når hen får bruke sin nye kunnskap. Oppgavene blir mer interessante og meningsfulle når oppgaver knyttet til den nye kunnskapen skal utføres. Hen opplever det som en kamp om å få jobbe nok med de oppgavene hen ønsker: «Ja, den (oppgaven jeg ønsket) har jeg jo klart å rane til meg nå i dette året» (Informant #2). Informant #2 ønsker seg flere av denne typen oppgaver fremover. Funnene viser at gehør for å kunne bruke ønsket kompetanse har betydning for opplevelsen av autonomi og autonom motivasjon på arbeidsplassen.

#### *4.4.2 Fleksibilitet i arbeidshverdagen*

Vi har også funnet at fleksibiliteten i kunnskapsarbeiderens arbeidshverdag har betydning for opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon i form av a) tidsstyring, b) sted og c) arbeidsrammer.

##### *a) Autonom tidsstyring*

Fleksibilitet i arbeidshverdagen viser seg å ha stor verdi for informantene i denne studien. Med fleksibilitet menes muligheten til tidsstyring og muligheten til å disponere

arbeidshverdagen fritt innenfor gitte rammer. Flere av informantene setter fleksibiliteten i sammenheng med det å være et 24-timersmenneske hvor familieliv skal kombineres med jobben. Under intervjuet som ble holdt rundt lunsjtider beskriver informant #8 fleksibiliteten i arbeidsdagen slik: «Nå skal jeg ha oppstartsamtale på skolen etterpå liksom, så jeg styrer jo kalenderen min selv» (Informant #8).

#### *b) Sted*

Som en konsekvens av Covid-19 har informantene blitt pålagt å jobbe på hjemmekontor. Før pandemien foregikk det meste av arbeidet i Helsedirektoratets lokaler. På spørsmål om motivasjonsfaktorer på jobb trekker Informant #3 frem dagens fleksibilitet ved arbeidsplassen som en av faktorene som er med på å bidra til arbeidsmotivasjon: «Ja, også fleksibilitet sånn med arbeidssituasjon, hjemmekontor og arbeidstid og at man styrer hverdagen litt selv så lenge oppgavene blir gjort, ja» (Informant #3).

#### *c) Arbeidsrammer*

Informantene uttrykte at de likte de frie rammene som lå i jobben. Informant #4 beskriver det tydelig: «(...) den fleksibiliteten setter jeg i grunn veldig pris på, absolutt en fordel med jobben» (Informant #4).

Opplevelsen til informantene i denne undersøkelsen er at ledelsen gir frie rammer så lenge det leveres på de oppgavene som ligger innenfor gitt ansvarsområde. Informant #1 oppgir at: «Utover de overordnede føringene som ligger fra avdelingsdirektør så er det jo, så er man ganske aktiv på å skape sin egen hverdag, arbeidshverdag. Så lenge du leverer i forhold til oppsatte frister» (Informant #1).

#### *4.4.3 Opplevelsen av tillit fra ledelsen*

Vi har videre funnet at opplevelsen av tillit fra ledelsen påvirker kunnskapsarbeiderens arbeidsmotivasjon og opplevde kompetansemobilisering ved a) detaljstyring, b) valg av tilnærming i oppgaveløsning på individnivå, og c) opplevelse av medvirkning på organisasjonsnivå.



### *a) Detaljstyring*

I tilknytning til autonomi henger tillitsbasert ledelse tett sammen med fleksibiliteten som er beskrevet i punktet ovenfor. Det er likevel nyanser som gjør det verdt å skille dem fra hverandre. I denne datainnsamlingen er fokuset gjennomgående på kunnskapsarbeiderens opplevelser, og det kan derfor være en forskjell på hvordan de opplever fleksibilitet på jobben og tillitsbasert ledelse. Informant #7 foretrekker en tillitsbasert ledelse og sier at: «Hvis det blir for mye detaljstyring kan det gå litt på motivasjonen eller interessen. Dempe litt på det, eller engasjementet» (Informant #7).

Detaljstyring kan virke inn på tilliten som kunnskapsarbeideren opplever fra sin leder. Informant #2 har en klar formening om detaljstyring: «Jeg er ikke noe glad i detaljstyring, gi heller i oppgave hva som skal løses også får du heller la medarbeideren få løse det på sin måte, og heller gå inn og støtte hvis du ser at ikke det går» (Informant #2).

### *b) Valg av tilnærming i oppgaveløsning på individnivå*

Tillitsbasert ledelse bidrar, ifølge Informant #1, til at kunnskapsarbeideren står friere til å velge hvilken tilnærming og kompetanse som skal anvendes for å løse arbeidsoppgavene. Dette fremmer muligheten for å få brukt relevant kompetanse fra sin kompetansebeholdning:

Jeg liker veldig godt frie rammer. Jeg tror at i en sånn type kunnskapsbedrift som direktoratet er, så tror jeg, der de aller fleste har høy utdanning, så ligger det nok litt latent i de fleste at de ønsker å ha litt frie rammer på hvordan de utfører oppgavene. Det er ikke så klokt nødvendigvis av avdelingsdirektør å utfordre med et for strengt kontrollregime, og sånt. Det tror jeg i liten grad gagnar produksjonen (Informant #1).

### *c) Opplevelse av medvirkning på organisasjonsnivå*

Tillit fra ledelsen handler også om å bli inkludert i prosesser og få være med på å påvirke i organisasjonen. Opplevelsen av at lederen ser dine ressurser bidrar også til opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Informant #8 forteller at hen er helt avhengig av hva slags ledelse man har i organisasjonen:

Jeg føler jo nå i det siste så har vi hatt en veldig sånn ledelse som er veldig på lytteren og veldig med på, ikke sant, man får lov å være med å påvirke og spille inn og de er

veldig interessert i å høre, ikke sant, -hva er ditt forslag, hvordan løser vi dette (Informant #8).

Mens opplevelsen av tillit fra ledelsen fremmer kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon, har manglende inkludering og manglende tillit den motsatte effekten. Informant #8 forteller om tidligere frustrerende opplevelser hvor ledelsen har tatt beslutninger til tross for at kunnskapsarbeiderne har frarådet dem beslutningen i forkant: «(...) dette er egentlig bare å tråkke rett ut i salaten, dette har vi gjort før, dette fungerer ikke, også blir det bare kjørt på likevel (...) det er jo veldig demotiverende da» (Informant #8).

### ***Oppsummering av opplevd autonomi***

I kapittelet om autonomi har vi sett hvilken betydning frihet til å velge fokusområder og tilhørende oppgaver har på motivasjonen. Vi har sett at arbeiderne som fikk medvirke i valg av arbeidsoppgaver opplever dette som en motivasjonsfaktor. Vi har også sett hvordan motivasjonen påvirkes når kunnskapsarbeiderne bare delvis får være med på å velge fokusområder. Kunnskapsarbeideren beskriver en autonom motivasjon når hen får jobbe med ønsket fokusområde og tilhørende arbeidsoppgaver. Kunnskapsarbeideren oppgir da at hen får brukt mer av den kompetansen som hen selv verdsetter. Når kunnskapsarbeideren må bruke kompetanse som hen selv ikke lenger verdsetter like høyt beskrives en kontrollert motivasjon for å gjøre oppgavene.

Kunnskapsarbeideren oppgir en opplevelse av mestring ved både ønskede og mindre ønskede fokusområder, men type motivasjon er forskjellig. Forholdet mellom hvor ofte hen får jobbe med ønskede fokusområder og andre fokusområder påvirker også den generelle motivasjonen for arbeidsplassen. Videre har vi funnet at fleksibilitet er en viktig motivasjonsfaktor på jobb. Opplevelsen av autonomi er derfor ikke bare knyttet til konkrete arbeidsoppgaver. Autonomi er også en generell opplevelse arbeidstakeren har, eller ikke har, av selvbestemmelsesrett over sin egen arbeidshverdag. Informantene beskriver fleksibilitet som muligheten til å styre tiden sin selv og muligheten til å være et 24-timersmenneske. I forlengelse av fleksibilitet har vi funnet ut at tillitten som kunnskapsarbeideren opplever fra sin leder påvirker motivasjonen. Kunnskapsarbeideren beskriver en kontrollert motivasjon når opplevelsen av å bli detaljstyrt oppstår. Opplevelsen av tillit fra leder til å gjøre arbeidsoppgavene etter egen metode, ut fra egen kompetansebeholdning, er en viktig faktor for å kjenne på autonom motivasjon i form av

interesse og engasjement for oppgaven.

#### 4.5 Opplevd kompetansemobilisering

Opplevd kompetansemobilisering er en hovedkategori i denne analysen. Det er også ett av de to fenomenene vi ønsker få en dypere forståelse for i denne oppgaven. Mye av innholdet i denne analysen er derfor knyttet opp mot begrepet opplevd kompetansemobilisering. I denne delen skal vi se nærmere på funn som omhandler hvordan informantene opplever at kompetansen samsvarer med arbeidsoppgavene og hvordan opplevelsen av manglende samsvar mellom kompetansebeholdning og arbeidsoppgaver påvirker opplevd kompetansemobilisering.

I noen av eksemplene informantene gir er det nærliggende å trekke linjer mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Autonomi, mestringstro og tilhørighet er også faktorer som virker inn på opplevd kompetansemobilisering, og vil derfor bli berørt også i denne delen av analysen. Disse faktorene blir imidlertid beskrevet under andre kategorier og vil derfor ikke utdypes eller repeteres her.

##### 4.5.1 Samsvar mellom opplevd kompetansebeholdning og arbeidsoppgavene

Opplevelsen av samsvar mellom kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansebeholdning og arbeidsoppgaver har betydning for opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Vi har gjennom våre intervjuer funnet at opplevelsen av samsvar mellom kompetansebeholdning og arbeidsoppgaver a) er en dynamisk prosess og b) påvirker opplevelsen av faglig utvikling og å få brukt hele sin kompetanse.

##### a) Opplevd kompetansemobilisering er en dynamisk prosess

Et av hovedfunnene i vår datainnsamling er at opplevelsen av å få brukt sin kompetanse på arbeidsplassen kan variere fra oppgave til oppgave og fra periode til periode. Opplevd kompetansemobilisering er derfor et dynamisk fenomen som kan endre seg fra øyeblikk til



Figur 15 Illustrasjon av hovedkategorien kompetansemobilisering med tilhørende underkategorier. Bilde er hentet fra NVivo.

øyeblikk. Det fremkommer likevel i vår datainnsamling at kunnskapsarbeiderne evner både å reflektere over opplevd kompetansemobilisering i enkeltoppgaver, og over den generelle opplevelse av kompetansemobilisering på arbeidsplassen. Informant #1 forklarer hvordan hen opplever å få brukt sin samlede kompetanse på jobb slik: «Det tror jeg varierer litt sånn, litt periodisk for å si det sånn. Det er avhengig av hvilke oppgaver man blir satt til. Men sånn som det er nå vil jeg si sånn rimelig bra» (Informant #1).

Informant #1 opplever at hen har fått ok utfordringer i forhold til kompetansen hen innehar, men tenker nå fremover og vurderer å finne nye utfordringer på en annen arbeidsplass. Slik vi tolker informanten, beskriver hen et behov for å møte nye utfordringer over tid.

#### *b) Opplevelsen av faglig utvikling og å få brukt hele sin kompetanse*

Gjennom bruk av opparbeidede ferdigheter innenfor fagområdet som hen arbeider på nå opplever Informant #7 mestring i jobben sin. Hen trekker samtidig sammenhenger mellom tildelte oppgaver, opplevd kompetanse og motivasjon:

Det er klart at hvis jeg får masse oppgaver som jeg ikke har noe utdanning på, eller føler jeg ikke har så gode forutsetninger for i utgangspunktet, og da kan motivasjonen gå litt ned på noen av oppgavene jeg jobber med (Informant #7).

Informant #8 opplever å få brukt hele sin kompetansebeholdning på arbeidsplassen. Hen opplever mestring og har kontroll på sitt ansvarsområde. Informanten opprettholder opplevelsen av optimal kompetansemobilisering over tid. Dette gjør hen ved at det stadig dukker opp nye problemstillinger som krever at informanten tar i bruk hele sin kompetansebeholdning for å løse oppgavene. Det medfører at informantens aktivitet ofte reguleres av autonom motivasjon. Hen beskriver det slik:

(...) jeg har følt at jeg har fått jobbet meg opp og blitt sånn rimelig god da, og fått en viss kontroll liksom. Men jeg liker nok det også at det er litt sånn skjær i sjøen også, at det skjer ting som du ikke har kontroll på (Informant #8).

Informant #4 opplever også at hen får brukt en del av sin kompetanse på arbeidsplassen. Hen opplever imidlertid ikke at hen får brukt den delen av kompetanse som engasjerer mest og som informanten selv tenker vil bidra til utvikling fremover. Dette påvirker den generelle

opplevelsen av kompetansemobilisering og motivasjon på arbeidsplassen: «Jeg har hele tiden lyst til å utdanne meg og lære nye ting, ikke sant. Også ja. Nå har man kanskje en stilling der en lett føler seg litt "stuck" rett og slett og en ikke får brukt hele seg» (Informant #4).

#### *4.5.2 Manglende samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver*

Vi har videre funnet at opplevelsen av manglende samsvar mellom kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansebeholdning og arbeidsoppgaver har betydning for opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Informant #2 opplever en mismatch mellom den kompetansen hen innehar og oppgavene hen blir satt til å gjøre. Opplevelsen av manglende samsvar oppstår imidlertid ikke fordi oppgavene ikke er tilpasset hens objektive kompetanse, men fordi oppgavene ikke er tilpasset den delen av kompetansen hen gjerne vil bruke. Hen forklarer: «Jeg synes jeg balanserer bra i forhold til den kompetansen jeg har. Det jeg kunne tenke meg litt mer av, det var jo litt mer (foretrukket faglige) oppgaver» (Informant #2).

Informant #2 beskriver gjennom intervjuet hvordan de foretrukne oppgavene fremmer autonom motivasjon og de andre oppgavene reguleres av kontrollert motivasjon. Informant #6 opplever en stor mismatch mellom forventningene hen hadde til jobben før hen begynte og hvilke oppgaver hen blir tildelt. Hen oppgir at grunnen til at hen fortsatt velger å jobbe i organisasjonen er alle de andre tingene som er bra ved å være der. Informanten nevner miljøet utenfor avdelingen og oppgaver utenfor avdelingen. Videre beskriver informanten at motivasjonsfaktorer for hen er opplevelse av mestring, interessante utfordringer og når det åpner seg muligheter for utvikling, læring og bra sosialt arbeidsmiljø. I dag opplever hen å få brukt sin samlede kompetanse på følgende måte: «Sånn midt på treet kanskje, (latter). Jeg har nok ikke helt følelsen av at dette kanskje er jobben der jeg får brukt hverken utdanning eller arbeidserfaring så godt som jeg ønsker nei» (Informant #6).

#### ***Oppsummering opplevd kompetansemobilisering***

I dette kapittelet har vi sett at opplevd kompetansemobilisering er et dynamisk fenomen som er knyttet opp mot tildelte arbeidsoppgaver. Opplevelsen av kompetansemobilisering kan derfor variere fra en periode til en annen. Vi har sett at opplevd kompetansemobilisering ikke alltid handler om å få brukt hele sin kompetansebeholdning. Det er viktigere at

kunnskapsarbeideren får brukt den delen av kompetansebeholdningen som hen selv vurderer som attraktiv, interessant og meningsfull. Opplevelsen av kompetansemobilisering oppstår når kunnskapsarbeideren møter attraktive utfordringer som mestres gjennom bruk av hele sin ønskede kompetansebeholdning. I slike tilfeller styres aktiviteten til kunnskapsarbeideren av autonom motivasjon. Vi har også sett eksempler på hva som skjer når kunnskapsarbeiderne ikke opplever tilstrekkelig med attraktive utfordringer, for vanskelige utfordringer eller hvis det oppleves at det er manglende samsvar mellom forventninger til jobben og tildelte oppgaver. Kunnskapsarbeiderne som ikke opplever å få brukt sin kompetanse godt nok eller ser utviklingsmuligheter i fremtiden styres oftere av kontrollert motivasjon og ønsker seg en annen jobb.

#### 4.6 Mestringsorientert støtte fra omgivelsene

I kommende kapittel skal vi se på funn knyttet til kategorien mestringsorientert støtte fra omgivelsene. Som tidligere nevnt vil

vi i disse avsnittene presentere faktorer fra vår datainnsamling som påvirker både opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon samtidig. Mestringsorientert støtte fra omgivelsene er delt opp i følgende tre underkategorier: mestringsorientert ledelse, mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer og mestringsorientert støtte fra tjenestemottakere.



Figur 16 Illustrasjon av hovedkategorien mestringsorientert støtte fra omgivelsene med tilhørende underkategorier. Bilde er hentet fra NVivo.

##### 4.6.1 Mestringsorientert ledelse

Lederstil trekkes frem som en viktig faktor for opplevelsen av kompetansemobilisering hos våre informanter. Informantene gir uttrykk for at tillitsbasert ledelse fremmer muligheten for å anvende kompetansebeholdningen etter eget ønske, mens en detaljstyrt lederstil begrenser muligheten til å ta i bruk ønsket kompetanse i utførelsen av arbeidsoppgavene. Funn knyttet til lederstil er beskrevet nærmere under hovedkategorien om autonomi, og vil ikke bli videre

utdypet under denne kategorien. Underkategoriene som presenteres under mestringsorientert ledelse vil derfor være tilbakemelding fra leder og støtte fra leder.

#### *4.6.1.1 Tilbakemeldinger fra leder*

Tilbakemelding fra leder har betydning for kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon når leder a) anerkjenner godt arbeid, b) gir konstruktiv kritikk og c) gir hyppig tilbakemelding.

##### *a) Anerkjennelse av godt arbeid*

Tilbakemeldinger fra leder er noe som trekkes frem som en viktig faktor for opplevd kompetansemobilisering og motivasjon fra flere av informantene i denne studien.

Tilbakemeldinger som anerkjenner et godt utført arbeid kan forsterke mestringsopplevelsen kunnskapsarbeideren sitter igjen med etter at jobben er gjort. Slike anerkjennelser fremkaller energi og pågangsmot for fremtidige oppgaver. Informant #1 opplever at hen kan få gode tilbakemeldinger fra leder dersom hen har levert godt på arbeidsoppgavene sine og sier: «De er jo ganske flinke til å gi tilbakemeldinger når du har levert et bra produkt da» (Informant #1).

##### *b) Konstruktiv kritikk*

Informant #1 opplever det også som støtte fra ledelsen når hen får tilbakemeldinger på utførte oppgaver med forbedringspotensial. Tilbakemeldingene fremmer informantens mulighet til å ta i bruk sin kompetanse og utvide sin kompetansebeholdning. «(...) men også ting som eventuelt kan utvikles videre, så det er ganske edruelige tilbakemeldinger på, - hva man gjør og hva man eventuelt ikke har levert på» (Informant #1).

##### *c) Hyppige tilbakemeldinger*

Informant #4 opplever at hen jobber i et utfordrende arbeidsmiljø. Hen har erfart hvilken betydning leder sin tilbakemelding har på arbeidsmotivasjonen.

Jeg tror nok det at god ledelse er veldig, veldig viktig, at det vi har sett nå de siste månedene med en leder som har kommet inn midlertidig som har gitt veldig sånn, gir masse tilbakemeldinger og er veldig til stedet. En god leder har ekstremt mye å si (Informant #4).

#### 4.6.1.2 Støtte fra leder

Støtte fra leder har betydning for kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon når kunnskapsarbeider a) møter eksterne aktører, og b) har vanskelige saker.

##### a) Møte med eksterne aktører

Når en kunnskapsarbeider har jobbet selvstendig med komplekse oppgaver over tid, kan støtte fra leder ha stor betydning for opplevelsen av kompetansemobilisering og videre arbeidsmotivasjon. Informant #3 beskriver hvor avgjørende det var med lederstøtte da hen skulle presentere et komplekst fagområde for eksterne aktører:

(...) da blir jeg veldig glad. Og selv om hun ikke er veldig kjent med det jeg jobber med og skjønner jo ikke hele den ordningen bare ved å høre på meg prate en time, så er det noe med bare å bli sett sånn, det er, det er liksom, det er en kjempeviktig jobb fra en leder (Informant #3).

##### b) Vanskelige saker

Informant #3 fremhever at samarbeid med leder er vesentlig for at hen skal få gjort en god jobb. Hen ser på lederen som en likemann som kan brukes til å diskutere saker med, som gir støtte, korrigerer og som kan ta beslutninger i sakene som er vanskelige. Gjennom denne samhandlingen og opplevelsen av støtte fra leder legges det til rette for at informanten får brukt sin kompetanse i sin arbeidshverdag. Hen forklarer:

(...) også er det å ha en sånn trygg ledelse, som på en måte bare skal veilede oss i riktig retning, det er liksom viktig. Og at du er trygg på de beslutningene som kommer derfra og den «backinga» man får, og korrigeringen når man trenger det (Informant #3).

Tilbakemeldingene fra leder er med på å fremme mestringsopplevelsen og motivasjonen på jobb. Informant #4 beskriver sin opplevelse av det slik:

Vi har fått inn en midlertidig leder nå som er veldig flink til å gi tilbakemelding. Ehm, jeg har jo jobbet med noen tunge varslingssaker i det siste som jeg har fått veldig god støtte på fra leder, han sender epost når jeg oppdaterer han med "kjempebra jobba" og "godt arbeid" (Informant #4).



### ***Oppsummering mestringsorientert ledelse***

Fra kapittelet om autonomi så vi at opplevelsen av tillit fra ledelsen fremmer opplevd kompetansemobilisering og autonom motivasjon gjennom blant annet inkludering i prosesser. I dette kapittelet har vi sett at tilbakemeldinger fra leder er en viktig faktor for både opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Tilbakemeldinger i form av anerkjennelse for godt utført arbeid virker som en forsterker på mestringsopplevelsen og fremkaller motivasjon for videre arbeid. Konstruktiv kritikk på arbeidsoppgaver som kan utføres bedre oppleves også som støtte som gir driv til å bruke kompetansebeholdningen annerledes eller til å utvide kompetansebeholdningen. Spesielt når arbeidsmiljøet oppleves utfordrende fremmer tilbakemeldingene fra leder motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Videre har vi sett at støtte, sparring og tilstedeværelse fra leder virker positivt inn på den opplevde kompetansemobiliseringen og arbeidsmotivasjonen.

#### ***4.6.2. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer***

Mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer påvirker opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Vår datainnsamling har vist at mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer har betydning når det er behov for a) faglig stimuli og utfylling av kompetansegap b) trivsel, og c) tilbakemeldinger.

##### *a) Faglig stimuli og utfylling av kompetansegap*

Mestringsorientert støtte fra de nærmeste kollegaene virker inn på kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og motivasjon. Informantene vurderer det som viktig å ha gode sparringspartnere tilgjengelig når faglige spørsmål skal besvares. Faglige diskusjoner og sparring fører til at informantene blir faglig stimulert og får tatt i bruk mer av sin kompetanse. Manglende muligheter for å sparre med de nærmeste kollegaene virker negativt inn på motivasjonen: «Det er endel ting du har behov for å drøfte da. Når det gjelder oppgaveløsninger. Og hvis du ikke finner kompetansen i avdelingen så vil det kunne være utfordrende på motivasjonen» (Informant #1).

Informant #2 beskriver også behovet for å støtte seg på kollegaer når hen står ovenfor oppgaver som er vanskelig å løse. Ved å sparre med kollegaene på områder hvor hen mangler kompetanse får hen mulighet til å fullføre oppgavene og oppleve mestring. Hen opplever samtidig at det finnes ulike særegenheter i avdelingen som ikke alltid blir sett på som noe positivt. Hen opplever en lav tilhørighet i avdelingen og forklarer hvordan ulikhetene i

gruppen påvirker kommunikasjonen: «(...) det er et mangfold i avdelingen som gjør at vi ikke alltid snakker like godt sammen, vi snakker nok ofte forbi hverandre» (Informant #2).

Informant #8 opplever at hen har kollegaer i avdelingen som sitter på den kompetansen som hen selv mangler og synes det er supert. Hen forklarer hvordan dette fremmer muligheten til å bruke sin egen kompetanse og oppleve mestring: «Da får jo jeg lov å bruke min tid på de tingene som jeg føler at jeg er god på, også kan jeg be andre om hjelp til de andre tingene» (Informant #8).

### *b) Trivsel*

Informant #3 trekker også frem kollegaer som en viktig faktor både når det kommer til trivsel og når det kommer til å bruke sin kompetanse ved faglige spørsmål:

(...) det betyr jo veldig mye, ellers blir det jo veldig ensomt på det sosiale, også er det jo noe med at man må ha noen å snakke med faglig for å kunne diskutere ting, hvis ikke kommer man ikke videre eller greier ikke lande ting, så det er veldig viktig (Informant #3).

Informant #4 forteller at hen opplever arbeidsmiljøet som litt utfordrende, og at det å spørre om hjelp ikke nødvendigvis oppleves som like enkelt i hele avdelingen. Manglende muligheter for å bruke kollegaene som sparringspartnere gjør at hen opplever perioder med lav mestring og at hen ikke får brukt sin kompetansebeholdning optimalt. Informanten signaliserer at hen først nå har merket på kroppen hvor viktig et godt samarbeidsmiljø blant medarbeidere er for å både trives på jobb og for muligheten til å bruke sin kompetanse. «Jeg har jo lært det nå at det er i alle fall likestilt med arbeidsoppgaver på en måte og at det er like viktig som interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, minst like viktig» (Informant #4).

### *c) Tilbakemeldinger*

I tillegg til å kunne bruke kollegaer som sparringspartnere ved faglige spørsmål, kan det også oppleves godt å bli takket av kollegaer etter å ha bidratt med sin kompetanse for å hjelpe til med å løse oppgaver. Informant #5 opplever mestring når kollegaer uttrykker at de setter pris på hjelpen hen har gitt: «(...) alle trenger vi bekræftelse fra folk rundt oss, fra leder og fra kolleger og sånt, jeg skal ikke late som ikke trenger det jeg heller» (Informant #5).

### ***Oppsummering mestringsorientert støtte fra kolleger***

I dette kapittelet har vi sett at et godt arbeidsmiljø hvor kollegaene kan bruke sin kompetanse gjennom faglige drøftinger fremmer motivasjon og opplevd kompetansemobilisering. Når kunnskapsarbeideren sitter med et inntrykk av at det ikke finnes tilstrekkelig kompetanse internt i avdelingen begrenser det muligheten for å bruke sin kompetanse i faglige drøftinger. I disse situasjonene gir kunnskapsarbeideren uttrykk for kontrollert motivasjon. Når kunnskapsarbeideren opplever at den nødvendige kompetansen eksisterer i avdelingen fremmer det muligheten til å bruke egen kompetanse på det som gir mestring. Dette gir autonom motivasjon. Vi har også sett at et utfordrende arbeidsmiljø kan gjøre det vanskelig å sparre med kollegaer og få tilgang på kompetanse som faktisk eksisterer i avdelingen. Dette skaper kontrollert motivasjon og en opplevelse av å ikke få brukt sin kompetanse tilstrekkelig nok til å oppleve mestring.

#### ***4.6.3. Mestringsorientert støtte fra tjenestemottakere***

Mestringsorientert støtte fra omgivelser utenfor avdelingen påvirker opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Vår datainnsamling har vist at a) opplevelse av negative tilbakemeldinger fra tjenestemottakere og b) gode samarbeidspartnere har betydning for kunnskapsarbeiderens opplevelse av mestring.

##### ***a) Betydningen av negative tilbakemeldinger fra tjenestemottakere***

Tilbakemeldingene som kommer fra omgivelsene utenfor avdelingen kan være med på å påvirke opplevelsen av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Informant #4 har tidligere hentet motivasjon og mestringsopplevelser gjennom samhandling med tjenestemottakere. Hen opplever nå at kontakten med omgivelsene utenfor avdelingen bidrar til å begrense opplevelsen av kompetansemobilisering og motivasjon i arbeidet. Hen opplever å få lite positive tilbakemeldinger og beskriver at jobben i perioder oppleves som utakknemlig: «(...) når en da jobber på et felt som er ganske betent til tider på en måte og får da egentlig mer kjeft enn ros til tider, så ja, så tro jeg det kan gjøre noe med mestringsfølelsen da» (Informant #4).

##### ***b) Betydningen av gode samarbeidspartnere***

Informant #8 derimot opplever at omgivelsene utenfor avdelingen er det som skaper drivkraft i hverdagen. Det er i tilknytning til de eksterne omgivelsene at hen får mulighet til å ta i bruk hele sin kompetanse, oppleve mestring og videreutvikle sin kompetanse. Hen opplever

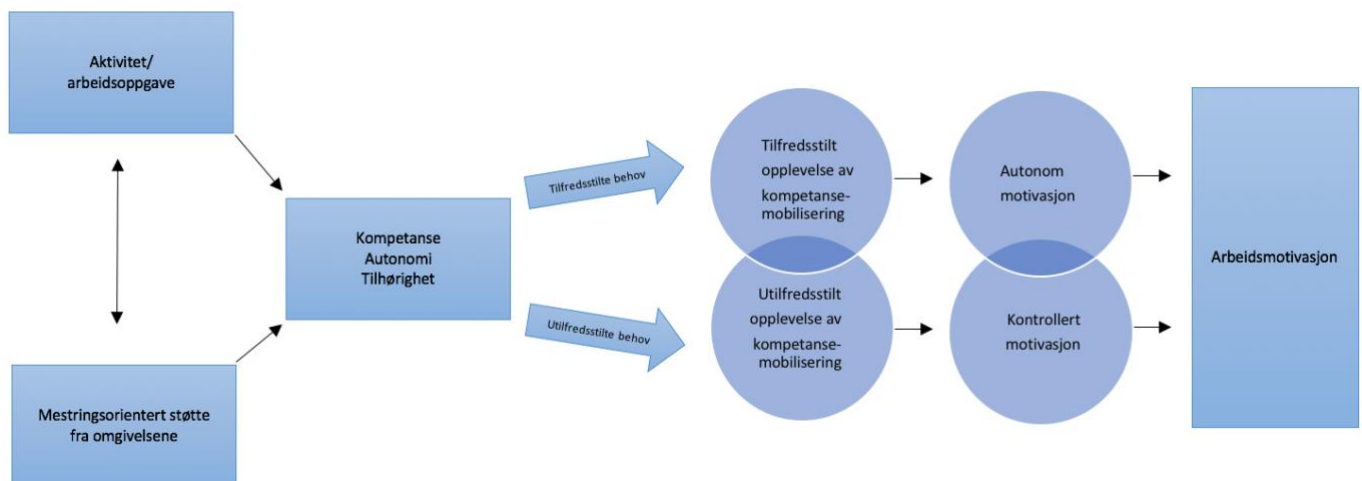
positive forventinger til seg selv fra nettverket sitt. Disse forventingene skaper engasjement og vilje til å ta i bruk hele kompetansebeholdningen og investere den inn i neste sak for å levere enda litt bedre. I en periode med endringer innenfor egen organisasjon opplever informant #8 kontinuitet og stabilitet i sitt arbeid i møte med menneskene utenfor organisasjonen. Hen forklarer:

(...) det er mange av disse lederne ved disse sentrene jeg har kjent over lengre tid. Ehm, så det tenker jeg også motiverer meg på en måte, ja, det betyr nok litt at, det betyr jo noe for meg å levere godt på en måte (Informant #8).

### ***Oppsummering mestringsorientert støtte fra tjenestemottakere***

I dette kapittelet har vi sett at overvekt av negative tilbakemeldinger fra eksterne omgivelser bidrar til å begrense opplevd kompetansemobilisering, hemmer opplevelsen av mestring og fremmer kontrollert motivasjon. Vi har også sett at det bidrar til en indre driv og autonom motivasjon hos kunnskapsarbeidere som opplever å få brukt hele sin kompetansebeholdning ved å innfri høye positive forventninger fra nettverket utenfor organisasjonen.

### ***4.7 Oppsummering av alle funn og svar på forskningsspørsmålene***



Figur 17 Figuren er egenprodusert og viser sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon som fremkommer fra vår empiriske datainnsamling.

Forskningsspørsmålene vi introduserte i begynnelsen av denne oppgaven var:

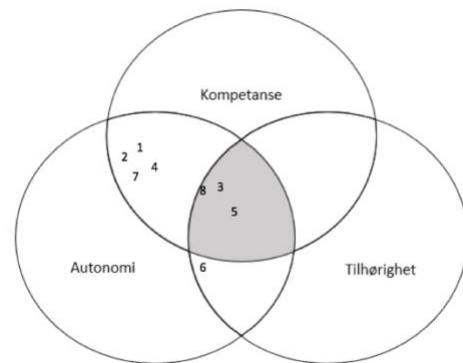
1. Hvilke faktorer underbygger arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?
2. Hvordan forklarer de underbyggende faktorene opplevd kompetansemobilisering sin innvirkning på arbeidsmotivasjonen hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?

Figur 17 viser hvordan opplevd kompetansemobilisering påvirker arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige. Gjennom vår datainnsamling har vi funnet at aktiviteten eller arbeidsoppgaven er sentral for opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Det er gjennom aktivitetene og oppgavene på arbeidsplassen at kunnskapsarbeideren bruker sin kompetanse slik vi ser i første del av figuren. Kunnskapsarbeiderne får sin opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet på jobb gjennom disse aktivitetene og arbeidsoppgavene. Videre ser vi av figuren at omgivelsene også spiller en sentral rolle for hvorvidt kunnskapsarbeideren opplever kompetanse, autonomi og tilhørighet til arbeidsplassen og gjennom utførelsen av tildelte arbeidsoppgaver. Vi har sett at kunnskapsarbeidere som får tilfredsstilt sine grunnleggende behov også opplever å få tilfredsstilt sin opplevde kompetansemobilisering. I situasjoner hvor informantene beskriver en tilfredsstillende opplevelse av opplevd kompetansemobilisering beskriver de også typiske trekk for autonom motivasjon. Under situasjoner hvor minst ett av behovene ikke er tilfredsstilt beskrives også en utilfreds opplevelse av kompetansemobilisering og typiske trekk for kontrollert motivasjon.

Som vi også ser i figur 17 overlapper sirklene for henholdsvis tilfredsstilt og utilfredsstilt opplevelse av kompetansemobilisering, og autonom og kontrollert motivasjon. Dette viser at det ikke er absolutte skiller mellom tilfredsstilt og utilfredsstilt opplevelse av kompetansemobilisering og autonom og kontrollert motivasjon. Det er tale om en dynamisk prosess som er avhengig av den opplevde kompetansemobiliseringen fra dag til dag og periode til periode.

Empirien vår viser likevel at opplevd kompetanse er noe mer dynamisk enn opplevd autonomi og tilhørighet. Årsaken til dette er at opplevd kompetanse avhenger mer av arbeidsoppgavene som igjen varierer mer enn de faktorene som påvirker opplevd autonomi og tilhørighet.

Figur 18 illustrerer hvordan vi tolker informantenes behovstilfredsstillelse basert på dataene som kom frem i empirien. Hvert tall symboliserer den enkelte informant og hvordan vedkommende gir uttrykk for å få tilfredsstilt sine grunnleggende behov for opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet.



Figur 18 Egenprodusert illustrasjon på hvordan informantene i denne studien opplever å få dekket sine grunnleggende behov på jobb (basert på vår tolkning av et øyeblikksbilde).

Som figuren illustrerer ga samtlige informanter uttrykk for at de opplevde autonomi i utførelsen av arbeidet. Videre ga syv av åtte informanter uttrykk for at de opplevde å få benyttet sin kompetanse. Kun fire av informantene ga uttrykk for å oppleve tilhørighet. De tre informantene som opplever at faktorene kompetanse, autonomi og tilhørighet er tilfredsstilt, beskriver også en form for motivasjon som sammenfaller med kjennetegnene på autonom motivasjon. Der alle tre sirklene overlapper (grå sone), illustrerer figuren tilnærmet optimal kompetansemobilisering og autonom motivasjon blant informantene, mens der to eller ingen av sirklene overlapper, illustrerer figuren lavere grad av kompetansemobilisering og kontrollert motivasjon hos informantene. Funn i studien viser derfor at kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon henger tett sammen.

I vår empiri har vi funnet at tre av informantene beskriver trekk samsvarende med optimal kompetansemobilisering og autonom motivasjon. Disse informantene er plassert i den grå sonen hvor faktorene overlapper hverandre. De fem andre informantene gir uttrykk for at ikke alle behovene for opplevd kompetansemobilisering er tilfredsstilt og beskriver trekk sammenfallende med kontrollert motivasjon. Vi ser da av figuren at autonom motivasjon ikke oppstår når ett eller flere av behovene ikke er tilfredsstilt.

Vi fant videre at opplevelse av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon henger tett sammen. Vi fant imidlertid at opplevelsen av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon er dynamisk og kan variere fra periode til periode, og avhenger av hvilke oppgaver som skal utføres og om disse opplevdes interessante og spennende eller ikke. Figuren gir derfor uttrykk for en generell oppfatning av et øyeblikksbilde. Selv om vi for eksempel har identifisert alle informantene til å ha en generell opplevelse av autonomi på arbeidsplassen, har vi som tidligere beskrevet i oppgaven, sett at informanter i enkelte situasjoner ikke opplever

tilfredsstillende autonomi. Flere av kunnskapsarbeiderene som ikke opplevde tilfredsstillende kompetansemobilisering og beskrev typiske trekk for kontrollert motivasjon ønsket enten å bytte jobb eller hadde inntatt en mer passiv og tilbakeholden rolle på arbeidsplassen.

## **5 Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur**

I kapittel 4 presenterte vi våre funn fra empirien og besvarte forskningsspørsmålene. I kapittel 5 drøfter vi funnene fra kapittel 4 opp mot den litteraturen vi har redegjort for i kapittel 2, for på denne måten å kunne svare på problemstillingen: Hvordan påvirker opplevd kompetansemobilisering arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige? Drøftingen er strukturert etter kategoriene som vi presenterte i kapittel 4. Vi vil derfor kommentere sammenhengen mellom faktorene løpende under hver kategori. I kapittel 6 kommer en oppsummering og konklusjon for oppgaven.

Før vi går i gang med å drøfte funnene, vil vi knytte en kommentar til begrepet *indre motivasjon*. Dette fordi empirien synes å avdekke en nyanse i begrepsbruken som er av betydning for både teoretisk og praktisk forståelse av arbeidsmotivasjon.

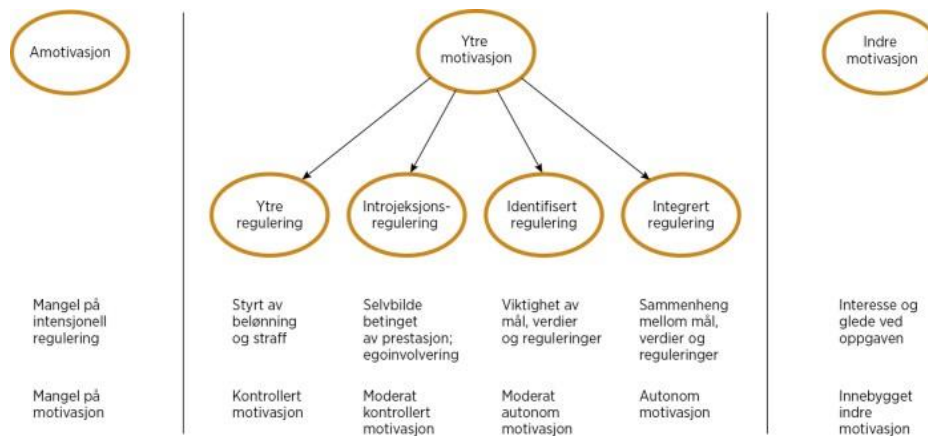
### **5.1 Nærmere om begrepet «indre motivasjon»**

I sin artikkel om kompetansemobilisering og egenmotivasjon viser Lai (2011, s. 49-55) gjennomgående til selvbestemmelsesteorien når hun hevder det er «en sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon» (Lai, 2011, s. 51). *Indre motivasjon* oppstår når aktiviteten oppleves som interessant, og utførelsen av aktiviteten føles som en belønning i seg selv (Ryan & Deci, 2000, s. 55; Gagne & Deci, 2005, s. 331; Deci et al., 2017, s. 21). Arbeidstakere kan være indre motiverte for deler av jobben eller hele jobben (Deci et al., 2017, s. 21). I selvbestemmelsesteorien er imidlertid indre motivasjon ansett som en spesifikk type autonom motivasjon (Deci et al., 2017, s. 21).

Vår egen forskning ser ut til å støtte argumentasjonen om at kunnskapsarbeidere som opplever å få mobilisert sin kompetanse kan ha øyeblikk i sin arbeidshverdag hvor de opplever interesse og glede av oppgavene i seg selv. Dette kan for eksempel illustreres gjennom forklaringen til Informant #3 som sier at «(...) spesielt ved sånn faglig graving kan jeg glemme litt tid og sted». På den andre siden oppgir alle våre informanter lønn som en motivasjonsfaktor på arbeidsplassen. Informantene vektlegger imidlertid lønnens betydning for motivasjonen på forskjellige måter. Alle informantene ble spurt direkte om lønnens betydning for motivasjon og samtlige gir uttrykk for at lønn i det minste oppleves som en viktig hygienefaktor. Empirien kan derfor anses å være sterk innenfor vår studie. Informant #1 og informant #7 har fokus på at lønnen må være på et forsvarlig nivå, utvikle seg i takt



med kompetansen og at den må være konkurransedyktig. Dette indikerer at de ikke bare er på jobb fordi de har interesse og glede for oppgaven, men også på grunn av pengene som kommer inn på kontoen. Når disse informantene får tilfredsstillt sine behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi vil de falle inn under autonom motivasjon som er regulert av ytre motivasjon i Gagne og Deci motivasjonskontinuum (Gagne & Deci, 2005, s. 336)



Figur 3 Motivasjonskontinuumet (Gagne & Deci, 2005, s. 336).

Informant #4, Informant #8 og Informant #5 har større fokus på at de må oppleve mestring på jobben, ha meningsfulle oppgaver og bli sett for jobben de utfører enn hva lønnen er. De er imidlertid også opptatt av at arbeidet skal belønnes rettferdig. Disse funnene samsvarer med Deci et al. (2017, s. 32) som argumenterer for at belønninger og insentiver er helt essensielt når det snakkes om motivasjon på arbeidsplassen.

Basert på våre funn er det vår oppfatning at det blir feil å benytte begrepet *indre motivasjon* når det presenteres sammenhenger mellom arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering på arbeidsplassen. Lønn er en ytre motivasjonsfaktor som dermed plasserer motivasjonen til våre informanter innenfor en av de fire kategoriene for ytre motivasjon i kontinuumet.

I lys av våre funn er det betimelig å reflektere over årsaken til avviket i vår empiri. En mulig forklaring på at Lai bruker indre motivasjon som begrep i sin forskning, kan være at det er et mer innarbeidet begrep i arbeidslivet enn begrepet autonom motivasjon. Dette vil gjøre det lettere å selge inn viktigheten av at arbeidstakere får brukt sin kompetanse på arbeidsplassen og hvordan det påvirker motivasjonen. En annen mulig forklaring kan være at hun ikke

vurderer lønn som en motivasjonsfaktor for jobben. Dersom dette er tilfellet, foreligger det i så fall et avvik fra både våre funn og forskningen til Deci et al. (2017, s. 32).

Vi vil nå gå videre på å drøfte viktige funn fra kategoriene i empirien og se det opp mot internasjonal litteratur.

## ***5.2 Autonom motivasjon***

I vår analyse av innsamlet data fra empirien definerte vi to underkategorier til autonom motivasjon; opplevd kompetanse og opplevd tilhørighet. I tillegg viste empirien at autonomi var sentralt for arbeidsmotivasjonen. Autonomi har vi imidlertid definert som en egen hovedkategori som vil bli drøftet senere i dette kapitlet.

### ***5.2.1 Opplevd kompetanse***

I vår studie har alle informantene et stort fokus på hvilke oppgaver de får tildelt og hvordan dette påvirker deres opplevelse av kompetanse og mestring. Dette samsvarer med Lai (2011, s. 49) som argumenterer for at kompetanse er et potensial som må mobiliseres gjennom relevante muligheter, oppgaver og utfordringer. Vi finner det interessant hvordan informantene i vår empiri knytter bruk av kompetanse til arbeidsmotivasjon. Basert på vår empiri ble vi oppmerksomme på at det er vanskelig å kun snakke om en generell opplevelse av kompetansemobilisering og motivasjon på arbeidsplassen. Både opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon er tett knyttet til arbeidsoppgaver. Ulike oppgaver krever ulik bruk av kompetanse og reguleres av ulik type motivasjon.

Arbeidsoppgavene til våre informanter kunne variere fra time til time, dag til dag og periode til periode. Det samme kunne derfor opplevelsen av kompetansemobiliseringen og arbeidsmotivasjonen. Dette er nyanseringer som vi har lest lite om i litteraturen og som kan bidra til en dypere forståelse av sammenhengene mellom de to fenomenene.

Vår empiri viser at informantene blant annet knytter opplevd kompetanse til hvordan de får brukt sin tidligere arbeidserfaring inn i dagens oppgaver på jobben. På den ene siden opplevde fem av informantene at de fikk brukt sin kompetanse fra tidligere arbeidserfaring på arbeidsoppgavene i Helsedirektoratet. Informantene beskriver en mestringsfølelse når de får anvendt denne kompetansen. Videre beskriver enkelte av informantene at erfaringer med

mestring gir mestringstro. Disse informantene forteller at de aktivt oppsøker faglige utfordrende og komplekse oppgaver hvor de må bruke og utvikle sin kompetanse. Det var spesielt under slike situasjoner de begynte å snakke om motivasjon for arbeidsoppgavene. Informant #1 uttrykker for eksempel at «motivasjonen øker jo mer kompetanse man får», noe som indikerer at hen også opplever mye mestring i jobben som gjøres. Initiativene til å stadig ta på seg mer utfordrende oppgaver kan tolkes som autonom atferd som igjen viser den tette sammenhengen mellom autonomi og opplevd kompetanse. Tolkningen av disse initiativene samsvarer med Deci og Ryan (2020) som forklarer at selvbestemmelsesteorien bygger på en antagelse om at mennesker har et iboende behov for å utvikle seg mentalt, og dermed oppsøke læring, mestring og tilhørighet med andre mennesker.

Noen av informantene synes også det var *interessant* å få bruke kompetanse fra tidligere arbeidserfaring inn i dagens jobb. Disse funnene og tolkningene underbygger teorien som argumenterer for at en autonomiorientering kjennetegnes av interesse og proaktivitet (Deci et al., 2017, s. 24). Basert på empirien er vår oppfatning at bruken av kompetanse fra tidligere arbeidserfaring er med på å fremme autonom motivasjon i møte med arbeidsoppgavene i Helsedirektoratet. Denne oppfatningen samsvarer med Lai (2011, s. 49) som argumenterer for at motivasjonen helt eller delvis avhenger av arbeidstakers kompetansemobilisering.

På den andre siden opplevde tre av informantene at de ikke fikk brukt sin kompetanse fra tidligere arbeidserfaring tilstrekkelig inn i oppgavene hos Helsedirektoratet. Spesielt i starten av arbeidsforholdet bidro manglende mulighet til å bruke kompetanse fra tidligere arbeidserfaring negativt inn på informantenes mestringsfølelse. Informantene som beskrev manglende mestringsfølelse opplevde frykt, bekymring og tvil i forkant av ukjente og uforutsigbare oppgaver. Dette indikerer manglende mestringstro. Det som er interessant er at to av informantene kunne sitte igjen med en opplevelse av mestring etter at oppgavene var utført til tross for svak mestringstro i forkant av oppgavene. Dette kan tyde på at kunnskapsarbeidere med svakere mestringstro og svak opplevd kompetanse kan oppleve ulike typer motivasjon i forkant av en oppgave og underveis i en oppgave.

Til sammenligning har en kunnskapsarbeider med sterk mestringstro og sterk opplevd kompetanse en mer lik type motivasjon før, under og etter oppgaven. Det kan derfor virke som at motivasjonsformen til kunnskapsarbeideren med svak mestringstro endrer seg fra kontrollert motivasjon til mer autonom motivasjon i det øyeblikket de opplever å få mobilisert

sin kompetanse, mestrer sine arbeidsoppgaver og sine omgivelser. Dette tolker vi dithen at de grunnleggende behovene for opplevd kompetanse og autonomi også blir mer tilfredsstillt. Det viser at det er en tydelig sammenheng mellom autonom motivasjon og opplevd kompetansemobilisering. Vi mener at dette også er en nyansering av sammenhengen mellom autonom motivasjon og opplevd kompetansemobilisering som vi ikke har lest om i internasjonal litteratur og som dermed kan være et nytt bidrag til internasjonal forskning.

I likhet med våre funn viser litteraturen til Bandura og Locke (2003, s. 87) en sammenheng mellom mestringstro og motivasjon. I motsetning til tidligere studier (Bandura & Locke, 2003, s. 97), som viser at man ikke kan nyttiggjøre seg veletablerte ferdigheter i en tilstand hvor en tviler på seg selv, har vi i vår empiri funnet at kunnskapsarbeidere kan gjøre en innsats og mobilisere sin kompetanse til tross for tvil og svak mestringstro i forkant av aktiviteten. Basert på vår empiri oppfatter vi at det er mange nyanser av mestringstro fra veldig sterk til veldig svak. Vår oppfatning basert på disse funnene er at svak mestringstro fortsatt kan være tilstrekkelig mestringstro, og at kunnskapsarbeiderne først slutter å prøve når de ikke lenger har mestringstro. Vi har imidlertid sett, slik vi har beskrevet ovenfor, at type motivasjon kan endre seg ved ulik styrke på mestringstroen.

Basert på vår empiri kan det virke som at kunnskapsarbeidere med sterk mestringstro har en mer offensiv og proaktiv tilnærming til arbeidsoppgavene. Informant #1 sier blant annet at «motivasjonen øker jo mer kompetanse man får, og det går jo på det der med ferdigheter versus utfordringer, at du kan ta større utfordringer når du har fått mer og mer kompetanse også». Under forutsetning av at organisasjonen har en tillitsbasert ledelse, er det rimelig å anta at arbeideren med sterk mestringstro også opplever autonomi i valg av oppgaver og større eierskap til oppgavene og prosjektene som utføres. Dette samsvarer med litteraturen som argumenterer for at styrken på mestringstroen og eierskap til målene predikerer om mennesker gir økt innsats, reagerer apatisk eller blir apatisk når de mislykkes med å leve opp til en verdsatt standard (Bandura & Locke, 2003, s. 94).

Empirien trekker sterkt i retning av at det også er en tett sammenheng mellom begrepet opplevd kompetanse og mestringstro. Dette samsvarer med litteraturen vi har presentert tidligere i oppgaven, hvor Lai (2013, s. 160) argumenterer for at «mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer på forskjellige områder». Olafsen (2018, s. 57)

argumenter også for at behovet for *kompetanse* innebærer en følelse av å mestre omgivelsene og samtidig ha mulighet til å bruke og utvikle egen kompetanse.

Det vi videre merket oss var at informantene som ikke opplevde å få brukt sin kompetanse tilstrekkelig på jobb kunne ha ulike oppfatninger av arbeidsoppgavene. Noen opplevde ikke kompetanse fordi oppgavene var for vanskelige, mens andre ikke opplevde kompetanse fordi oppgavene var for statiske og kjedelige. Uten å få brukt sin kompetanse opplevde de heller ikke at det var rom for utvikling på jobben. Begge oppfatningene samsvarer imidlertid med Feldman (1996, s. 390) som argumenterer for at «underemployment» blir sett på som et avvik. Vår oppfatning er at disse informantene ikke opplevde å få tilfredsstillende behovet for kompetanse på jobb i tilstrekkelig grad da de ikke følte at de mestret sine omgivelser så godt som de ønsket.

Det vi finner særlig interessant er at Informant #2 opplevde å måtte bruke gammel arbeidserfaring på bekostning av nyervervet kompetanse. Informanten uttrykker opplevelsen knyttet til bruk av tidligere arbeidserfaring slik: «Jeg har nok like mye mestring, men jeg har ikke samme motivasjonen». Basert på empirien er vår oppfatning at bruk av kompetanse fra tidligere arbeidserfaring bidrar til mestring i arbeidsoppgavene og opplevd kompetanse. Det kan imidlertid virke som at kompetansen fra tidligere arbeidserfaring må brukes på oppgaver som er interessante for informanten dersom hen skal oppleve det som autonom motivasjon i stedet for kontrollert motivasjon. Det at den samme opplevelsen av mestring kan føre til ulike typer motivasjon har vi ikke sett direkte belyst i relevant teori, og kan dermed være et bidrag til eksisterende forskning.

Det kan virke som at flere av informantene både ønsker å løse sine arbeidsoppgaver på best mulig måte og samtidig realisere sine ambisjoner og utvikle seg faglig. Empirien underbygger relevant teori på området som sier at arbeidstakere trenger å bruke sin kunnskap og ferdigheter på det de er gode til, ikke bare til å løse problemer og nå mål, men for å oppleve flyt eller selvrealisering som er tilfredsstillende i seg selv (Bashshur et al., 2011, s.194).

Basert på vår empiri tolker vi det som at kunnskapsarbeidere som får brukt kompetanse som oppleves interessant fremmer autonom motivasjon, mens kompetanse som anvendes på arbeidsoppgaver uten særlig interesse for arbeidstakeren fremmer kontrollert motivasjon.

Dette samsvarer med Lai (2011, s. 49) som argumenterer for at motivasjonen helt eller delvis avhenger av arbeidstakers kompetansemobilisering.

Når vi ser funnene i vår empiri opp mot internasjonal litteratur, ser vi at både de «positive» og «negative» funnene i det store og hele underbygger teorien. Vi mener derfor det er god grunn til å hevde at det er en sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon slik som teorien beskriver.

### ***5.2.2 Opplevd tilhørighet***

Vår empiri tilsier at både det sosiale og faglige arbeidsmiljøet har stor betydning for opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. I vår empiri er alle informantene samstemte på at de har opplevd arbeidsmiljøet som utfordrende. Det er likevel forskjeller på hvordan informantene har håndtert disse utfordringene og hvordan det har virket på den enkeltes opplevelse av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Enkelte informanter synes å oppleve at et utfordrende arbeidsmiljø gjør det vanskelig å bruke sin kompetanse i faglige sparringer. Dette fører igjen til manglende opplevelse av tilhørighet som blant annet beskrives gjennom en passiv, reaktiv og tilbakeholden atferd. Som eksempel uttrykker én av informantene at hen har tatt et bevisst valg om å ikke bruke krefter på arbeidsmiljøet. Disse funnene samsvarer med internasjonal litteratur som argumenterer for at omgivelser som fører overdrevent kontroll, har for høye utfordringer eller er avvisende ofte vil resultere i at mennesket blir defensivt eller går i selvforsvar (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Videre viser empirien at manglende bruk av kompetanse og manglende opplevelse av tilhørighet virker negativt inn på engasjement og motivasjon på jobben. Dette samsvarer med litteraturen som hevder at spesielt arbeidsklima, jobbkarakteristikk og lønn virker å ha stor påvirkning på motivasjonen (Deci et al., 2017, s. 31).

To av informantene har imidlertid tatt aktive valg for å oppnå tilhørighet til arbeidsplassen ved å oppsøke sosiale aktiviteter og fellesskap på utsiden av avdelingen. Informant #6 er en av de som har tatt et slikt aktivt valg. Hen sier blant annet at «det som driver meg i jobben er jo det sosiale utenfor avdelinga (...) der jeg kunne føle meg mer hjemme og ha en tilhørighet». Minst to av informantene opplever også tilfredsstillende bruk av sin kompetanse på arbeidsoppgaver som foregår utenfor avdelingen. Basert på vår empiri kan det virke som om opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen til en viss grad avhenger av opplevd kompetansemobilisering.

Det vi finner interessant er at det virker som om informantenes holdninger også virker inn på deres opplevde tilhørighet til arbeidsplassen. Dette ser vi ved at de informantene som aktivt søkte tilhørighet til arbeidsplassen også ga uttrykk for å oppleve en sterkere tilhørighet enn de av informantene som bevisst tok avstand fra arbeidsmiljøet. Informantenes holdning til arbeidsmiljøet kan da, til en viss grad, synes å bli en selvoppfyllende profeti. Vårt funn om at informantene har en påvirkningskraft til sin egen opplevelse av tilhørighet underbygger relevant teori på området. Lai (2013, s. 50) argumenterer for at holdningskomponenten henger sammen med personens potensial, og er kanskje den viktigste bestanddelen av kompetanse. Holdning påvirker muligheten til å lære og motivasjonen for å gjøre en innsats (Lai, 2013, s. 51). Samtidig argumenterer Kim og Allan (2000, s. 76) for at opplevelsen av tilhørighet og autonomi vil være dårligere for «underemployed» arbeidstakere enn andre. For minst to av informantene som opplever lav tilhørighet vet vi, på bakgrunn av empirien, at opplever lav grad av kompetansemobilisering på jobben.

Oppsummert er vår oppfatning at opplevd tilhørighet henger tett sammen med opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Informantene som ikke var tilfredse med relasjonsforhold og arbeidsmiljø beskriver en mer passiv holdning og atferd som kan skape begrensninger for opplevd kompetansemobilisering og engasjement for arbeidet. Informantene som opplevde tilhørighet og et fellesskap også utenfor avdelingen beskriver en sterkere tilhørighet til arbeidsplassen og en mer aktiv tilnærming til bruk av sin kompetanse. Dette gjør at opplevelsen av kompetansemobilisering blir mer tilfredsstillende og engasjementet for oppgavene blir sterkere.

### **5.3 Kontrollert motivasjon**

I empirien fant vi ut at samtlige informanter opplever å ha ansvar for eller bli tildelt ansvar for oppgaver som ikke oppleves som spennende eller interessante. Informantene hadde ulike grunner til hvorfor de likevel valgte å utføre arbeidsoppgavene.

Informant #1 oppgir at hen får tildelt både spennende og noen mindre spennende oppgaver i jobben, og at «(...) man har jo litt ulik motivasjon for ulike oppgaver». Som vi har sett tidligere i oppgaven opplever Informant #1 mestring, engasjement og motivasjon når hen får brukt sin kompetanse på oppgaver som oppleves utfordrende, spennende og viktige. Oppgavene som oppleves mindre spennende gjør hen derimot fordi det ellers vil «(...) bli en

diskusjon mellom deg og avdelingsdirektør om hvorfor du ikke gjør det. Som man neppe har lyst til å havne i da». Vår tolkning av dette er at de mindre spennende oppgavene utføres på grunn av frykt for konsekvenser fra ledelsen. Basert på denne tolkningen vil atferden være regulert av ytre faktorer i disse situasjonene, og vil da falle inn under kontrollert motivasjon i Gagne og Deci sitt motivasjonskontinuum (Gagne & Deci, 2005, s. 336).

Som nevnt tidligere i oppgaven har Informant #2 sagt at «(...) jeg har ikke samme motivasjon» for alle arbeidsoppgavene. Hen opplever engasjement når hen får jobbe med ønskede oppgaver, og gjør de mindre interessante oppgavene fordi «(...) da mister jeg jo jobben hvis jeg ikke gjør dem, det er jo konsekvensen». Igjen tolker vi dette som frykt for konsekvens fra ledelsen og som en kontrollert motivasjon. Frykt for konsekvenser virker dermed å ha betydning for regulering av atferd hos kunnskapsarbeidere i det offentlige, og vil da falle inn under kontrollert motivasjon i Gagne og Deci sitt motivasjonskontinuum (Gagne & Deci, 2005, s. 336).

Videre forteller Informant #6 at «ofte kan jeg føle meg ganske motivert» når hen får delta på møter hvor hen opplever å få brukt sin fagkompetanse. På den andre siden uttrykker Informant #6 at hen gjør oppgaver som oppleves kjedelige for å unngå å bli mislikt av kollegaer. Om de kjedelige oppgavene sier hen at «hvis ingen hadde oppdaget at jeg ikke hadde gjort det, så hadde jeg jo ikke gjort det (latter)». Vår tolkning av dette er at enkelte arbeidsoppgaver utføres i frykt for konsekvenser fra kollegaer. Også dette er en ytre påvirkningsfaktor som faller inn under kontrollert motivasjon i Gagne og Deci sitt motivasjonskontinuum (Gagne & Deci, 2005, s. 336).

Oppsummert virker frykt for konsekvenser å være den sterkeste årsaken til at kunnskapsarbeidere gjør oppgaver de verken er interessert i eller finner glede ved å utføre. Basert på vår empiri kan det også se ut som at informantene ikke opplevde å få tilfredsstilt sine behov for opplevd kompetanse og autonomi i situasjoner hvor de opplevde at de *måtte* gjøre oppgavene for å unngå konsekvenser. Samtidig ser vi at opplevelsen av opplevd kompetansemobilisering er dårlig i situasjonene hvor oppgavene verken var interessante eller spennende, og at atferden reguleres av kontrollert motivasjon. Ytre regulering er, som vi har sett i litteraturen, den formen for motivasjon som oppstår når motivet for en handling er å få en belønning eller unngå en straff. Dette er den reneste formen for ytre motivasjon der årsaken til hvorfor vi handler kommer fra ytre omstendigheter. Ytre regulering faller dermed



under kategorien kontrollert motivasjon (Olafsen, 2018, s. 55; Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2020).

Under punkt 5.1 drøftet vi hvilken betydning lønn hadde for motivasjonen. Empirien viste som nevnt at lønn hadde ulik betydning for informantene, men at det i det minste ble vurdert som en hygienefaktor for alle sammen. Det vi imidlertid har merket oss er at Informant #5 på den ene siden sier at «det vil aldri være noen motivasjon for meg å få høyere lønn (...)». Informant #5 legger til at mestringsopplevelser og mening i jobben er viktigst, og at høyere lønn kan være et resultat av godt utført arbeid. På den andre siden sier Informant #4 at «(...) lønnsøkning og lønn er jo alltid motiverende (...)». Informant #4 legger imidlertid til at motivasjonen som fremkommer av en lønnsøkning vil være kortvarig og at det er trivsel og arbeidsoppgaver som er mer motiverende på lang sikt.

Vår oppfatning av informantenes delvis motstridende uttalelser, er at lønn definitivt er av betydning for arbeidsmotivasjonen, men da først og fremst som en hygienefaktor. Det kan også synes som at mulighet for lønnsforhøyelse kan fremkalle motivasjon på kort sikt. I de tilfellene hvor det er et ønske om høyere lønn som er hoveddrivkraften for innsatsen er det tale om en ytre faktor som er en form for kontrollert motivasjon. Dette underbygger teorien til Gagne og Deci (2005, s. 336) sitt motivasjonskontinuum som illustrerer at kontrollert motivasjon oppstår når atferden er styrt av belønning og straff. Videre samsvarer våre funn om lønn med litteraturen som hentyder at lønn ikke er det viktigste for å fremme optimal arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018, s. 59). Som en avsluttende kommentar ønsker vi å understreke at en arbeidstaker kan motta lønn og fortsatt være regulert av autonom motivasjon så lenge behovene for opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet er tilfredsstilt. Dette illustreres i Gagne og Deci (2005, s. 336) sitt motivasjonskontinuum hvor autonom motivasjon er plassert som en underkategori av *ytre motivasjon*.

#### **5.4 Autonomi**

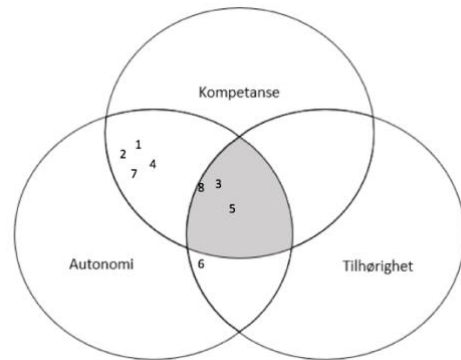
I kapittel 4.7 presenterte vi figur 18 som illustrerer hvordan informantene i denne studien opplever å få dekket sine grunnleggende behov på arbeidsplassen. Som man ser av figuren uttrykte samtlige informanter at behovet for autonomi ble tilfredsstilt. Informantene fremhevet særlig fleksibiliteten i jobben og mulighet for å styre sin egen arbeidshverdag som noe positivt. Informant #3 trekker også frem fleksibilitet og hjemmekontor som faktorer som skaper arbeidsmotivasjon. Det er imidlertid viktig å påpeke at figur 18 illustrerer vår tolkning

av en *generell* opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet på arbeidsplassen basert på informantenes uttalelser.

Som vi har sett tidligere i oppgaven opplever noen av informantene på den ene siden konkrete situasjoner hvor opplevelsen av autonomi ikke blir tilfredsstillt. Dette gjelder for eksempel i situasjoner hvor informantene ikke får jobbe nok med ønskede oppgaver. Dette illustreres godt av Informant #2 som forteller at hen jobber på to ulike prosjekter. I det ene prosjektet må hen bruke kompetanse fra tidligere arbeidserfaringer som ikke oppleves særlig interessant.

I det andre prosjektet får hen bruke nyervervet kompetanse på oppgaver som hen opplever meningsfulle og interessante. Informanten knytter dette direkte til motivasjon når hen sier: «Jeg har nok like mye mestring, men ikke den samme motivasjonen». I tillegg uttrykker informant #2 at hen «ranet» til seg oppgavene. Dette indikerer at informanten ikke alltid opplever frihet til å velge oppgavene som skal utføres. Vi tolker det som at informantene som må utføre oppgaver utenfor deres interessefelt opplever mindre autonomi i disse situasjonene og videre opplever kontrollert motivasjon ved utførelse av disse oppgavene. Dette er også drøftet i kapittel 5.3 om kontrollert motivasjon.

På den andre siden opplever informantene autonomi når de får bruke sin kompetanse på arbeidsoppgaver innenfor deres interessefelt. Igjen kan vi bruke eksempelet med Informant #2 som opplever autonomi når hen får bruke sin kompetanse på ønsket arbeidsområde. Vår oppfatning er at informantene opplever autonom motivasjon i situasjonene hvor de får brukt kompetansen som de ønsker. Empirien viser dermed en tett sammenheng mellom opplevelsen av autonomi og kompetanse. I teorien argumenteres det for at arbeidstakere som opplever autonomi ofte også opplever behovet for kompetanse og tilhørighet som tilfredsstillt (Deci et al., 2017, s. 23). Som det fremkommer av figur 18 er det kun tre av informantene som er plassert i det grå feltet hvor alle tre behovene er tilfredsstillt, mens alle informantene er plassert innenfor sirkelen for autonomi. På bakgrunn av dette kan det hevdes at vår empiri avviker noe fra teorien på dette området. Virkeligheten er imidlertid mer sammensatt og kompleks enn hva denne figuren illustrerer. Vi har tidligere vært inne på det dynamiske aspektet ved opplevelsen av motivasjon og kompetansemobilisering. Det betyr at det er mulig



Figur 18 Egenprodusert illustrasjon på hvordan informantene i denne studien opplever å få dekket sine grunnleggende behov på jobb (basert på vår tolkning av et øyeblikksbilde).

å oppleve tilhørighet i konkrete arbeidssituasjoner med enkelte kollegaer uten at den generelle opplevelsen av tilhørighet til arbeidsplassen er tilfredsstillt. På samme måte er det mulig å oppleve kompetanse og autonomi knyttet til spesifikke oppgaver og situasjoner, uten at kunnskapsarbeideren har en generell opplevelse av kompetanse og autonomi. Vår tolkning og oppfatning fra empirien er at situasjonsbestemte øyeblikk med opplevelse av autonomi og kompetanse ofte foregikk i samarbeid med andre mennesker. Dette indikerer etter vår mening at opplevelsen av tilhørighet også er tilstede under disse situasjonene. Denne tolkningen samsvarer med forskningen til Deci et al. (2017, s. 23) som nevnt ovenfor. Ifølge relevant teori er autonomi en av driverne for opplevd kompetansemobilisering (Lai 2013, s. 157). Videre er autonomi en av driverne for å oppnå autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Vår empiri underbygger, som vist ovenfor, denne litteraturen.

Videre viser empirien at flere informanter har tatt initiativ til å jobbe med ønskede arbeidsoppgaver. Disse ønskene har blitt delvis innfridd hos Informant #2, mens Informant #1 fikk sitt ønske innfridd da hen ville bytte avdeling for å kunne jobbe mer med foretrukne oppgaver. Basert på empirien tolker vi konsekvensen av å få jobbe med oppgaver som virker meningsfulle og interessante som en styrke for opplevd autonomi, mens opplevelsen av autonomi svekkes når disse ønskene ikke blir innfridd i tilstrekkelig grad. Relevant teori hevder at arbeidstakere som forstår verdien og meningen av deres arbeid og mottar støtte og klare tilbakemeldinger, føler eierskap og autonomi i utførelsen av oppgavene. Samtidig er det sannsynlig at disse arbeidstakerne opplever større grad av autonom motivasjon, presterer bedre, lærer bedre og tilpasser seg bedre (Deci et al., 2017, s. 20). Vår empiri underbygger teorien på dette punktet. Vi ser tydelig at flere av informantene som aktivt har tatt grep for å endre arbeidsoppgavene ut ifra ønsket om å oppnå en større grad av meningsfullhet i arbeidet, samtidig uttrykker autonomi og en autonom motivasjon når ønskene blir innfridd. Dette samsvarer med sentral teori om autonom motivasjon som argumenterer for man ved tilfredsstillende av behovet for autonomi også har en opplevelse av initiativ og eierskap til ens handlinger (Ryan & Deci, 2020).

### ***5.5 Opplevd kompetansemobilisering***

I empirien fant vi ut at det var store forskjeller mellom informantene på hvordan de opplevde samsvar mellom sin kompetanse og oppgavene de var tildelt. På den ene siden finner vi flere informanter som opplever at det er et godt samsvar mellom sin kompetanse og oppgavene de jobber med. Ytterpunktet i denne kategorien er Informant #8 som uttrykker en nesten optimal

opplevelse av kompetansemobilisering i arbeidet. Det som er interessant er at hen med denne opplevelsen liker at «(...) det skjer ting som du ikke har kontroll på». Vår oppfatning er at hen i en tilstand av mestring over tid klarer å vedlikeholde opplevelsen av opplevd kompetansemobilisering gjennom nettopp disse utfordringene som stadig oppstår. Når utfordringer, som for eksempel kriser, oppstår får hen muligheten til å bruke all sin kompetanse for å finne gode løsninger. Hen uttrykker at «så kommer det jo en del ekstra oppgaver og sånn, det er jo klart at da blir man ekstra motivert når man føler at man virkelig kan være med å bidra i noe som er, eh, oppleves veldig viktig da» (Informant #8). Dette eksempelet viser en tett sammenheng mellom oppgaver, bruk av kompetanse, opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. De tre grunnleggende behovene er også tilfredsstilt i disse situasjonene hvor hen opplever kompetanse og autonomi samt tilhørighet med sine samarbeidspartnere. Vår oppfatning av empirien er at dette er atferd regulert av autonom motivasjon. Dette samsvarer med litteraturen som hevder at autonom motivasjon oppstår ved tilfredsstillelse av de tre basale behovene (Olafsen, 2018, s. 54). I litteraturen argumenteres det for at det er gjennom utførelse av relevante oppgaver og i møte med utfordringer at arbeidstakeren får ut sitt kompetansepotensial (Lai, 2013, s. 153). Dette underbygges av vår empiri. Videre beskriver litteraturen rolleavklaring, mestringstro, autonomi og mestringsorientert støtte fra kollegaene og ledelse som viktige drivere for kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 157). Vår egen empiri ser ut til å samsvare med litteraturen på dette området. Som vi kommer nærmere inn på i kapittel 5.6 om mestringsorientert støtte fra omgivelsene har vi i tillegg funnet at mestringsorientert støtte fra eksterne omgivelser også bygger opp under opplevelsen av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

På den andre siden finner vi informanter som opplever manglende samsvar mellom sin kompetanse og arbeidsoppgavene de får tildelt. Det som går igjen hos disse informantene er at de ikke opplever å få brukt hele seg. De opplever heller ikke å få brukt sin utdanning eller arbeidserfaring slik de ønsker. For noen av informantene fører dette til at de opplever arbeidsoppgavene som kjedelige, mens andre opplever lite mestring. Vår oppfatning av disse informantenes fortellinger er at de i situasjoner hvor de ikke får brukt hele seg heller ikke får tilfredsstilt sine grunnleggende behov for kompetanse i tilstrekkelig grad. Igjen får dette en negativ innvirkning på opplevelsen av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjonen som da oftere reguleres av kontrollert motivasjon. I litteraturen ser vi at «underemployment» kan bli definert relativt til en standard som for eksempel i forhold til arbeidstakerens

utdanningsnivå og jobbhistorikk (Feldman, 1996, s. 387). Empirien og våre oppfatninger underbygger denne litteraturen. Ifølge Erdogan et al. (2018, s. 235) får arbeidstakere en følelse av at jobben er «under dem» når de opplever at de er overkvalifisert for en stilling. I vår empiri fremkommer det ikke at informantene er overkvalifiserte, men at oppgavene ikke samsvarer med kompetansebeholdningen i tilstrekkelig grad. Vår oppfatning er da at det ikke nødvendigvis handler om over- eller underkvalifiserte arbeidere, men arbeidere som ikke opplever å få brukt sin kompetanse riktig. Vi tolker det som at informantene da opplever et avvik mellom sin kompetanse og oppgavene som blir tildelt, med redusert opplevelse av kompetanemobilisering og kontrollert arbeidsmotivasjon som konsekvens. Dette samsvarer med Feldman (1996, s. 390) som argumenterer for at «underemployment» blir sett på som et avvik. Lai argumenterer for at lav kompetansemobilisering blant annet kan føre til redusert indre motivasjon, redusert mestringstro, og svekket innsats (Lai 2013, s. 154-155). Basert på vår empiri har vi ikke nok informasjon til å hevde at innsatsen til våre informanter blir svekket, men empirien ser ut til å underbygge litteraturen når det kommer til den lave opplevelsen av kompetansemobiliseringens negative virkning på motivasjon og mestringstro. Det er imidlertid viktig å påpeke enda en gang at virkeligheten er mer sammensatt og kompleks enn at informantene enten opplever bare det ene eller bare det andre. Informant #1 forklarer at opplevelsen av å få brukt sin samlede kompetanse på jobb «(...) er avhengig av hvilke oppgaver man blir satt til» og dermed kan variere fra periode til periode. Empirien viser imidlertid at det er i perioder med sterk opplevelse av kompetansemobilisering at opplevelsen av kompetanse, autonomi og tilhørighet står sterkest. Videre har vi sett i empirien at når informantene får anledning til å bruke sin kompetanse fremkalles også engasjement, mestring og autonom motivasjon. Empirien viser også at informantene kan oppleve kontrollert motivasjon dersom de får tildelt oppgaver utenfor sine kompetanseområder uten at de selv ønsker det. Det kan indikere at opplevelsen av autonomi og kompetanse blir redusert i disse tilfellene. Motivasjonslitteraturen hevder at hver enkelt av de tre grunnleggende psykologiske behovene spiller en nødvendig rolle for optimal utvikling, slik at ingen av dem kan neglisjeres uten at det får signifikante konsekvenser (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Vår empiri ser ut til å underbygge denne teorien.

### ***5.6 Mestringsorientert støtte fra omgivelsene***

I vår analyse av innsamlet data definerte vi tre underkategorier til mestringsorientert støtte fra omgivelsene. Kategoriene ble mestringsorientert støtte fra tjenestemottakere, mestringsorientert støtte fra ledelse og mestringsorientert støtte fra kollegaer. Kategoriene vil

bli drøftet nedenfor. Vi vil spesielt trekke frem funnene som ble gjort under mestringsorientert støtte fra omgivelsene utenfor organisasjonen som interessante.

Mestringsorientert støtte fra omgivelser utenfor organisasjonen virker forskjellig inn på informantenes opplevde kompetanse. Vi har sett at mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse i relasjon med eksterne aktører virker positivt inn på arbeidsmotivasjonen. Informant #4 oppgir at det er i kontakt med brukere hen: «får motivasjon, på en måte der en får en følelse av mestring, som på en måte er de rene arbeidsoppgavene». Informant #8 henter også mye av sin motivasjon fra eksterne omgivelser. Hen sier at: «Jeg blir nok ganske sånn lett engasjert, sånn at en dag hvor jeg var ekstra motivert, ehm, det er jo, disse sentrene er også involvert når det skjer (Informant #8).

Det vi har merket oss er imidlertid at tilbakemeldingene og forventingene fra de eksterne omgivelsene enten kan fremme eller undergrave autonom motivasjon. Informant #8 opplever positive forventninger fra sine møter med de eksterne omgivelsene. Vår oppfatning er at dette er med på å fremme autonom motivasjon hos informanten. Hen har sterk mestringsstro som er fundamentert i tidligere leveranser og forteller at «de (les: eksterne) har noen forventninger til meg da, som at de forventer jo at jeg leverer bra og ikke sant, så det gjør jo også noe med motivasjonen». Informant #4 opplever derimot ikke møtene med de eksterne omgivelsene som positive i tilknytning til opplevd kompetanse. Vår oppfatning er at dette er med på å undergrave autonom motivasjon hos informanten. Hen forteller at hen får «egentlig mer kjeft enn ros til tider, så ja, så tror jeg det kan gjøre noe med mestringsfølelsen da». Hen sier videre at «da kan en fort bli usikker, har man gjort rett vurderinger?». Disse opplevelsene og funnene fra empirien samsvarer delvis med litteraturen som sier at negative tilbakemeldinger kan føre til nedsatt opplevelse av kompetanse og undergraver både indre og ytre motivasjon slik at folk kommer i en tilstand av amotivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 332). Vår oppfatning av Informant #4 var imidlertid ikke at hen var i en tilstand av amotivasjon, men at de negative tilbakemeldingene kunne tyde på at atferden var regulert av kontrollert motivasjon som beskrevet i Gagne og Deci (2005, s. 336) sitt motivasjonskontinuum.

I relevant litteratur hevdes det at mestringsstro, autonomi og mestringsorientert støtte fra ledere og kollegaer er blant viktige drivere for opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013, s.157). I vår litteraturgjennomgang har vi imidlertid ikke lest noe om hvilken betydning mestringsorientert støtte fra omgivelser *utenfor* organisasjonen har på opplevd

kompetansemobilisering eller arbeidsmotivasjon. Basert på vår empiri er vi av den oppfatning at de eksterne omgivelsene spiller en viktig rolle for opplevd kompetanse og mestringstro som igjen virker inn på opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon for kunnskapsarbeidere i det offentlige. Det kan derfor se ut til at dette funnet kan være et nytt bidrag til internasjonal litteratur.

Videre ser vi at støtte og tilbakemeldinger fra ledere og kollegaer virker inn på arbeidsmotivasjonen og tilhørigheten på arbeidsplassen. Vi ser at det er ulike opplevelser med ledelsen blant informantene. På den ene siden finner vi flere informanter som nå opplever å ha en leder som gir hyppige tilbakemeldinger og støtte i arbeidshverdagen. Informantene trekker spesielt frem tilbakemeldinger og støtte i utfordrende situasjoner som viktig. Det kan synes som informantene opplever bekreftelse og trygghet når lederen enten er med på en beslutning eller gir støttende tilbakemeldinger. I tillegg beskriver enkelte informanter at de blir glade når de får ros av leder. Dette ser ut til å samsvare med studier som blant annet viser at positive tilbakemeldinger fører til indre motivasjon ved å fremkalle en opplevelse av kompetanse når folk føler de er ansvarlig for en vellykket prestasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 332). Olafsen (2018, s. 58) trekker også frem studier som viser at både en autonomistøttende ledelse og autonomistøttende kollegaer bidrar til større behovstilfredsstillelse og mer autonom arbeidsmotivasjon.

På den andre siden finner vi i empirien eksempel på en informant som har opplevd merkelige tilbakemeldinger fra sin tidligere leder og har opplevd dette som utfordrende på arbeidsplassen. Vi tolket det som at dette bidro til usikkerhet i arbeidshverdagen til informanten og virket negativt inn på jobbtrivselen. Denne opplevelsen samsvarer også godt med den litteraturen som det er vist til ovenfor.

Informantene er i vår studie opptatt av å ha gode og kompetente sparringspartnere i sine kollegaer. En av informantene trekker spesielt frem leder som en viktig sparringspartner på jobb. Det vi har merket oss her er at det er forskjeller blant informantene i hvordan de opplever sine kollegaers bidrag til sin opplevde kompetansemobilisering. Minst tre av informantene opplever ikke å ha tilstrekkelig med kompetanse tilgjengelig blant kollegaene på sin avdeling til å kunne drøfte utfordrende saker. Basert på empirien kan det virke som at utilfredsstillende muligheter til å drøfte saker med kollegaer virker negativt inn på arbeidsmotivasjonen og tilhørigheten til arbeidsplassen. På den andre siden finner vi minst tre

informanter som er fornøyd med tilgjengelig kompetanse i avdelingen. Det kan synes som at opplevelsen av å ha gode sparringspartnere i avdelingen bidrar til mer tilfredsstillende opplevelse av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjonen for informantene som da uttrykker at de fortære kommer seg videre og kan bruke mer tid på de oppgavene som de mestrer og opplever mer interessante.

Basert på vår empiri kan det virke som at arbeidsmiljø og støtte fra omgivelser er viktig for å få brukt sin egen kompetanse. Gjennom eksemplene ovenfor kan vi også se hvordan mestringsorientert støtte – eller mangelen på mestringsorientert støtte – fra omgivelsene virker inn på tilhørighet, autonomi og opplevd kompetanse på arbeidsplassen. På bakgrunn av disse funnene er det vår oppfatning at mestringsorientert støtte fra omgivelsene enten kan bidra til å fremme eller undergrave opplevelsen av kompetanse, autonomi og tilhørighet på arbeidsplassen. Det kan virke som at den mestringsorienterte støtten virker som en forsterker på egen mestringsfølelse av en utført oppgave. Positive tilbakemeldinger skaper økt mestringsfølelse hos alle, mens spesielt negative tilbakemeldinger kan skape mer usikkerhet og redusert opplevd kompetanse hos kunnskapsarbeideren. Disse oppfatningene ser ut til å samsvare med litteraturen som har funnet støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon og at egenskaper ved den sosiale konteksten er med på å bestemme type motivasjon gjennom å tilfredsstillere eller undergrave de grunnleggende psykologiske behovene (Deci et al., 2017, s. 23). Den internasjonale litteraturen hentyder også at de faktorene som er mest avgjørende for opplevd kompetansemobilisering ligger utenfor kunnskapsarbeiderens direkte kontroll. Forskingen trekker frem nærmeste leder, arbeidsmiljø og måten organisasjonen er strukturert på som viktige faktorer for opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 156). Dette underbygges også av vår empiri.

I kapittel 5 har vi drøftet våre funn opp mot internasjonal litteratur. I kapittel 6 vil vi presentere vår konklusjon på problemstillingen.



## 6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: «Hvordan påvirker opplevd kompetansemobilisering arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige?» Studien ble operasjonalisert gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer underbygger arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?
2. Hvordan forklarer de underbyggende faktorene opplevd kompetansemobilisering sin innvirkning på arbeidsmotivasjonen hos kunnskapsarbeidere i det offentlige?

De viktigste faktorene som underbygger arbeidsmotivasjon og opplevd kompetansemobilisering for kunnskapsarbeidere i det offentlige er arbeidsoppgaver, mestringsorientert støtte fra omgivelsene, samt tilfredsstillelse av behovene for opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet på arbeidsplassen.

De underbyggende faktorene forklarer opplevd kompetansemobilisering sin innvirkning på arbeidsmotivasjonen gjennom kunnskapsarbeiderens arbeidsoppgaver og sosiale omgivelser i jobbsammenheng. Informantene gir uttrykk for at det er gjennom sine arbeidsoppgaver at opplevelsen av å få brukt sin kompetanse oppstår. I tillegg til arbeidsoppgavene spiller omgivelsene en viktig rolle for hvorvidt kunnskapsarbeiderne opplever å få tilfredsstilt sine grunnleggende behov for opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet. Hvorvidt disse grunnleggende behovene blir tilfredsstilt eller ikke påvirker tilfredsheten knyttet til opplevd kompetansemobilisering og videre hvilken type motivasjon som regulerer atferden til kunnskapsarbeideren på arbeidsplassen.

Våre funn viser at opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon er dynamiske og komplekse fenomener som kan endre seg fra dag til dag og periode til periode. Det fremkommer imidlertid tydelig i våre funn at det er en tett sammenheng mellom de to fenomenene og at arbeidsmotivasjonen påvirkes av kunnskapsarbeiderens opplevelse av å få brukt sin kompetanse på meningsfulle og interessante oppgaver.

Oppsummert er det vår konklusjon at kunnskapsarbeidere i det offentlige som opplever å få brukt sin kompetanse på interessante og utfordrende oppgaver i mestringsorienterte omgivelser også får tilfredsstilt sine behov for opplevd kompetanse, opplevd autonomi og

opplevd tilhørighet, som videre synes å fremkalle autonom motivasjon på arbeidsplassen. Kunnskapsarbeidere som ikke opplever å få brukt sin kompetanse på interessante oppgaver og/eller ikke opplever mestringsorienterte omgivelser får heller ikke tilfredsstilt alle sine grunnleggende behov, noe som viser seg å fremkalle kontrollert motivasjon. På denne måten påvirker opplevd kompetansemobilisering arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige.

### ***6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner***

I denne forskningsoppgaven samsvarer våre hovedfunn med internasjonal litteratur. Det er likevel nyanser ved våre funn fra empirien som kan anses å være bidrag til eksisterende forskning. I presentasjonen av våre bidrag til internasjonal teori tar vi høyde for at det eksisterer teori på området som vi ikke har funnet og lest.

Våre funn viser at mestringsorientert støtte fra omgivelser utenfor organisasjonen bygger opp under opplevelsen av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Dette er et supplement til teori som viser at mestringsorientert støtte fra kollegaer og ledelse er viktige drivere for opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013, s. 157).

Videre har vi sett at kunnskapsarbeidere med sterk mestringstro virker å ha samme type motivasjon før, under og etter en arbeidsoppgave, mens de med svak mestringstro kan i møte med antatt vanskelige oppgaver gi inntrykk av å endre type motivasjon fra kontrollert motivasjon i forkant av oppgaven til autonom motivasjon underveis i oppgaven dersom de opplever mestring og tilfredsstillende kompetansemobilisering. Dette er en nyansering vi ikke har lest om i internasjonal litteratur.

I tillegg til nevnte bidrag til eksisterende forskning tilfører våre funn, gjort gjennom informantenes fortellinger, mer substans til flere av de kvantitative undersøkelsene fra teorien.

Resultatene fra denne forskningsoppgaven er relevante for ledere og andre nøkkelpersoner som har ansvar for å legge til rette for opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere. En bevisst holdning til faktorene som påvirker opplevelsen av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon vil øke sannsynligheten for autonomt motiverte kunnskapsarbeidere med implikasjonene dette medfører for både arbeidstakeren og organisasjonen. Vår anbefaling er derfor å ha et kontinuerlig fokus på at kunnskapsarbeiderne

har en hovedvekt av interessante oppgaver hvor de opplever å få brukt sin kompetanse og tilfredsstilt sine behov for opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet. På bakgrunn av teori og funn som er presentert i denne oppgaven er det grunn til å tro at ledere i det offentlige har et forbedringspotensial hva angår arbeidet rundt disse temaene.

Resultatene fra denne forskningsoppgaven er også relevante for kunnskapsarbeideren. Vi har sett at også kunnskapsarbeideren kan bidra til sin egen opplevelse av kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon gjennom egne holdninger, initiativ og bidrag til arbeidsmiljøet.

## ***6.2 Videre forskning***

Ved videre forskning kunne det vært interessant å gjøre liknende undersøkelser i andre offentlige kunnskapsorganisasjoner. På denne måten kunne vi sett om de samme mønstrene gjentok seg eller ikke. Dette kunne videre ført til en styrking eller svekkelse av konklusjonen i denne studien.

I denne studien har vi sett hvordan kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering påvirker arbeidsmotivasjon. I undersøkelsen har det kommet frem at ledelse er en av faktorene som virker inn både på kunnskapsarbeiderens opplevde kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Det kunne derfor vært interessant og gjort en ny kvalitativ undersøkelse fra lederperspektivet. Da kunne vi fått større innsikt i hvordan ledere jobber med strategisk kompetanseledelse og motivasjon i sin rolle. Avslutningsvis hadde det vært spennende å gjøre en undersøkelse i samme organisasjon fra både lederperspektivet og fra arbeidstakerperspektivet. En slik studie kunne gitt økt kunnskap om samsvar og årsaker til eventuelle avvik mellom lederens og kunnskapsarbeiderens opplevelse av kompetansemobiliseringen og arbeidsmotivasjon. Resultatet av en slik studie kunne vært et viktig bidrag til internasjonal litteratur om strategisk kompetanseledelse.

## Litteraturliste APA 7<sup>th</sup>

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3.utg.). SAGE.
- Bandura, A. & Locke E.A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1):87-99.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bashshur, M. R., Hernández, A., & Peiró, J. M. (2011). The Impact of Underemployment on Individual and Team Performance. *In Underemployment* (187–213). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9413-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9413-4_10)
- BI. (2020, 10. Oktober). *Fagprofil Linda Lai*.  
<https://www.bi.no/om-bi/ansatte/institutt-for-ledelse-og-organisasjon/linda-lai/>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management research* (3. ed.). Sage Publ.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., & Gracia, F.J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 233–245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.003>
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385–407.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90030-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90030-6)
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.  
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Helsedirektoratet (2017). *Dette gjør Helsedirektoratet*.  
<https://www.helsedirektoratet.no/om-oss/dette-gjor-helsedirektoratet>
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, 2/2000.

<https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>

- Holmen, H. (2019, 23.juli). Epistemologi. I *Store Norske Leksikon*.  
<https://snl.no/epistemologi>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A.J.S. & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- International Labour Organization. (2014). *Skills mismatch in Europe – Statistics Brief*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_315623.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_315623.pdf)
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg). Abstrakt forlag AS.
- Kim, T., & Allan, B. A. (2020). Underemployment and Meaningful Work: The Role of Psychological Needs. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 76–90.  
<https://doi.org/10.1177/1069072718824004>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3/2011, s.49-55.  
<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A.M. (2006). Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509–536. <https://doi.org/10.1002/job.389>
- McKee-Ryan, F. M. & Harvey J. (2011). "I Have a Job, But...": A Review of Underemployment. *Journal of Management*, 37 (4), 962-996.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311398134>
- Meld. St. 14 (2019-2020). *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>
- Nordhaug, O., Brandi, S., & Hildebrandt, S. (2001). *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Cappelen akademisk forlag.
- Nordhaug, O., & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Nord universitet. (2020, 04. juli) *Scopus*.

<https://www.nord.no/no/bibliotek/databaser-og-tidsskrift/Sider/sok.aspx#k=scopus#l=1044>

- NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- NTNU. (2017, 22. februar). *Oria, artikler og kildekritikk på 1-2-3*.  
<https://www.ntnu.no/blogger/ub-realfag/2017/02/22/ta-i-bruk-oria/>
- Olafsen, A. H. (2018) Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2/2018, s. 54-61.  
<https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Powell, W.W. & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199–220.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
- Ryan, R., & Deci, E (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.  
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sagberg, I. (2020, 01. april). Arbeidsmotivasjon. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/arbeidsmotivasjon>
- Sagberg, I. (2020, 26. august). Frederick Herzberg. I *Store norske leksikon*.  
[https://snl.no/Frederick\\_Herzberg](https://snl.no/Frederick_Herzberg)
- Sagdahl, M. (2019, 25 juni). Autonomi – filosofi. I *Store norske leksikon*.  
[https://snl.no/autonomi\\_-\\_filosofi](https://snl.no/autonomi_-_filosofi)
- Sandvik, A.M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 3/2011.  
<https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Svartdal, F. (2021, 10. januar). Fagfellevurdering. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/fagfellevurdering>
- Terry College of Business, (2020, 10. oktober). *Daniel Charles Feldman*.  
<https://www.terry.uga.edu/directory/management/daniel-feldman.html>
- Tjora, A. (2020, 03. desember) Sosialkonstruktivisme. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/sosialkonstruktivisme>

- Universitetet i Sørøst-Norge, (2020, 10. oktober). *Anja Hagen Olafsen*.  
<https://www.usn.no/om-usn/kontakt-oss/ansatte/anja-hagen-olafsen>
- University of Rochester. (2020, 10. oktober). *Edward L. Deci*.  
[http://www.sas.rochester.edu/psy/people/faculty/deci\\_edward/](http://www.sas.rochester.edu/psy/people/faculty/deci_edward/)
- University of Rochester. (2020, 10. oktober). *Richard M. Ryan*.  
[https://www.sas.rochester.edu/psy/people/faculty/ryan\\_richard/](https://www.sas.rochester.edu/psy/people/faculty/ryan_richard/)

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

### Vil du delta i forskningsprosjektet: *Kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon – fra arbeidstakers perspektiv.*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få et innblikk i en offentlig organisasjons vektlegging av kompetansemobilisering, og de ansattes opplevelse av dette, samt kompetansemobilisering og motivasjon sett i sammenheng. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I dag er det arbeidstakernes kunnskap og kompetanse som representerer organisasjonens viktigste ressurser. Endringen i hvem som besitter og kontrollerer organisasjonens mest kritiske ressurser har medført en maktforskyvning i arbeidsforholdet, og gjør at organisasjon og ledere må tenke annerledes for å gjøre seg attraktive overfor kompetente og individualiserte arbeidstakere. Mange organisasjoner investerer også store ressurser på kompetanse. Utfordringen er at det ofte overfokuseres på anskaffelse av kompetanse og kompetanseutvikling, mens det underfokuseres på å utnytte eksisterende kompetanse hos arbeidstakerne. Konsekvensen er at mange arbeidstakere ikke får utnyttet sitt kompetansepotensial på en optimal måte, noe som gjenspeiles i deres arbeidsmotivasjon. Skal investeringene på kompetanse bidra til verdiskapning, må kompetanse også bli brukt og komme til nytte. Vi ønsker derfor med denne masteroppgaven å se på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon.

Med dette som bakteppe har vi kommet frem til følgende problemstilling som vi ønsker å få dypere innsikt i:

### Hvordan påvirker opplevd kompetansemobilisering arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere i det offentlige?

For å utdype vinklingen på problemstillingen supplerer vi med følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan samsvarer kravene jobben stiller med arbeidstakerens kompetanse?
- Er arbeidsoppgavene i seg selv en viktig drivkraft i jobben til arbeidstakeren?



Gjennom dybdeintervju av åtte kunnskapsmedarbeidere i Helsedirektoratet ønsker vi å besvare våre forskningsspørsmål i denne masteroppgaven.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet. Veileder på masteroppgaven er Olga Høeg-Guldberg.

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har valgt en kriteriebasert utvelgelse av informanter. Informantene jobber i Helsedirektoratet og skal ha jobbet der i minst to år. Ettersom det er kunnskapsmedarbeidere i offentlig sektor vi ønsker å intervju er Helsedirektoratet en god representant for dette. Vi mener at åtte informanter vil være tilstrekkelig for god metning av data i denne formen for masteroppgave.

**Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet vil vi sette av 50 min. til intervju. Dette vil foregå enten via Skype eller i et egnet møterom i Helsedirektoratet. Vurderinger rundt smittehensyn ang. Covid-19 vil avgjøre hvilket alternativ som velges. Her vil også informantens ønsker bli respektert. Intervjuet vil bli tatt opp på en elektronisk opptaker. Dette vil bli slettet når prosjektet er ferdig i starten av mai 2021. Det vil ikke bli lagret annet av personopplysninger enn din stemme og ditt navn på samtykkeskjema dersom du ønsker å delta i prosjektet. Spørsmålene er ikke av personsensitiv karakter.

**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. Ved samtykke til å delta vil skjema med ditt navn oppbevares adskilt fra lydopptak. Begge deler vil låses inn i dokumentskap eller oppbevares på pc med sikker kode når studentene ikke bruker dataene ved arbeidet med oppgaven. Behandlingsansvarlig institusjon er Nord Universitet. Studentene som utfører studiet er Alexander

Austad Aas og Espen Isaksen. Veileder er Olga Høegh-Guldberg. De tre nevnte personene er derfor de tre eneste som vil ha tilgang til datamaterialet. Deltakere av studien vil ikke kunne identifiseres ved å lese den ferdige masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.05.2021. Lyddopptak og notater fra intervjuet 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 Nord Universitet 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:

- Nord Universitet ved Olga Høegh Guldberg, tlf: 755 17801, epost: [olga.hoegh-guldberg@nord.no](mailto:olga.hoegh-guldberg@nord.no). Eller student Espen Isaksen, tlf: 92027664, epost: [espenisaksen@hotmail.com](mailto:espenisaksen@hotmail.com)
- Vårt personvernombud: Tlf: 74022750, epost: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.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 ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Olga Høegh-Guldberg  
(Forsker/veileder)

Alexander Austad Aas og Espen Isaksen  
(Studenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon – fra arbeidstakers perspektiv* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide

Nedenfor er hoveddelene i intervjuguiden gjengitt med en innledende forklaring om hensikten bak de ulike spørsmålene.

**Hensikt med de første spørsmålene: Kartlegge hvorvidt arbeidstakeren opplever å få brukt sin kompetanse i henhold til komponentene i kompetansebegrepet – kompetansemobilisering.**

1. Hvordan opplever du at du får brukt din samlede kompetansebeholdning på jobb? (kompetansebeholdningen består av formell utdanning og tidligere erfaringer)
2. Hvordan opplever du at din kompetanse samsvarer med kravene jobben stiller?
3. Sitter du inne med kompetanse som du ikke får brukt i jobben? Hva slags kompetanse er dette? Hvordan opplever du å ikke få brukt denne kompetansen i jobben?
4. Er det noen form for kompetanse du kunne tenke deg å ha, men ikke besitter for å løse arbeidsoppgavene dine bedre? Kan du evt. si litt om hvordan kompetanse du da kan ha bedre nytte av å ha?

**Hensikten med de neste spørsmålene er å utforske driverne for opplevd kompetansemobilisering og autonom motivasjon:**

**Mestringstro og opplevd kompetanse (også over-/underkvalifiserte)**

5. Hvordan vil du beskrive din mestringsopplevelse på jobb?
  - a. Hvilken del av din kompetanse føler du er viktigst i jobben?
6. Over og underkvalifisert er to begreper som er vanlig -tenker du at du faller innenfor noe av disse?

**Autonomi og opplevd autonomi**

7. Hvem er det som styrer arbeidshverdagen din? Forklar.
  - a. Trives du best når du bestemmer selv over hva, hvordan og når du skal løse arbeidsoppgaver eller trives du best med tydelige og faste rammer?

### **Mestringsorientert støtte fra sosiale omgivelser og opplevd tilhørighet**

8. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på jobb?
  - a. Hva betyr dine kollegaer og ledere for deg i din arbeidshverdag?
9. Hvordan vil du beskrive tilhørigheten din til arbeidsplassen?
10. Kan du beskrive en situasjon der du fikk tilbakemelding på en utført arbeidsoppgave fra leder? Og fra kollega?

### **Del 2 Motivasjon**

De neste spørsmålene skal handle om arbeidsmotivasjon.

11. Kan du beskrive en arbeidsdag / del av en arbeidsdag der du var ekstra motivert for arbeidet du gjorde? Hvorfor? Handler det om verdier, interesser, spennende oppgaver eller menneskene du jobbet med.
12. Hva driver deg i jobben?
13. Hva fremkaller motivasjon for deg på jobb?
  - a. Hva er viktig for deg på jobben? Hvorfor er det viktig?
14. Hvorfor har du valgt å jobbe i helsedirektoratet? Hva gir jobben deg?
15. Hvilke faktorer mener du er med på å påvirke din arbeidsmotivasjon?

**Hensikten med de neste spørsmålene er å skape en forståelse av hvilken type motivasjon intervjuobjektet har i henhold til motivasjonskontinuumet. Vi forklarer at det er ulike faktorer som regulerer vår motivasjon og vi begynner å stille spørsmål på amotivasjon.**

16. **Amotivasjon:** Hvilke oppgaver eller situasjoner på jobb gjør du til tross for at du ikke har noe vilje eller motivasjon for å gjøre de?
17. **Ytre regulering og introjeksjonsregulering:** Hvilke oppgaver eller situasjoner på jobb gjør du kun for å oppnå en belønning eller unngå negative konsekvenser?
  - b. Hva syns du om disse oppgavene og hvordan opplever du å gjennomføre dem?

18. **Ytre regulering og introjeksjonsregulering:** Hvem er det disse konsekvensene kommer fra? Er det de ytre omgivelsene (ytre regulering) eller kommer belønningen og de negative konsekvensene fra deg selv (introjeksjonsregulering). Forklar.
19. **Identifisert- og integrert regulering:** Hvilke oppgaver og situasjoner på jobb gjør du fordi du synes de er spesielt viktige, interessante og fordi du har eierskap til målet?
20. **Identifisert- og integrert regulering:** Hvordan opplever du at jobben din står i overensstemmelse med dine egne verdier og mål i livet?
21. **Indre motivasjon:** Hvilke oppgaver og situasjoner på jobb gjør du kun fordi det interesserer deg og fordi du har glede av selve oppgaven? Er dette oppgaver du også kunne funnet på å gjøre på fritiden? Hvor stor andel av jobben din vil du anslå består av denne type oppgaver?
22. **Indre motivasjon:** Hvilke situasjoner/aktiviteter på jobb gjør at du glemmer tid og sted?

## Vedlegg 3: Godkjenning fra Personvernombudet for Forskning (NSD)

8.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

### NSD sin vurdering

 Skriv ut

**Prosjekttittel**

Masteroppgave: Kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon - fra arbeidstakers perspektiv

**Referansenummer**

990873

**Registrert**

10.09.2020 av Espen Isaksen - espen.isaksen@student.nord.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Olga Høegh-Guldborg, olga.hoegh-guldborg@nord.no, tlf: 75517801

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Espen Isaksen, espenisaksen@hotmail.com, tlf: 92027664

**Prosjektperiode**

13.08.2020 - 01.05.2021

**Status**

29.09.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)****29.09.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.09.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.05.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f353c3e-2f2d-4424-9426-32d8303c123e>

1/2

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Skype og Join er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)