

747883

748026

748182

BCR3102-B

Bachelor

Høgskolen Kristiania

**Kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon -
en studie av Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT.**



**HORDALAND
FYLKESKOMMUNE**

(Bilde hentet fra Hordaland Fylkeskommune sin hjemmeside)

Vår 2017

Antall ord: 15525

**”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania.
Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger”**

Innholdsfortegnelse

Forord	5
1.0 Executive Summary.....	6
2.0 Innledning.....	7
2.1 Problemstilling og operasjonalisering.....	8
2.1.1 Variablene vi undersøker.....	8
2.2 Avgrensning.....	9
2.3 Hensikten med studien.....	9
2.4 Oppbygging av oppgaven.....	10
3.0 Presentasjon av organisasjon og case.....	11
3.1 Hordaland Fylkeskommune.....	11
3.2 Seksjon OT/PPT.....	11
4.0 Teori.....	13
4.1 Kompetansemobilisering	13
4.1.1 Rolledefinerings.....	14
4.1.2 Mestringstro.....	15
4.1.3 Autonomi.....	16
4.1.4 Mestringsorientert ledelse.....	17
4.1.5 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger.....	17
4.2 Indre og ytre motivasjon.....	18
4.2.1 Selvbestemmelsesteorien (Self Determination Theory - SDT).....	18
4.2.1.1 Grunnleggende psykologiske behov.....	19
4.3 Teoretisk sammenheng.....	20
5.0 Data og metode.....	22
5.1 Casedesign.....	22
5.2 Utvalg.....	22
5.3 Kvantitativ metode.....	23
5.3.1 Gjennomføring.....	23

5.4	Kvalitativ metode.....	24
5.4.1	Semistrukturert intervjuguide.....	24
5.4.2	Pilotintervju.....	25
5.4.3	Gjennomføring av intervju.....	25
5.4.4	Transkripsjon.....	26
5.4.5	Koding og kodeskjema.....	26
5.5	Kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode.....	27
5.6	Styrker og svakheter med metodene.....	28
5.6.1	Styrker og svakheter med kvantitativ metode.....	28
5.6.2	Styrker og svakheter med kvalitativ metode.....	29
5.7	Sekundærdata	30
5.8	Reliabilitet og validitet.....	30
6.0	Resultater.....	32
6.1	Kvantitativ undersøkelse.....	32
6.1.1	Arbeidsrelatert mestringstro.....	33
6.1.2	Frihet og fleksibilitet.....	34
6.1.3	Min nærmeste leder.....	35
6.1.4	Støtte fra kolleger.....	37
6.1.5	Arbeidsmotivasjon.....	39
6.2	Kvalitativ undersøkelse	40
6.2.1	Rolledefinering.....	40
6.2.2	Mestringstro.....	40
6.2.3	Autonomi.....	40
6.2.4	Mestringsorientert ledelse.....	41
6.2.5	Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger.....	41
6.2.6	Indre motivasjon.....	41
6.2.7	Ytre motivasjon.....	42
7.0	Analyse.....	43
7.1	Utnyttelse av kompetanse.....	43
7.2	Rolledefinering.....	44
7.3	Mestringstro.....	47
7.4	Autonomi.....	49

7.5	Mestringsorientert ledelse.....	50
7.6	Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger.....	52
7.7	Indre motivasjon.....	53
7.8	Ytre motivasjon.....	55
8.0	Avslutning.....	57
8.1	Formål.....	57
8.2	Oppsummering.....	57
8.3	Hovedfunn.....	58
8.4	Forbedringspotensial.....	61
8.5	Forslag til videre forskning.....	62

Referanseliste

Vedlegg

1. Spørreskjema
2. Intervjuguide
3. Fremdriftsplan
4. Plandokumenter Hordaland Fylkeskommune – Kompetanseplan
5. Samarbeidsavtale

Førord:

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave for studiet HR- og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi har valgt å fordype oss i et tema vi hadde begrenset kunnskap om fra før, noe som både har vært utfordrende og lærerikt. Tidlig i prosessen valgte vi å skrive om kompetansemobilisering og arbeidsmotivasjon. Dette er dagsaktuelle temaer som vi tror og håper vil være relevant å ha bred kunnskap om når vi skal ut i arbeidslivet.

Vi ønsker i dette forordet å takke alle som har støttet oss og vært med på denne spennende prosessen. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår fantastiske veileder Jarle Bastesen for å være en tilgjengelig og dyktig hjelper. Jarle har alltid gode råd og motiverende innfallsvinkler til oss som studenter, og vi setter stor pris på alt han har gjort for oss gjennom hele denne prosessen.

Vi vil også takke vår organisasjon Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT for et godt samarbeid. De ansatte i seksjonen har vært åpne og tilgjengelige, til tross for egen travel arbeidshverdag. Informantene har gitt oss gode og utfyllende svar, og det har vært svært interessant å høre deres tanker og meninger om temaet vi har tatt for oss.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele denne perioden.

God lesing!

Bergen, 12. mai 2017

747883, 748026, 748182

1.0 Executive Summary

Denne studien har til hensikt å kartlegge kompetansemobilisering i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT. Studien undersøker hvilke faktorer som er mest sentrale for medarbeidernes opplevelse av kompetansemobilisering, samt hvorvidt det er en sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre arbeidsmotivasjon. For å undersøke dette har vi besvart følgende problemstilling; ***“Opplever de ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT, at de får utnyttet sitt kompetansepotensial, i tilfelle hvorfor/hvorfor ikke?”***. Underproblemstilling; ***“Er det noen sammenheng mellom graden av opplevd kompetansemobilisering og deres indre arbeidsmotivasjon, i tilfelle hvordan forklares denne?”***

Studien forankres i to ulike teorimodeller; Linda Lais fem drivere for kompetansemobilisering, samt Edward L. Deci og Richard M. Ryan sin selvbestemmelsesteori. Som metode har vi valgt en kvalitativ tilnærming ved bruk av dybdeintervju, i tillegg til en kvantitativ spørreundersøkelse som støttefunksjon.

På bakgrunn av studiet har vi sett at det er godt tilrettelagt for de viktigste driverne for kompetansemobilisering i seksjon OT/PPT, og det er derfor naturlig å påstå at medarbeiderne også opplever at de får benyttet sin kompetanse i arbeidet. Videre har vi sett at det kan være en tett kobling mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, da enkelte av driverne i stor grad samsvarer. Vårt studie tyder nemlig på at medarbeiderne var indre motivert for arbeidet, og faktorer som tillit fra ledelsen, opplevd meningsfullhet og autonomi var av betydning for dette.

Dette er 9 faktorer vi har funnet gjennom vårt studie, som vi mener er sammenfallende med å kunne si at de ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT får utnyttet sitt kompetansepotensial, og som beskriver sammenhengen med indre motivasjon (i tilfeldig rekkefølge);

- Klar rolleforståelse
- Utnyttelse av både formell og uformell kompetanse
- Frihet under ansvar
- Ønske om kontinuerlig utvikling
- Kurs som belønning
- Tro på egen kompetanse
- Opplevd meningsfullhet
- Mestringsorientert klima med samarbeid i fokus
- Tett relasjon og tillit fra ledelse

2.0 Innledning

I denne oppgaven har vi valgt å skrive om *kompetansemobilisering*, og hvilke *drivere* som er spesielt viktige for medarbeiderens muligheter til å utnytte sitt kompetansepotensial. Vi vil se nærmere på konsekvenser av lav versus høy kompetansemobilisering, samt faktorer som er avgjørende for å oppnå best mulig kompetansemobilisering i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT. *“Kompetanse egner seg ikke for langtidslagring, men øker i verdi og bidrar til verdiskapning gjennom anvendelse”* (Linda Lai 2013). Sitatet påpeker et svært sentralt aspekt i arbeidet med kompetanse og kompetanseutnyttelse. Herunder kan det hevdes at ved å identifisere medarbeiderens kompetanse øker også mulighetene for å oppnå høy kompetansemobilisering, og på den måten skape viktige konkurransefortrinn.

I mange organisasjoner legges det betydelig vekt på rekruttering og utvikling for å styrke kompetanse, mens det i mindre grad iverksettes tiltak for å sikre at den kompetansen som allerede finnes i virksomheten, *faktisk blir brukt* (URL 3). Det å legge til rette for at medarbeiderne gis rikelige muligheter til å bruke sin kompetanse i arbeidet, er derfor essensielt for å oppnå verdiskapning. Samfunnet og arbeidslivet er mer mangfoldig enn før, og arbeidsmarkedet preges av internasjonal konkurranse og samarbeid. Dette har tvunget frem nye måter å organisere og lede organisasjoner på, og det stilles store krav til hvordan man kan forvalte kunnskapen og kompetansen en organisasjon besitter (Odd Nordhaug 2004). I dag kan man derfor se på humankapital og kompetanse som kritiske for organisasjoners muligheter for å skape verdier (Egil Fivelsdal, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug 2004, 286).

Dersom medarbeiderne skal være effektive i sitt arbeid vil det også være av betydning om de er motiverte for arbeidet eller ikke. *“[...] motivasjon er viktig fordi den omfatter alt det som beskriver og forklarer menneskets interesse, initiativ, valg, intensitet, utholdenhet og kvalitet i det vi gjør [...]”* (Ole Fredrik Lillemyr 2007, 41). Vi kan altså si at motivasjonen er av sentral betydning for en organisasjons produktivitet, nettopp fordi den forklarer medarbeideres mål og innsats. I tillegg vil en medarbeider som får brukt sin relevante kompetanse oppleve at arbeidsoppgavene i seg selv er motiverende, noe som underbygger en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre arbeidsmotivasjon (Lai 2013, 154). Menneskelige ressurser kan ikke kopieres, og kan derfor hevdes å være organisasjoners viktigste konkurransefortrinn, det er da helt essensielt at ledelsen forstår hvordan og hva som motiverer de ansatte (Anders Parment & Anna Dyhre, 2009).

2.1 Problemstilling og operasjonalisering

Det er ikke bare den faktiske og objektive bruken av kompetanse som er av betydning, men også medarbeidernes *opplevelse* av kompetansemobilisering. Selv om den faktiske og reelle graden av kompetansemobilisering kan være vanskelig å måle, er medarbeidernes oppfatning likevel en viktig indikator (Lai 2013, 154). Vår operasjonalisering av begrepet kompetansemobilisering baserer seg på Lai, som mener medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskaping (Lai 2013, 153). Vår problemstilling er derfor følgende:

“Opplever de ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT, at de får utnyttet sitt kompetansepotensial, i tilfelle hvorfor/hvorfor ikke?”

Vi har også utviklet en underproblemstilling som har vokst frem på bakgrunn av vår tolkning om kompleksiteten rundt forvaltning og mobilisering av ansattes kompetanse. I følge Lai (2013, 157) viser flere studier at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. Indre motivasjon blir her operasjonalisert som en ekte interesse for, og glede av oppgavene man har (Astrid Kaufmann og Geir Kaufmann 2013, 103). Som nevnt innledningsvis blir det i teorien konstatert en tett forbindelse mellom kompetansemobilisering og indre arbeidsmotivasjon, vi vil imidlertid undersøke om dette også gjelder i praksis. Vi har derfor valgt å stille følgende underproblemstilling;

“Er det noen sammenheng mellom graden av opplevd kompetansemobilisering og deres indre arbeidsmotivasjon, i tilfelle hvordan forklares denne?”

2.1.1 Variablene vi undersøker

Studien handler om å kartlegge graden av opplevd kompetansemobilisering, og hvordan dette kan påvirke medarbeidernes arbeidsmotivasjon. Det har derfor vært sentralt å jobbe etter en problemstilling som nettopp tar for seg disse variablene. For å tydeliggjøre hva vi ønsker å måle, kan problemstillingen derfor brytes ned i to variabler;



Figur 2.1.1 Variablene vi undersøker

2.2 Avgrensning

Hordaland Fylkeskommune er en stor organisasjon med mange seksjoner og har en relativt kompleks struktur. For å kunne gi et mest mulig reelt bilde av om kompetansemobilisering finner sted, og i større grad kunne generalisere funn, ønsker vi å undersøke én spesifikk gruppe. Vi har derfor valgt å avgrense til opplæringskontoret, nærmere bestemt seksjon oppfølgingstjenester og pedagogisk psykologisk tjeneste (heretter kalt OT/PPT).

Vi har også valgt OT/PPT seksjonen på bakgrunn av vår antagelse om at denne gruppen er relevant for vårt tema. Deres daglige arbeidsoppgaver handler i stor grad om å øke gjennomføringen i opplæringen, samt imøtekomme ungdom som faller ut av videregående opplæring. Dette fordrer å måtte håndtere dynamiske og komplekse situasjoner, i sitt daglige arbeid. Vår antagelse bygger videre på at denne seksjonen må møte på jobb med stor grad av engasjement og motivasjon, samt evnen til å utnytte en bred kunnskapsbank. Dette kan hevdes å bidra til å aktualisere vår studie, nemlig å undersøke hvordan *denne* gruppen får mulighet til å utnytte sitt kompetansepotensial.

2.3 Hensikten med studien

Med denne studien søker vi å kartlegge om kompetansemobilisering finner sted i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT, og hvordan dette eventuelt påvirker medarbeidernes arbeidsmotivasjon. Vi håper at resultatet av oppgaven blir et fundament som Hordaland Fylkeskommune kan bruke til intern diskusjon omkring kompetanse og kompetansemobilisering, og dernest hvordan ledelsen best kan tilrettelegge for økt verdiskaping.

2.4 Oppbygging av oppgaven

For å vise oppbygging av oppgaven presenteres følgende tabell. Tabellen beskriver hver del av oppgaven i grove trekk:

Kapittel	Hovedtrekk
Innledning	Problemstilling og avgrensning presenteres, samt variablene vi undersøker og hensikten med studien.
Presentasjon av Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT	Her presenteres organisasjonen og seksjonen vi skal undersøke.
Teori	Her går vi inn på Linda Lais begrep om kompetansemobilisering og hennes fem drivere. Samt Deci og Ryans begrep om indre motivasjon og herunder selvbestemmelsesteorien.
Metode	Vi gjør rede for forskningsdesign, og den valgte metoden for oppgaven. Utvalg og analysemetoder brukt i datainnsamling blir også beskrevet. Videre presenteres koding, samt styrker og svakheter ved både kvantitativ og kvalitativ metode. Til sist i metoddelen blir begrepene reliabilitet og validitet presentert.
Resultater	Vi presenterer resultater fra spørreundersøkelsen og intervjuet.
Analyse	Vi analyserer problemstillingene gjennom resultater og valgt teori.
Oppsummering og konklusjon	Først presenterer vi formål, og videre oppsummerer vi analysen. Deretter presenterer vi hovedfunn og forbedringspotensial. Til sist presenteres forslag til videre forskning.

Tabell 2.4 Oversikt over oppgavens inndeling

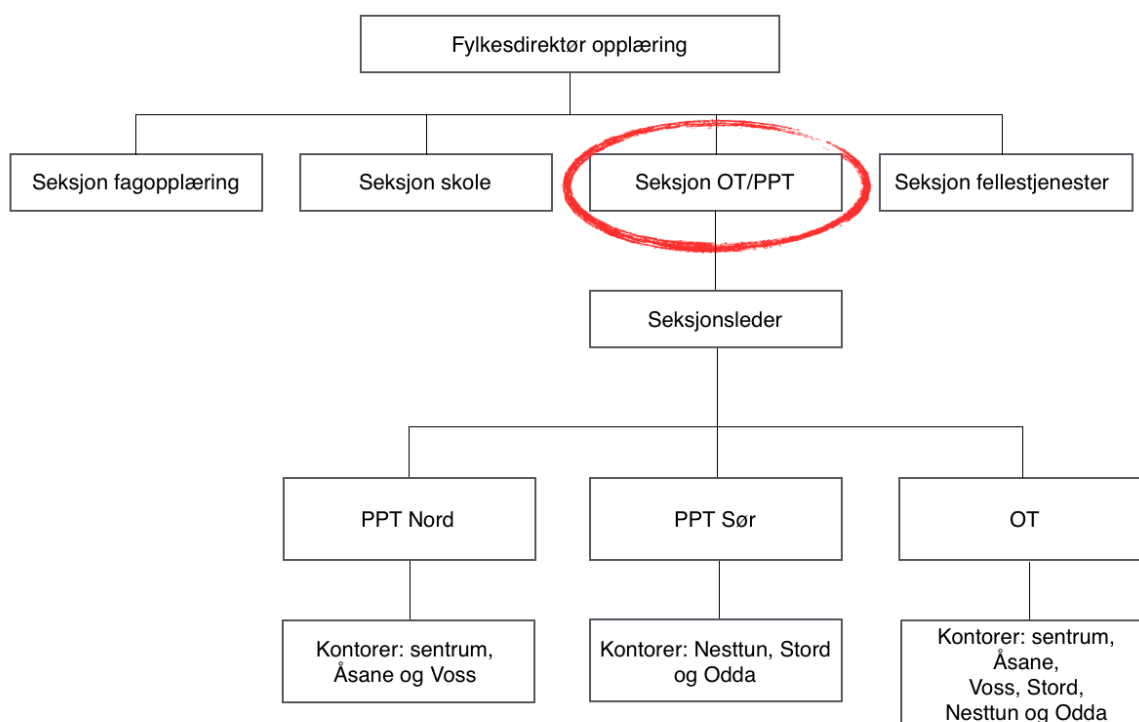
3.0 Presentasjon av organisasjon og case

I det følgende vil vi presentere organisasjonen og seksjonen vi skal undersøke.

3.1 Hordaland Fylkeskommune

Hordaland Fylkeskommune har en rekke tjenester til innbyggerne, ledere av lag og organisasjoner eller til ansatte i kommunene i fylket. Visjonen deres er “*attraktiv*” og “*nyskapende*”. Samfunnsoppdraget deres er “*Vi utvikler Hordaland*” og verdiene deres er “*kompetent*”, “*offensiv*” og “*i dialog*” (URL 1). Hordaland Fylkeskommune tar seg av oppgaver som er for store til at kommunene kan klare det alene, eller saker som går på tvers av kommunene. Hordaland Fylkeskommune er en av fylkets største arbeidsgivere med ca. 4500 ansatte, og et årlig driftsbudsjett på 7 319 millioner kroner (2015) (URL 1). Investeringsbudsjettet er i 2015 på 3 988 millioner kroner og totalbudsjettet er 11 307 millioner kroner. Ca. 41 % av budsjettet blir benyttet til videregående opplæring (URL 1). Vi tar imidlertid forbehold om at disse tallene er endret i forhold til dagens situasjon.

3.2 Seksjon OT/PPT



Figur 3.2 Organisasjonskart for seksjon OT/PPT

Som illustrert ovenfor ser vi hvordan seksjon OT/PPT er bygget opp, med hensyn til hvordan vår kontaktperson fremla dette. Figur 3.2 viser hvordan de ulike seksjonslederne er fordelt på ulike avdelinger og kontorer. Opplæringsavdelingen gir videregående opplæring til alle, og målet er å forberede til yrkesliv og høyere utdanning. Opplæringsavdelingen gir også opplæring til alle med særlige behov. Gjennom videregående skoler, fagskoler, lærlingordning og voksenopplæring gir de Hordaland viktig kompetanse.

OT/PPT er et team av rådgivere, spesialpedagoger og psykologer, og er en aktiv deltaker i arbeidet med å øke gjennomføringen i opplæringen. Oppfølgingstjenesten (OT) arbeider for ungdom i alderen 16 - 21 år, som står utenfor videregående opplæring. Pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT) samarbeider med skolene for å forebygge frafall, og medvirke til at elevene får best mulig gjennomføring av videregående opplæring (URL 1). OT/PPT sine tjenester er rettet mot ungdom utenfor videregående opplæring, elever i videregående opplæring, samt de videregående skolene i fylket. OT/PPT skal blant annet medvirke til at elever, lærlinger og lære kandidater får et godt læringsmiljø. I tillegg skal de hjelpe skolen i arbeidet med kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling for å legge opplæringen bedre til rette for ungdommer med særlige behov (URL 1). Før fylkeskommunen gjør vedtak om spesialundervisning eller vedtak om spesialpedagogisk hjelp, skal det ligge sakkyndig vurdering til grunn av de særlige behovene til eleven. Dette er hjemlet i Opplæringsloven § 5-3; *“Før kommunen eller fylkeskommunen gjer vedtak om spesialundervisning etter § 5-1, skal det liggje føre ei sakkunnig vurdering av dei særlege behova til eleven. Vurderinga skal vise om eleven har behov for spesialundervisning, og kva for opplæringstilbod som bør givast”*

Seksjon OT/PPT er profesjonell og skal fremstå som én samlet tjeneste i verdier og handlinger gjennom blant annet; å ha klare mål og prioriteringer, holde fast ved målsettinger og justere de underveis og etter behov, samt være offensive og i forkant.

4.0 Teori

I det følgende vil det bli redegjort for det faglige teoretiske fundamentet oppgaven tar utgangspunkt i. I vårt studie har vi valgt å legge hovedtyngden på Linda Lai sitt begrep om kompetansemobilisering, og de fem driverne som er spesielt viktig for medarbeidernes mulighet til dette; rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. Videre har vi valgt å fokusere på Edward L. Deci og Richard M. Ryan sitt begrep om indre motivasjon, og herunder selvbestemmelsesteorien.

4.1 Kompetansemobilisering

Ifølge Lai (2013, 153) må medarbeidernes kompetansepotensial mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskaping. Lai hevder videre at tiltak for å sikre kompetansemobilisering er helt kritisk - og på mange måter det aller viktigste - i strategisk jobbing med kompetanse. Kompetanse er et evigaktuelt tema, og selve kompetansebegrepet *competentia* er ikke nytt. Alle medarbeidere og alle organisasjoner er avhengige av kompetanse i én eller annen form for å utføre oppgaver og nå mål. Kompetanse blir her definert som en persons kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai 2013, 11). Opplevd kompetansemobilisering reflekterer i hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på egen kompetanse i jobben (Lai 2013, 154). En medarbeiders *opplevelse* av å få brukt kompetansen sin reflekterer ikke nødvendigvis den *faktiske utnyttelse* av kompetanse. Forskning tyder likevel på at en medarbeideres opplevelse av å få brukt kompetansen sin utgjør en viktig motivasjonsfaktor, uavhengig av i hvilken grad opplevelsen, objektivt sett, er korrekt (Lai 2013, 154).

I praktisk kompetansearbeid ser man likevel, ifølge Lai (2013,11), at mange organisasjoner overfokuserer på utvikling og anskaffelse av kompetanse, og underfokuserer på å få brukt den kompetansen medarbeideren stiller til rådighet. Mange medarbeidere får derfor ikke mobilisert sitt kompetansepotensial på en optimal måte. Kompetanseutvikling og læring benyttes ofte som synonyme begreper, og begge handler i sin essens om å tilegne seg ny eller endret kompetanse (Lai 2013, 17). Mange ledere har en antagelse om at kompetanse er et ubetinget gode, og at relevant kompetanse nærmest automatisk vil bli brukt (Lai 2013, 153). I denne bacheloroppgaven bruker vi begrepet kompetansemobilisering om de tiltak som sikrer at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt. En medarbeider som

ikke får brukt sin relevante kompetanse, vil ifølge Lai, oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid (Lai 2013, 154). Nyere forskning fra Norge viser at noen faktorer er spesielt viktig for medarbeidernes muligheter til kompetansemobilisering (Linda Lai og T Skiba 2013; Linda Lai og Janne C. Kapstad 2009), disse vil vi nå gå nærmere inn på.

4.1.1 Rolledefinering

Begrepet rolledefinering inneholder, ifølge Lai (2013, 157), flere sider, herunder; *rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning* og *rolleorientering*. Rolledefinering som begrep gjør seg gjeldende, ved at en stilling ofte innebærer en eller flere roller som medarbeiderne trer inn i. En god rolleforståelse er avgjørende for at en medarbeider skal kunne mobilisere sitt kompetansepotensial best mulig (Lai 2013, 158). De ulike sidene ved rolledefinering vil nå bli forklart.

Den første forutsetningen for at en medarbeider skal kunne bruke sin kompetanse er at rollen er definert på en måte som innebærer godt samsvar mellom medarbeiders kompetanse og oppgaven som skal løses, altså *godt rollesamsvar*. Valg av roller bør ta utgangspunkt i eget potensial når det gjelder kunnskaper, ferdigheter, holdninger og personlighet (Lai 2013, 157).

Den andre forutsetningen er at rollen er tydelig definert, slik at personen ikke er i tvil om hvilke oppgaver som ligger til rollen (Lai 2013, 159). Høy *rolleklarhet* er avgjørende både for innsats og kvalitet på ytelsen. Det er også en sammenheng mellom lav rolleklarhet og frustrasjon og konfliktnivå blant medarbeiderne, da de kan oppleve å få oppgaver som fremstår gjensidig motstridende eller i konkurranse med hverandre (Sean Valentine, Lawrence Godkin og Philip E. Varca 2010, 456).

Den tredje forutsetningen for at en medarbeider skal kunne mobilisere sin kompetanse er at *rollebelastningen* ikke må være større enn at medarbeideren rekker å utføre oppgavene innenfor beregnet tid og med ønsket kvalitet (Lai 2013, 159). Er rollen for belastende i form av tids- eller arbeidspress, har ikke medarbeideren en reell mulighet til å oppfylle forventninger og krav. Det er imidlertid lederens ansvar å sørge for at rollen til

medarbeiderne blir definert på en måte som samsvarer med medarbeiderens kompetanse (Lai 2013, 159).

Den fjerde forutsetningen er at medarbeideren bør ha en *rolleorientering* som uttrykker vilje til fleksibilitet, og gjør medarbeiderne innstilt på å gå utenfor egen rolle (Lai 2013, 159). Her er det avgjørende at medarbeideren regner seg selv som kompetent nok til å påta seg rollen på en proaktiv måte. Det vil igjen si at medarbeiderens mestringstro er en kritisk driver for kompetansemobilisering (Lai 2013, 160).

4.1.2 Mestringstro

Lai (2013, 160) definerer mestringstro som medarbeiders tillit til egen kompetanse, og mener det er en avgjørende driver for motivasjon, innsats og ytelse. Videre hevder Lai at mestringstro reflekterer hvilken oppfatning medarbeiderne har av sin egen kompetanse, og sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer. I følge Lai representerer mestringstro en type selvrefererende holdning som er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling (Lai 2013, 160). Samtidig reflekterer mestringstro i hvilken grad medarbeiderne selv opplever seg som kompetent (Lai 2013, 160)

I følge Lai (2013, 161) har mestringstro stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringstro yter vanligvis bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om kunnskap, ferdigheter og evner er like eller noe dårligere. Mestringstro påvirker ikke bare motivasjon, innsats og ytelse, det kan også ha en sterkt effekt på affektive faktorer som opplevd stress, angst, uro og depresjon (Albert Bandura 1986, 95). Medarbeiderne med lav mestringstro kan oppleve et høyt stressnivå på jobb, fordi de ikke tror de kan håndtere utfordringer, motstand eller vanskeligheter så godt som de ønsker (Lai 2013, 161). Dette kan i ytterste konsekvens føre til at funksjonsevnen blir redusert, og over tid kan det svekke mestringstroen ytterligere. Flere studier tyder på at mestringstro og selvfølelse er blant de mest avgjørende faktorene for ytelse i arbeidslivet (Timothy A. Judge og Joyce E. Bono 2001, 80).

Siden mestringstro har en tett sammenheng med innsats og ytelse, kan man også si at det er en tett og beslektet sammenheng mellom mestringstro og kompetansemobilisering (Lai 2013,

163). Flere studier tyder på at økende mestringstro bidrar til høyere kompetansemobilisering opp til et visst punkt. Imidlertid vil denne sammenhengen avta, og til dels bli negativ, når mestringstroen blir veldig høy (Lai 2013, 163). Altså vil medarbeidere med svært høy tro på egen kompetanse, undervurdere mulighetene de har for kompetansemobilisering. En forklaring på dette kan være at medarbeidere med høy mestringstro undervurderer de kravene oppgavene har, og er derfor ikke motiverte for å legge inn nok innsats for å sikre høy ytelse (Lai 2013, 163). Alle fremgangsmåtene for å øke mestringstro er nært knyttet til muligheter for læring, som illustrerer sammenhengen mellom mobilisering av kompetanse og kontinuerlig utvikling. Mestringstro er sentralt både for læring og kompetansemobilisering og bør, i følge Lai (2013, 165), betraktes som et helt sentralt element i medarbeidernes kompetansepotensial.

4.1.3 Autonomi

Ifølge Lai (2013, 166) vil autonomi reflektere muligheter til å kunne regulerer seg selv og sin atferd. Det vil si å ha handlingsrom, muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer, eksempelvis å kunne velge fremgangsmåte for en gitt oppgave. Motsatsen *heteronomi* referer derimot til det å bli kontrollert mot sin vilje, enten av indre krefter eller av andre personer og situasjoner (Richard M. Ryan og Edward L. Deci 2006, 1562). Autonomi motiverer på flere måter, ikke minst gjennom opplevelsen av å få *tillit* fra andre (Lai 2013, 166).

Til tross for at betydningen av autonomi er godt dokumentert i en rekke studier, er det ifølge Lai (2013, 168) fremdeles mange som er skeptiske til og motstandere av å gi medarbeiderne for mye autonomi. Skepsisen har ofte sammenheng med en uklar oppfatning av hva autonomi faktisk innebærer (Lai 2013, 168). Mange forveksler autonomi med “full uavhengighet” og “full frihet” og fravær av rammer eller krav. Det å ha autonomi betyr imidlertid ikke at man er helt uavhengig, men at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom (Richard M. Ryan 1993).

Autonomi er heller ikke noe absolutt, men et spørsmål om relativ grad. Ytterpunktene er da fravær av autonomi (les: heteronomi) på den ene siden og høy grad av autonomi på den andre siden. Fravær av autonomi vil si at atferd er regulert av press og kontroll, mens høy grad av autonomi vil si at atferd er indre motivert (Lai 2013, 168). Selv om autonomi er et

grunnleggende psykologisk behov, er det store individuelle variasjoner i hvor sterkt dette behovet for autonomi er (Richard M. Ryan og Edward L. Deci 2000, 75). Når behovet for autonomi er høyt, vil effekten på motivasjon, kompetansemobilisering og ytelse være sterk og positiv. Når behovet for autonomi derimot er lav, vil effektene være svake eller i verste fall negative (Claus W. Langfred og Neta. A Moye 2004, 935).

4.1.4 Mestringsorientert ledelse

"A leader is best when people barely know he exists. When his work is done, his aim fulfilled, they will say: We did it ourselves" – Lao Tzu.

Funn fra en rekke norske organisasjoner viser at det er lederens atferd som er avgjørende for i hvilken grad medarbeiderne får mobilisert kompetansen sin på en god måte (Lai og Kapstad 2009, 1995). Flere hundre systematiske studier viser at støttende ledelse har stor betydning for i hvilken grad medarbeiderne utvikler og beholder indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen og lav turnover (Lai 2013, 174). Likevel er det en stadig tilbakevendende debatt om hvilke type ledelse som er mest effektiv. Autoritær ledelse kan føre til økt motstand, aggresjonsnivå og turnover, i tillegg til at ytelsen reduseres ved komplekse og kompetansekrevende oppgaver (Bernard M. Bass og Ruth Bass, 2008). Disse effektene har sammenheng med at autoritær ledelse ikke legger til rette for å tilfredsstille medarbeidernes grunnleggende behov for autonomi og mestringstro (Lai 2013, 175). Derimot er støttende ledelse som vektlegger mestring og utvikling effektivt for å oppnå bedre motivasjon og ytelse. Dette begrepet mener Lai (2014, 175) imidlertid fremstår noe misvisende da det refereres til som støttende uten noen videre forklaring, derfor er begrepet mestringsorientert ledelse mer hensiktsmessig.

4.1.5 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

Funn fra en rekke studier viser at mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger er viktig for høy kompetansemobilisering (Lai 2013, 177). I følge Lai (2013, 177) vil det psykologiske arbeidsklima gjenspeile hvilke type motivasjon som er den viktigste på arbeidsplassen, og legge vesentlige føringer på hver enkelt medarbeiders motivasjonsmål. I et arbeidsmiljø med fokus på mestring og samarbeid blir det oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse for å oppnå gode resultater både individuelt og i felleskap (Lai 2013, 177). I et prestasjonsorientert

klima vil det imidlertid være fokus på sammenligning med andre. Det vil derfor bli større sannsynlighet for at medarbeiderne unngår negative vurderinger, bevisst skjuler kompetanse og unngår å dele med andre i et forsøk på å oppnå egne fordeler (Carol S. Dweck 1986, 1040). Flere studier tyder derfor på at et mestringsklima danner et bedre grunnlag for motivasjon, innsats og utholdenhet over tid enn et prestasjonsorientert klima (Glynn Roberts og Darren Treasure 2012, 5-58).

4.2 Indre og ytre motivasjon

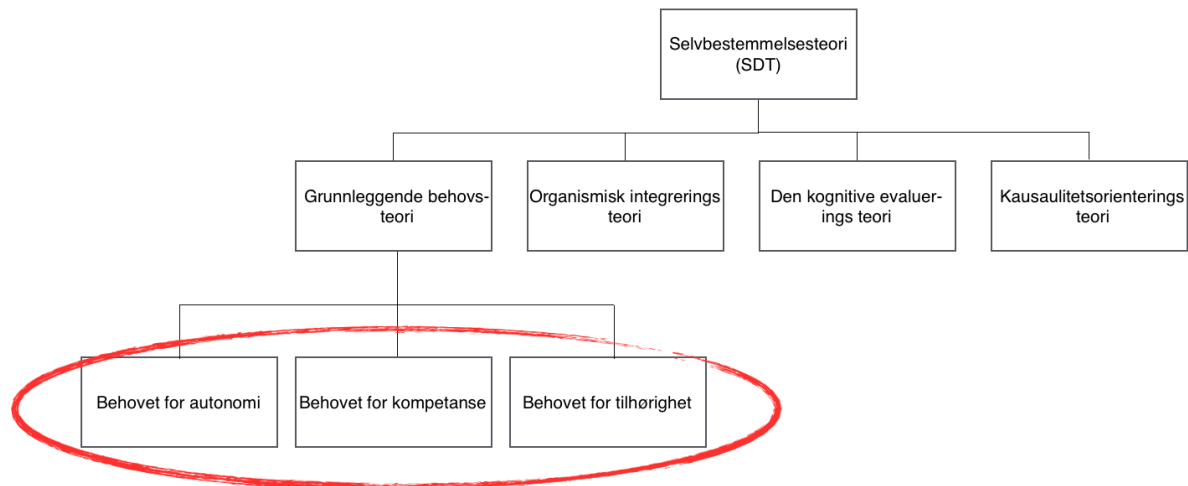
De amerikanske forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985, 85) skiller mellom to motivasjonssystemer de kaller for ytre (extrinsic) og indre (intrinsic) motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus eller andre former for utfallsavhengig belønning (Deci og Ryan 1985, 85). Motivasjon er “ytre” fordi belønningen ligger utenfor selve jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). I sterk kontrast til dette er indre motivasjon, der motivasjonsverdien ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen (Mihaly Csikszentmihalyi 1975, 12).

Videre hevder Deci og Ryan (1985, 85) at fremveksten av indre motivasjon er svært meningsfull i et evolusjonært perspektiv. Dette på bakgrunn av at indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). Spesielt interessant er det at forskerne mener at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved selve utførelsen av arbeidet. *“Events such as rewards, deadlines and surveillance that pressure people toward specific outcomes that have a controlling significance, tend to undermine intrinsic motivation”* (Deci og Ryan 1985, 85). Dette sitatet tilsier at indre motivasjon er “sunnere” i den forstand at den går for “egen motor” og er mer stabil over tid (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). Lai hevder, som nevnt tidligere, at det er klare sammenhenger mellom indre motivasjon og kompetansemobilisering. Denne sammenhengen har imidlertid sitt opphav i moderne motivasjonsteori, også kalt selvbestemmelsesteorien, som vi nå skal forklare nærmere.

4.2.1 Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory - SDT)

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en makroteori som består av flere mini teorier. Den inneholder den kognitive evalueringsteorien, organismisk integreringsteori,

kausaltetsorienteringsteori og den grunnleggende behovsteorien. Vi har imidlertid valgt å fokusere på sistnevnte, se illustrasjon under;



Figur 4.2.1 Oversikt over selvbestemmelsesteoriens oppdeling (inspirert av URL 4).

4.2.1.1 Grunnleggende psykologiske behov

Selvbestemmelsesteorien beskriver tre medfødte grunnleggende psykologiske behov som må bli innfridd for at et menneske skal kunne utfolde seg. Det er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Anja Broeck et al, 2010). Disse tre behovene ligger til grunn og må være tilfredsstillt for å oppnå indre motivasjon.

Behovet for autonomi

Innenfor selvbestemmelsesteori (Self-determination theory - SDT) blir autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov på linje med tillit til egen kompetanse og meningsfulle relasjoner. Behovet for autonomi vil si at et individ har behov for å selv bestemme hva den skal gjøre og ha vesentlig innflytelse til hva arbeidsdagen skal inneholde (URL 2). Individet er selvbestemt når det opplever å ha et reelt valg i forhold til sine handlinger (Deci og Ryan 1985). Autonomi er imidlertid beskrevet nærmere i 4.1.3, da Lai selv bruker Deci og Ryan som originalkilde i sin redegjørelse.

Behovet for kompetanse

Behovet for kompetanse vil si at vi har et grunnleggende ønske om å utøve og utvikle ferdigheter og takle omgivelsene. Vår medfødte trang til å mestre og evnen til å erobre det

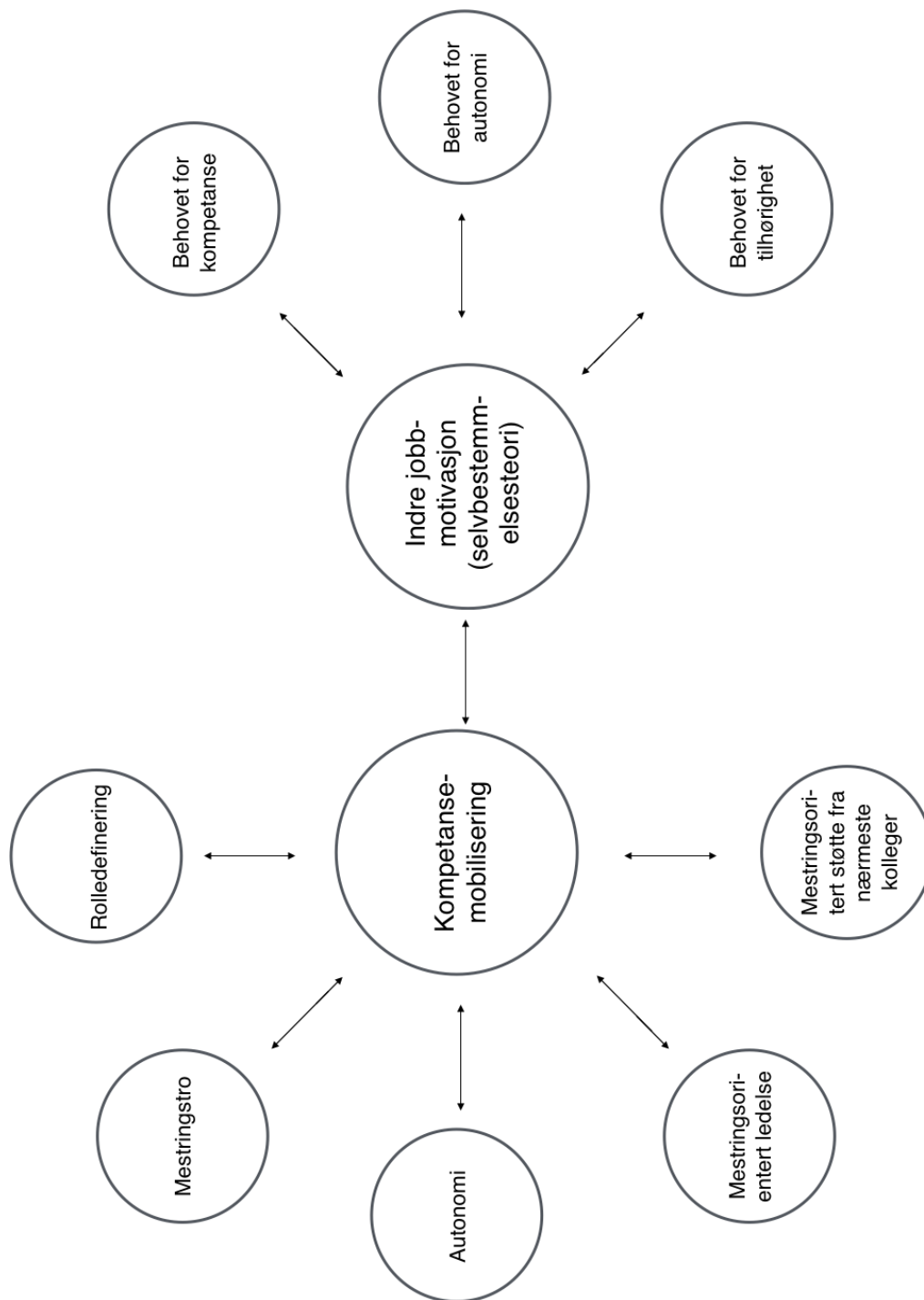
ukjente, er forutsetninger for å nå nye milepæler i utviklingen (URL 2). En oppgave må være utfordrende for at den skal appellere til kompetansebehovet. Kompetansebehovet defineres som behovet for å være i interaksjon med miljøet, og ønsket om å bruke *egne* evner og ferdigheter for å beherske ideelle utfordringer (Deci og Ryan 1985, 26). Følelsen av å være kompetent, og å ha kompetanse på et felt, kan styrke ens indre motivasjon.

Behovet for tilhørighet

Behovet for tilhørighet vil si at man ofte søker sosial trygghet og tilhørighet til sine omgivelser. Anerkjennelse søkes i det sosiale miljøet. Behovet understøttes av samvær med familie, venner og kolleger, og må være av en viss kvalitet for at de skal oppleve tilhørighet (URL 2). Motivasjon, prestasjon og utvikling blir best i sosiale kontekster som sørger for individers muligheter til å tilfredsstille sine grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi.

4.3 Teoretisk sammenheng

På bakgrunn av at det er en del felles faktorer som er av betydning for både kompetansemobilisering og indre motivasjon, kan det være hensiktsmessig å inkludere en tydelig oversikt;



Figur 4.3 Illustrasjon over teoretisk fundament

5.0 Data og metode

I det følgende skal vi gå gjennom og begrunne de metodiske valgene som er tatt for å besvare oppgavens problemstilling. Vi starter med casedesign og utvalg, for deretter å forklare viktige elementer innenfor både kvantitativ og kvalitativ metode. Ettersom kvantitativ metode kun skal fungere som en støttefunksjon, vil den kvalitative metoden være mer omfattende beskrevet. Videre tar vi for oss kombinasjonen av metodene som er vårt undersøkelsesdesign, samt fordeler og ulemper med metodene. Avslutningsvis vil vi ta for oss begrepene reliabilitet og validitet.

5.1 Casedesign

I følge Asbjørn Johannessen, Per-Arne Tufte og Line Christoffersen (2005, 205), er case som forskningsdesign en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk, samt kriterier for å analysere og tolke data. På bakgrunn av dette kan vi beskrive vårt studie som et casestudie. Videre har vi et enkeltcasestudie, ettersom vi samler inn informasjon om *en* begrenset enhet innenfor *en* avgrenset kontekst (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 205). I følge Dag Ingvar Jacobsen (2015, 99) går et enkeltcase-studie ut på at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. En slik tilnærming gir god innsikt i et sted eller en hendelse, samt får frem “virkelighetsnære” beskrivelser (Jacobsen 2015, 99). En klar begrensning med enkeltcasestudie er imidlertid at det kan være vanskelig å generalisere statistisk fra en case til en annen (Jacobsen, 2015, 100).

5.2 Utvalg

Kriterier for utvalg av informanter er tett knyttet til problemstillingen. Derfor sier vi at utvalget i kvalitative metoder er *formålsstyrt* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 117). Formålet med undersøkelsen bestemmer altså hvem vi bør intervju. Etter et forventningsavklaringsmøte med vår kontaktperson, la vi frem informasjon om undersøkelsen som gjorde at hun kunne velge et utvalg som passet undersøkelsens formål. Med utgangspunkt i at vår kontaktpersonen ble informert om formål og hensikt, kan det hevdes at utvalgsriteriet “informasjon” ble brukt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 117). Dette fordi hun sannsynligvis gjorde et bevisst valg i forhold til informanter som kunne gi oss nyttig informasjon. Det kan også hevdes at utvalget bærer preg av kriteriet bekvemmelighet, da vår kontaktperson valgte ut de informantene som hun mente passet og hadde tid.

Av tidligere erfaring har kontaktpersonen organisert store deler av prosessen rundt intervjuene. I dette prosjektet opplevde vi imidlertid at vi måtte organisere og planlegge tid og sted med hver enkelt informant uavhengig av vår kontaktperson. Som nevnt la vi frem noen føringer for hvem vi ønsket å intervju for å øke sannsynligheten for å kunne si noe om hele seksjonen OT/PPT. Vi ba derfor om at utvalget ble representert av begge parter. I de kvalitative dybdeintervjuene fikk vi derfor et utvalg bestående av seks informanter, hvorav fire stykker var PPT og to stykker OT. I den kvantitative spørreundersøkelsen besto utvalget av hele seksjonen OT/PPT, altså 40 ansatte, hvorav 28 svarte.

5.3 Kvantitativ metode

Vi valgte i hovedsak å inkludere et enkelt spørreskjema som støttefunksjon til dybdeintervjuene. Dette for å sikre et litt større omfang av informasjon, samt for å i større grad kunne generalisere resultatene for seksjonen vi undersøker.

Det prinsipielle skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode dreier seg, i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 239) om hvordan data registreres og analyseres. Kvalitative metoder opererer med *tekst*, mens kvantitative metoder anvender *tall*. I tillegg hevder de at det i kvalitative metoder er mindre formaliserte prosedyrer for innsamling av data, mens det i kvantitative metoder er utviklet spesielle statistiske prosedyrer. Videre er det viktig å lage spørreskjemaer som er systematisert, og har oppgitte spørsmål og svaralternativer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 251). Hensikten med kvantitativ metode er å få inn informasjon som lett kan systematiseres, og som kan legges inn på datamaskiner i standardisert form slik at vi kan analysere mange enheter samlet (Jacobsen 2015, 251).

5.3.1 Gjennomføring

Ved gjennomføringen av kvantitativ metode valgte vi å lage et nettbasert spørreskjema (se vedlegg 1). Det bør merkes at undersøkelsen var meldepliktig grunnet indirekte personvernopplysninger, og måtte derfor meldes inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

Vi valgte videre å benytte “SurveyMonkey”, som er en nettbasert plattform for spørreundersøkelser. En av fordelene med denne plattformen er at det er mulig å sende ut undersøkelsen til mange aktører samtidig, og den kan gjennomføres på mobil, nettbrett og pc.

Det er flere måter å sende ut en slik undersøkelse på, men vi valgte å sende en web-link via e-post til vår kontaktperson. Vi ba vår kontaktperson sende web-linken videre til sin leder, som deretter sendte den ut til alle de 40 ansatte i seksjon OT/PPT. Dette var et bevisst valg, grunnet vår antagelse om at flere ansatte opplever større grad av forpliktelse når en slik forespørsel kommer fra ledelsen. I e-posten som ble sendt ut til de ansatte hadde vi også inkludert generell informasjon om hensikt og formål med undersøkelsen, slik at informantene hadde en viss formening om hva de kunne forvente. I tillegg la vi frem et beregnet tidsaspekt på cirka 5-10 minutter, som vi på forhånd hadde avklart gjennom flere pilotundersøkelser.

5.4 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en metode for generering av kunnskap der man undersøker hvilken mening hendelser og erfaring har for de som opplever dem, og hvordan de eventuelt kan fortolkes eller forstås av andre (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2005). Kvalitativ metode blir typisk brukt når man ønsker å undersøke et lite antall forekomster, og gå i dybden på dem. Kvalitativ metode kan også være godt egnet til å fange opp opplysninger om blant annet menneskers erfaringer, holdninger og refleksjoner (Svend Brinkmann og Lene Tanggaard 2010, 55).

I dette casestudie har vi valgt å bruke individuelle intervjuer som i følge Jacobsen (2015, 146) kjennetegnes ved at forsker og informant prater sammen som i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer i form av ord, setninger og fortellinger der forskeren noterer seg hva informanten sier. I følge Jacobsen (2015, 146) har intervju som metode både styrker og svakheter, og egner seg dermed best under følgende forutsetninger; Når relativt få skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesifikt fenomen. I vårt tilfelle ønsker vi å finne ut hvorvidt informantene opplever å få utnyttet sitt kompetansepotensial, og i hvilke grad dette påvirker deres indre arbeidsmotivasjon. For å analysere våre kvalitative data tar vi utgangspunkt i funnene fra intervjuene, altså informantenes egne erfaringer, opplevelser og tolkning av virkeligheten.

5.4.1 Semistrukturert intervjuguide

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd. Semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens rekkefølgen, spørsmål og tema kan varieres (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2005, 143). Vår intervjuguide (se vedlegg 2) fungerer derfor ikke som et spørreskjema, men snarere en liste over temaer og generelle spørsmål som bør gjennomgås i løpet av intervjuet. Spørsmålene vi stiller begynner gjerne med *hva* eller *hvordan* slik at vi kan ha en beskrivende undersøkelse, samt bevege oss inn i dybden av et fenomen (Ringdal 2013, 24-25). Vi starter med å stille spørsmål som skal være enkle for informanten å svare på, for å sikre oss at han/hun føler seg trygg i situasjonen. Deretter går vi inn på temaet kompetansemobilisering, og stiller spørsmål som er direkte relevant. Vi avslutter med tilbakeblikk med gjentakende spørsmål og oppsummering.

5.4.2 Pilotintervju

For å kvalitetssikre intervjuguiden, samt fastslå et mer reelt tidsanslag, valgte vi å gjennomføre tre pilotintervjuer. Pilotintervjuene ga oss et anslag på 25 minutter, men vi valgte å sette en tidsramme på 35 minutter. Denne sikkerhetsmarginen på 10 minutter ble satt da tilleggsspørsmål kan dukke opp underveis. Pilotintervjuene ble også gjennomført med tanke på informantenes forståelse av spørsmål og formuleringer.

5.4.3 Gjennomføring av intervju

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 157) er det flere faktorer man bør tenke på i henhold til kvalitative dybdeintervjuer. Innledningsvis bør man velge et *sted* eller et *miljø* hvor informanten føler seg trygg for å øke sannsynligheten for at informantene åpner seg mer - og tar seg bedre tid. Herunder valgte vi å gjennomføre intervjuene på informantens arbeidsplass. Etersom informantene var stasjonert på ulike steder, medførte dette at vi reiste rundt til de forskjellige kontorene. Imidlertid ble reiseavstanden til en av informantene for stor, og vi valgte derfor å holde intervjuet over telefon.

I selve gjennomføringen av intervjuene, var alle tre fra gruppen delaktige på ulike måter. Vi hadde på forhånd valgt en tydelig rollefordeling; en observatør, en intervjuer og en som noterte. Denne rollefordelingen ble også klargjort ovenfor intervjuobjektene, slik at de skulle vite hvem de hadde å forholde seg til fortløpende i intervjusituasjonen. Vi ønsket å være sammen på alle intervjuene, for å kvalitetssikre funn og redusere sjansen for å gå glipp av essensiell informasjon. For å unngå forstyrrende elementer i selve intervjusituasjonen, er det viktig å reflektere over hva vi gjør for å tilrettelegge et godt intervju. Et element er å sikre seg grupperom eller lignende for å hindre unødvendig støy og forstyrrelser. Alle intervjuene våre ble derfor gjennomført på et kontor eller grupperom. Et annet element er det å planlegge

intervjuet god tid i forveien, slik at forskeren får informantens fulle oppmerksomhet. Vår kontaktperson var tidlig ute med å kommunisere bachelor-samarbeidet med potensielle kandidater, og det er derfor rimelig å anta at våre informanter ble informert om intervjuet i god tid. Telefon-intervjuet ga oss imidlertid andre utfordringer i forhold til lyd, dekning og lignende. Vi besluttet derfor å sende intervjuguiden dagen i forveien, slik at informanten fikk mulighet til å forberede seg.

5.4.4 Transkripsjon

Transkripsjon vil si å gjøre om lydopptak til tekst, for at det skal være enkelt å bevege seg frem og tilbake i intervjuet (Jacobsen 2015, 201). I første omgang vurderte vi fortløpende transkripsjon, altså at to av gruppens deltakere holdt intervjuet, mens én transkriberte underveis for å sikre en rask og effektiv prosess. Fortløpende transkripsjon bør imidlertid kun brukes dersom ord er viktigere enn kroppsspråk og den kontekstuelle forståelsen, eller for å unngå at intervjuobjektet føler seg presset og utilpass i en tre-mot-en situasjon. I forhold til vår problemstilling som omhandler informantenes opplevelser og erfaringer, anså vi derimot kroppsspråk som en relevant kilde til informasjon, og var derfor alle tre til stede under intervjuet.

Alle informantene samtykket til opptak, noe som gjorde transkriberingsprosessen mer effektiv. Vi valgte bevisst å gjøre transkriberingen straks etter endt intervju, slik at utsagn og beskrivelser satt friskt i minne. Prosessen er som alltid tidkrevende, men et grundig forarbeid gjorde det enklere. I tillegg hadde vi som nevnt klare roller i intervjusituasjonen, noe som førte til mer utfyllende refleksjoner i transkriberingsfasen.

5.4.5 Koding og kodeskjema

Kodeprosessen handler ifølge Kristen Ringdal (2014, 250), om å klassifisere tekstnære koder i hovedtemaer som var relevante for undersøkelsens problemstilling. Koding av materialet skaper en oversikt gjennom forenkling og sammenfatning av intervjuenes innhold. En kode er en forkortelse eller et symbol som brukes om et segment av ord, setning eller avsnitt for å klassifisere ordene (Ringdal 2014, 250). En kode for et bestemt avsnitt kan eksempelvis angi et tema som er bemerkelsesverdig i forhold til videre analyse.

I vårt arbeid med koding, valgte vi først åtte hovedkoder, som vi ytterligere brøt ned i underkoder (se figur 5.4.5). Hovedkodene bygger direkte på teorien oppgaven tar

utgangspunkt i, og underkodene er temaer eller dimensjoner som ytterligere forklarer hovedkodene. Etter at kodene var utformet, gikk vi inn i den innsamlede dataen og hentet ut setninger som var relevante og passet til kodebeskrivelsen. Disse setningene ble deretter strukturert i et nytt dokument, slik at vi hadde bred oversikt over datamateriale og funn som var direkte relevant for våre problemstillinger. Tabellen under viser vår kodeoversikt;

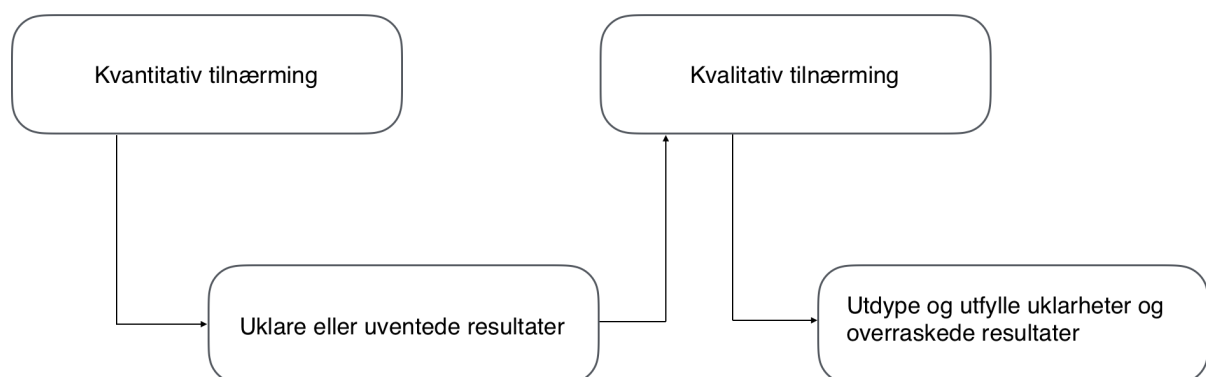
Oversikt over koding

K1 - Rolledefinering	K1-1 Rollesamsvar	K1-2 Rolleklarhet	K1-3 Rollebelastning	K1-4 Rolleorientering	
K2 - Mestringstro	K2-1 Egne ressurser	K2-2 Andres ressurser			
K3 - Autonomi	K3-1 Fleksibilitet / Frihet	K3-2 Kontroll			
K4 - Mestringsorientert ledelse	K4-1 Støttende	K4-2 Styrende	K4-3 Tilbakemelding	K4-4 Tillit	K4-5 Tilstedeværelse
K5 - Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger	K5-1 Relasjon	K5-2 Prestasjonsorientert	K5-3 Mestringsorientert		
K6 - Indre motivasjon	K6-1 Drivkraft	K6-2 Interesse			
K7 - Yre motivasjon	K7-1 Belønning	K7-2 Kollektiv	K7-3 Individuell		
K8 - Selvbestemmelse	K8-1 Autonomi	K8-2 Kompetanse	K8-3 Tilhørighet		

Tabell 5.4.5 Oversikt over koding

5.5 Kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode

En kvalitativ tilnærming kan benyttes i etterkant av en kvantitativ tilnærming for å ytterligere avklare hva som menes med enkelte forhold (Jacobsen 2015, 139). Spørreskjemaer vil aldri gi helt klare svar, og mange forhold forblir uklare. Derfor kan det oppstå et behov for å eksplorere, og undersøke mer i detalj hva det vi har avdekket egentlig betyr. Slik kan en kvalitativ tilnærming utdype og utfylle en kvantitativ. Dette kan illustreres i en figur:



Figur 5.5 Kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder (Jacobsen 2015, 139).

I vår bacheloroppgave har vi imidlertid valgt å bruke kvantitativ metode som støtte til den kvalitative metoden, og bruker dermed resultater fra spørreskjema til å bekrefte eller avkrefte resultatene fra dybdeintervjuene. De to tilnærmingene kan fungere som kritiske tester av

hverandre, og hvis vi kommer til svært ulike konklusjoner ved hjelp av to ulike metoder, bør det ringe en varselbjelle (Jacobsen 2015, 139). Hvis derimot de to metodene gir samme konklusjon, har vi ganske sterke resultater. Vi sier at vi bruker de to metodene til å validere, og teste gyldigheten til funnene vi gjør. Samtidig kan kvantitative og kvalitative data berike hverandre og gi en bredere og rikere forståelse av en case (Jacobsen 2015, 139).

5.6 Styrker og svakheter ved metodene

Kvantitativ og kvalitativ tilnærming er begge metoder for å samle inn empiri, og egner seg i ulike sammenhenger. Det er imidlertid viktig å merke seg at metodene representerer både styrker og svakheter. Disse vil vi gå videre inn på i det følgende;

5.6.1 Styrker og svakheter med kvantitativ metode

Styrker

Kvantitative data har den åpenbare fordelen at de er standardisert (Jacobsen 2005, 134). Store deler informasjon kan reduseres effektivt til variabler, og enheter kan grupperes relativt fort (Jacobsen 2005, 134). Denne strukturen av informasjon gir en oversikt som gjør det enklere å se det store bildet (Jacobsen 2005, 134). Kvantitative tilnærming kjennetegnes også av å kunne beskrive et gitt forhold relativt presist, og med en kjent grad av usikkerhet kan funnene generaliseres (Jacobsen 2005, 134). Det kan også hevdes å være at forskeren bevarer en kritisk avstand til den som undersøkes (Jacobsen 2005, 135). Med kritisk avstand mener vi her distansen mellom forsker og informant, som gjør at forskeren i mindre grad kan påvirke utfallet. I vårt tilfelle valgte vi å bruke pre-validerte spørsmål i spørreundersøkelsen inspirert av flere forskere deriblant Lai (se vedlegg 1). Det å bruke pre-validerte spørsmål kan hevdes å være en fordel da disse er validert og pre-testet i tidligere arbeid.

Svakheter

Den største faren med kvantitative data er at de kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen (Jacobsen 2005, 135). Man må ofte nøye seg med å måle ganske enkle forhold, og metoden får i liten grad frem individuelle variasjoner som finnes i en gruppe mennesker (Jacobsen 2005, 135). Selv om avstand er en styrke kan det også være en betydelig svakhet grunnet lav forståelse for fenomenet som undersøkes (Jacobsen 2005, 135). Avstanden kan øke faren for å ende opp med en virkelighetsfjern studie (Jacobsen 2005, 136). Et kvantitativt undersøkelsesopplegg er mindre fleksibelt enn kvalitative, og endringer i de ulike fasene kan bli svært kostbart, og i mange tilfeller ødelegge troverdigheten til undersøkelsen (Jacobsen

2005, 136). Spørreskjemaer med faste svaralternativer kan også lede til svar som er mer et resultat av undersøkelsen, enn en måling av hva folk faktisk mener (Jacobsen 2005, 136). En potensiell feilkilde som melder seg i forhold til spørreskjema, kan være det faktum at kodingen skjer før datainnsamlingen. Garantien for hvem som svarer og ikke, har vi også liten kontroll over, og vil derfor representere en potensiell feilkilde (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 247).

5.6.2 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode

Styrker

Ifølge Jacobsen (2005, 129) er en av fordelene med en kvalitativ tilnærming at forskeren går inn i en relativt naturlig relasjon med de som undersøkes. En slik tilnærming baserer seg på å møte informanten på deres premisser, noe som i stor grad gir nærhet mellom den som undersøker og de som undersøkes (Jacobsen 2005, 129). Høy grad av nærhet til de som undersøkes krever også høy grad av åpenhet. Forskeren påtvinger ikke de undersøkte faste spørsmål med faste svaralternativer, og legger derav få føringer på den informasjonen som samles inn (Jacobsen 2005, 129). Videre vil en kvalitativ tilnærming skape nyanserte data ved at den enkelte informant gir sine fortolkninger og meninger - kort sagt den individuelle og unike forståelsen av et forhold (Jacobsen 2005, 130). Det bør også nevnes at metoden er relativt fleksibel da forskningsprosessen ikke representerer en låst sekvens (Jacobsen 2005, 130). Prosessen er således interaktiv, det vil si at vi kan gå tilbake og endre problemstilling og innsamlingsmetode etterhvert som undersøkelsen pågår (Jacobsen 2005, 130).

Svakheter

Det å samle inn kvalitative data kan imidlertid kreve mye ressurser, og inngående intervjuer tar ofte lang tid (Jacobsen 2005, 131). Kvalitative tilnærminger vil også møte generaliseringsproblemer ved at metoden bare kan dekke over et fåtall informanter (Jacobsen 2005, 131). Denne begrensningen stiller spørsmålstegn ved den eksterne gyldigheten (Jacobsen 2005, 131). En annen ulempe gjør seg gjeldende ved at dataen som samles inn kan være vanskelig å tolke på grunn av ulike nyanser (Jacobsen 2005, 131). Et mer prinsipielt spørsmål er om undersøkernes i det hele tatt klarer å være helt åpne for detaljer og nyanser, og ikke foretar en ubevisst siling av informasjon (Jacobsen 2005, 132). Også nærheten til den/de som undersøkes kan representere en ulempe ved at vi blir en del av den vi studerer, og forsvarer det de sier eller gjør - i stedet for å forholde oss kritiske (Jacobsen 2005, 132). For å sikre at forskerne kommer til kjernen, kan det være lurt å stille samme spørsmål med ulik

formulering i ulike faser i intervjuprosessen. Da kan man potensielt fange opp om informantene endrer holdning i løpet av intervjuet.

5.7 Sekundærdata

Generelt sett kan vi si at sekundærdata er informasjon eller data som er samlet inn av andre, og for et annet formål enn for vår aktuelle problemstilling (Jacobsen 2015, 140). I motsetning til primærdata som er innsamlet for vårt formål og med et utvalg som dekker våre problemstillinger, er sekundærdata empiri som allerede eksisterer og er tilgjengelig (URL 5). Sekundærdata fra Hordaland Fylkeskommune ble sendt på e-post fra vår kontaktperson, og blir i denne oppgaven hovedsakelig brukt for å nyansere vår drøfting og argumentasjon. Vi antar at de tilsendte plan-og strategidokumentene vil kunne peke oss i retning av, og potensielt si noe om, hvordan Hordaland Fylkeskommune prioriterer i forhold til kompetansemobilisering.

5.8 Reliabilitet og validitet

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 35) er det sentralt å se på begrepene validitet og reliabilitet når man evaluerer kvaliteten på både kvalitative og kvantitative forskningsopplegg.

Reliabilitet

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 36) er et grunnleggende spørsmål i all forskning, dataens pålitelighet. På forskningsspråket betegnes dette som *reliabilitet*, og defineres som at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 36). Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten den samles inn på, og hvordan den bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 36). Imidlertid hevder Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 36) at det innenfor kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig med krav om reliabilitet. De argumenterer for at det ikke brukes strukturerte datainnsamlingsteknikker, og at samtalen styrer datainnsamlingen. I tillegg til at observasjonene er verdiladet slik at det vil være umulig for en annen forsker å duplisere den originale forskerens forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 227).

Validitet

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 66) er ikke data selve virkeligheten, men representasjoner av den. Et sentralt spørsmål er da hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet. I forskningslitteraturen brukes begrepet *validitet*, som betyr gyldighet, og går på om man måler det man faktisk ønsker å måle. Imidlertid hevder Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 66) at validitet i forhold til kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Videre hevder de at teknikker som metodetriangulering og vedvarende observasjon øker sannsynligheten for å frembringe troverdige resultater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 228).

6.0 Resultater

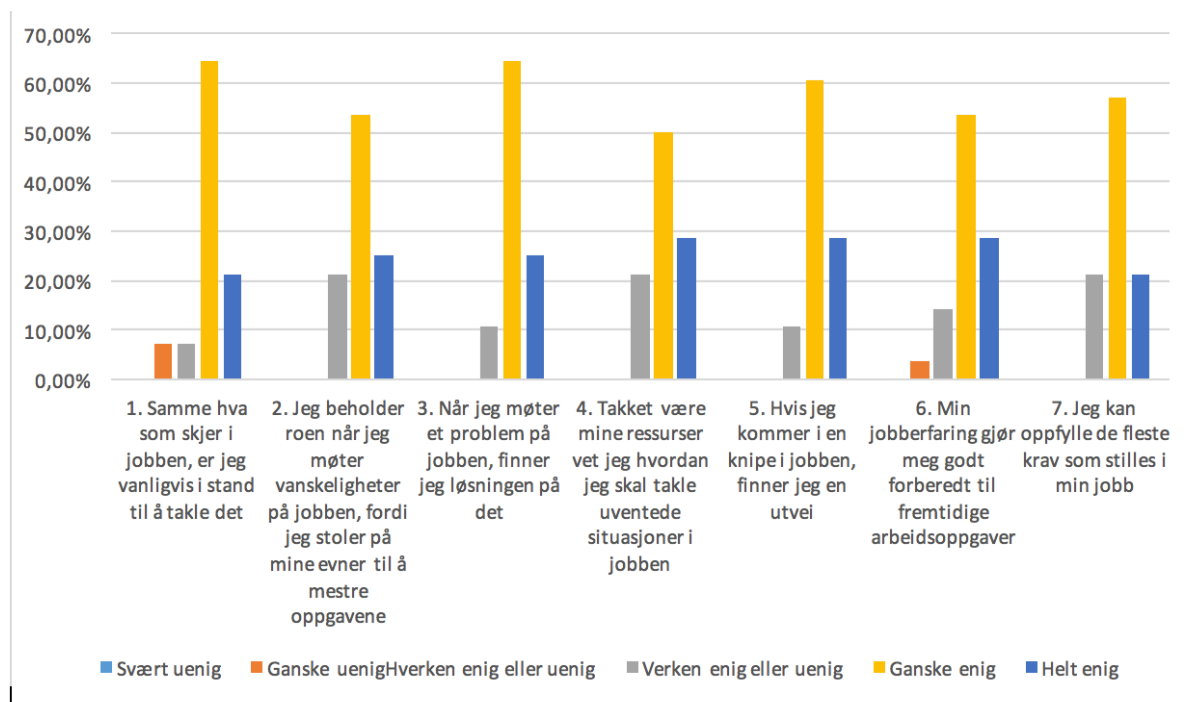
I det følgende vil det bli presentert resultater fra de kvantitative og kvalitative undersøkelsene. I denne delen av oppgaven vil vi utelukkende presentere resultater, og bemerker derfor at analyse og tolkning kommer senere.

6.1 Kvantitativ undersøkelse

I det følgende vil vi legge frem resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Herunder vil vi først presentere generell informasjon om utvalget som gjennomførte undersøkelsen. Deretter vil det bli presentert et søylediagram med tilhørende tabell som viser den prosentvise fordelingen. Skalaen som ble brukt er som følger; *1 = Svært uenig, 2 = Ganske uenig, 3 = Hverken enig eller uenig, 4 = Ganske enig og 5 = Helt enig.*

Utvalget som svarte på den kvantitative undersøkelsen besto av 28 ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT. Derav var 25% menn og 75% kvinner, og av disse var 46,43 % representert fra OT og 53,57% representert fra PPT. Majoriteten av utvalget har jobbet i Hordaland Fylkeskommune mellom 0-5 år (64,29 %) og 6-10 år (17,86 %). Alle spørsmålene i spørreskjemaet ble besvart.

6.1.1 Arbeidsrelatert mestringstro

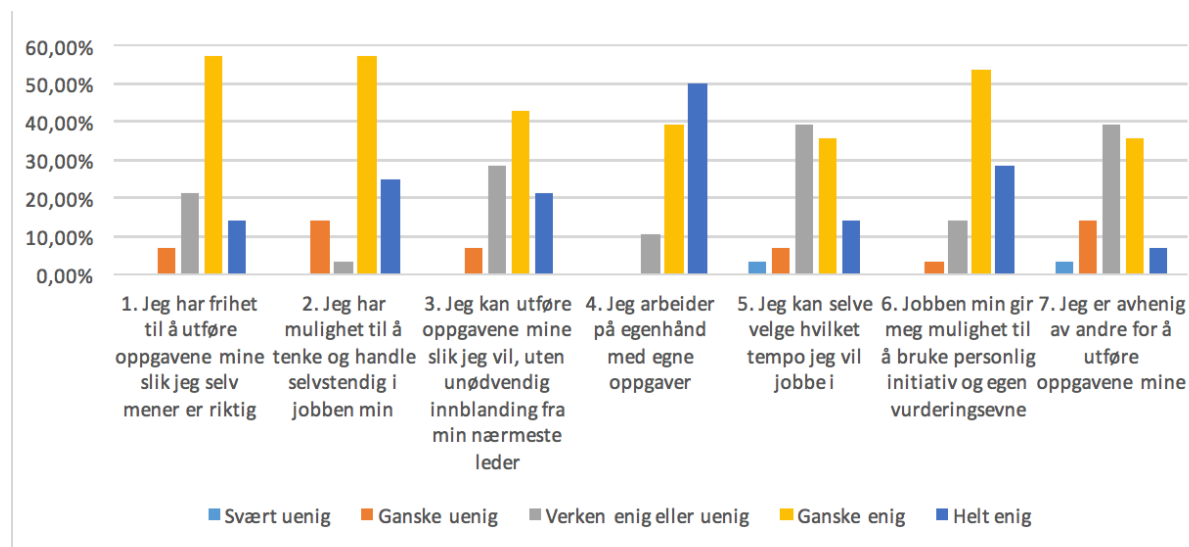


Figur 6.1.1 Arbeidsrelatert mestringstro

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Gjennomsnitt
Påstand 1	0.00%	7.14% 2	7.14% 2	64.29% 18	21.43% 6	4.00
Påstand 2	0.00%	0.00%	21.43% 6	53.57% 15	25.00% 7	4.04
Påstand 3	0.00%	0.00%	10.71% 3	64.29% 18	25.00% 7	4.14
Påstand 4	0.00%	0.00%	21.43% 6	50.00% 14	28.57% 8	4.07
Påstand 5	0.00%	0.00%	10.71% 3	60.71% 17	28.57% 8	4.18
Påstand 6	0.00%	3.57% 1	14.29% 4	53.57% 15	28.57% 8	4.07
Påstand 7	0.00%	0.00%	21.43% 6	57.14% 16	21.43% 6	4.00

Tabell 6.1.1 Arbeidsrelatert mestringstro tilhørende figur 6.1.1

6.1.2 Frihet og fleksibilitet

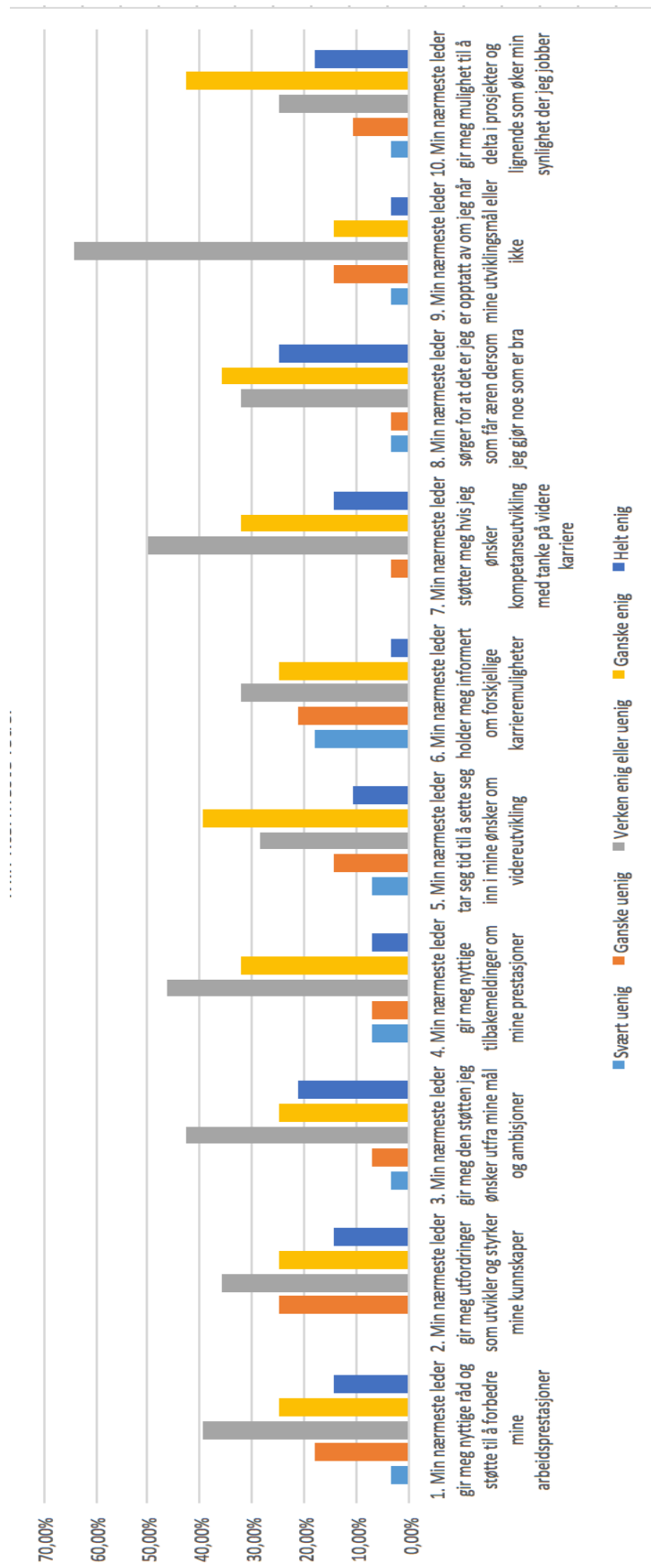


Figur 6.1.2 Frihet og fleksibilitet

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Gjennomsnitt
Påstand 1	0.00%	7.14%	21.43%	57.14%	14.29%	3.79
Påstand 2	0.00%	14.29%	3.57%	57.14%	25.00%	3.93
Påstand 3	0.00%	7.14%	28.57%	42.86%	21.43%	3.79
Påstand 4	0.00%	0.00%	10.71%	39.29%	50.00%	4.39
Påstand 5	3.57%	7.14%	39.29%	35.71%	14.29%	3.50
Påstand 6	0.00%	3.57%	14.29%	53.57%	28.57%	4.07
Påstand 7	3.57%	14.29%	39.29%	35.71%	7.14%	3.29

Tabell 6.1.2 Frihet og fleksibilitet tilhørende 6.1.2

6.1.3 Min nærmeste leder

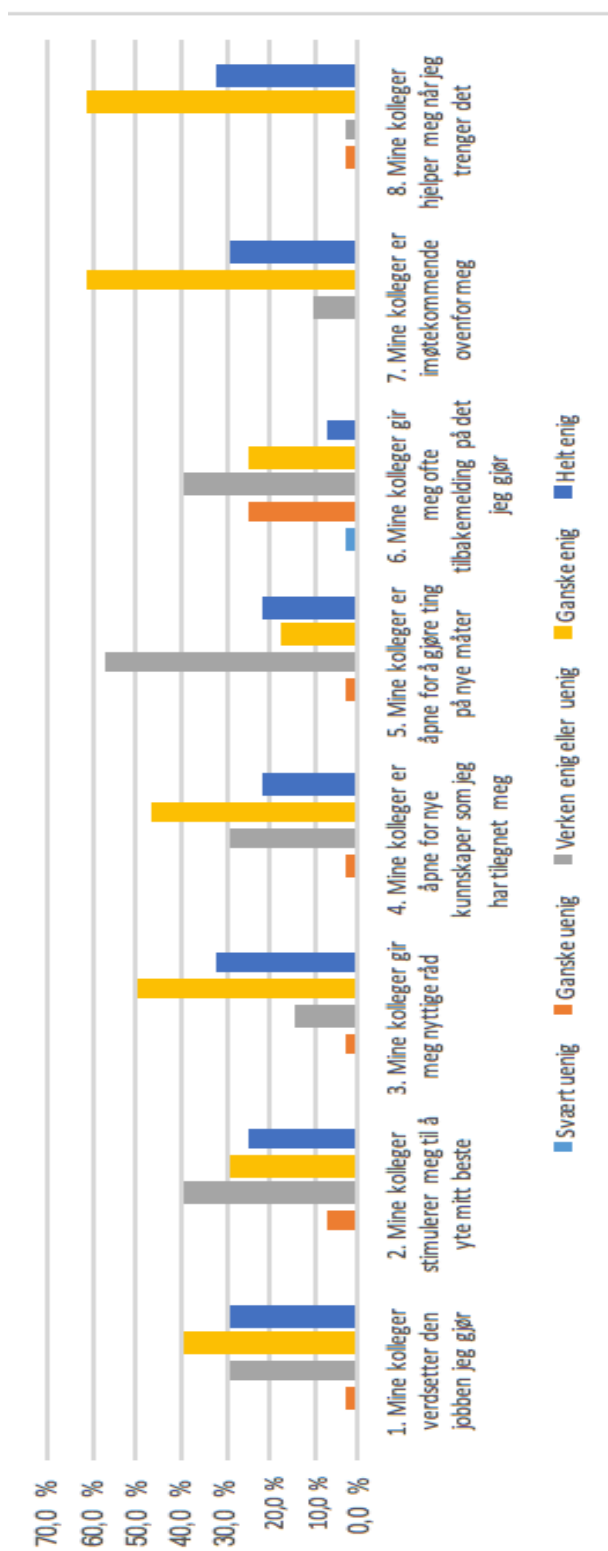


Figur 6.1.3 Min nærmeste leder

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Gjennomsnitt
Påstand 1	3.57% 1	17.86% 5	39.29% 11	25.00% 7	14.29% 4	3.29
Påstand 2	0.00%	25.00% 7	35.71% 10	25.00% 7	14.29% 4	3.29
Påstand 3	3.57% 1	7.14% 2	42.86% 12	25.00% 7	21.43% 6	3.54
Påstand 4	7.14% 2	7.14% 2	46.43% 13	32.14% 9	7.14% 2	3.25
Påstand 5	7.14% 2	14.29% 4	28.57% 8	39.29% 11	10.71% 3	3.32
Påstand 6	17.86% 5	21.43% 6	32.14% 9	25.00% 7	3.57% 1	2.75
Påstand 7	0.00%	3.57% 1	50.00% 14	32.14% 9	14.29% 4	3.57
Påstand 8	3.57% 1	3.57% 1	32.14% 9	35.71% 10	25.00% 7	3.75
Påstand 9	3.57% 1	14.29% 4	64.29% 18	14.29% 4	3.57% 1	3.00
Påstand 10	3.57% 1	10.71% 3	25.00% 7	42.86% 12	17.86% 5	3.61

Tabell 6.1.3 Min nærmeste leder tilhørende figur 6.1.3

6.1.4 Støtte fra kolleger

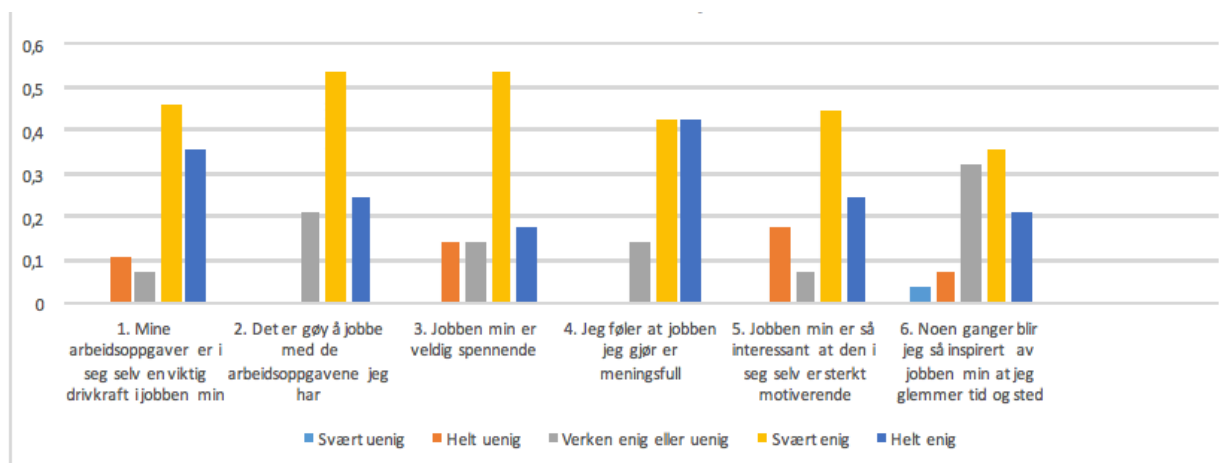


Figur 6.1.4 Støtte fra kolleger

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Gjennomsnitt
Påstand 1	0.00%	3.57% 1	28.57% 8	39.29% 11	28.57% 8	3.93
Påstand 2	0.00%	7.14% 2	39.29% 11	28.57% 8	25.00% 7	3.71
Påstand 3	0.00%	3.57% 1	14.29% 4	50.00% 14	32.14% 9	4.11
Påstand 4	0.00%	3.57% 1	28.57% 8	46.43% 13	21.43% 6	3.86
Påstand 5	0.00%	3.57% 1	57.14% 16	17.86% 5	21.43% 6	3.57
Påstand 6	3.57% 1	25.00% 7	39.29% 11	25.00% 7	7.14% 2	3.07
Påstand 7	0.00%	0.00%	10.71% 3	60.71% 17	28.57% 8	4.18
Påstand 8	0.00%	3.57% 1	3.57% 1	60.71% 17	32.14% 9	4.21

Tabell 6.1.4 Støtte fra kolleger tilhørende figur 6.1.4

6.1.5 Arbeidsmotivasjon



Figur 6.1.5 Arbeidsmotivasjon

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Gjennomsnitt
Påstand 1	0.00%	10.71% 3	7.14% 2	46.43% 13	35.71% 10	4.07
Påstand 2	0.00%	0.00%	21.43% 6	53.57% 15	25.00% 7	4.04
Påstand 3	0.00%	14.29% 4	14.29% 4	53.57% 15	17.86% 5	3.75
Påstand 4	0.00%	0.00%	14.29% 4	42.86% 12	42.86% 12	4.29
Påstand 5	0.00%	17.86% 5	7.14% 2	45.00% 14	25.00% 7	3.82
Påstand 6	3.57% 1	7.14% 2	32.14% 9	35.71% 10	21.43% 6	3.64

Tabell 6.1.5 Arbeidsmotivasjon tilhørende figur 6.1.5

6.2 Kvalitativ undersøkelse

I det følgende vil vi presentere resultatene fra de kvalitative dybdeintervjuene, med utgangspunkt i kodeskjemaet (se figur 5.4.5).

6.2.1 Rolledefinering

Alle informantene var samstemmig om at stillingen de besatt innebar å måtte tre inn i ulike roller, avhengig av situasjon og kontekst. Flere informanter opplevde også at det var relativt tydelig hvilke forventninger jobben stilte, og et høyt samsvar mellom kompetansen og oppgavene som skulle løses. En informant uttalte: *“Jeg føler det er en match mellom krav i jobb og min kompetanse”*. I forhold til rolleklarhet mente de fleste av informantene at det var liten tvil om hvilke oppgaver som tilhørte stillingen, samt hvilke forventninger som var forbundet med det å gjøre en god jobb.

Det kom også frem at flere av informantene mente rollebelastningen til tider kunne være høy. Herunder kom det frem at elementer som arbeidsmengde og mangel på tid var gjentakende. En informant påpekte; *“tenker at kravene som stilles samsvarer bra med kompetansen min, jeg tenker at kravene samsvarer ikke med tiden min”*. Det kom tydelig frem at alle informantene var innstilt på å gå utover egen rolle, og utøvde langt mer enn stillingen tilsa. Flere informanter påpekte at fleksibel rolleorientering var et faktum, men flere understreket at dette varierte internt i seksjonen.

6.2.2 Mestringstro

De fleste informantene mente de hadde de rette forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer. Flere påpekte at de hadde tillit til egen kompetanse på forskjellige områder. I tillegg mente de at både den uformelle og den formelle kompetansen var vesentlig i deres stilling. *“Du blir ikke helt vippet av pinnen, og det tenker jeg er den ryggsekken av erfaring man har, samt den formelle utdanningen”*. Flere av informantene var imidlertid klare på at jobben krevde samarbeid, og at det var flere situasjoner som krevde en annen kompetanse enn den de selv stilte med. Dette førte til at det var lav terskel for å spørre kolleger om råd i flere tilfeller.

6.2.3 Autonomi

Alle informantene var klar på at stillingene innebar stor grad av frihet og fleksibilitet. *“Jeg styrer jo helt min egen kalender, altså når jeg vil ha møter med en ungdom bestemmer jeg*

utifra når jeg er ledig og når jeg har kapasitet". Vi fant også at Hordaland Fylkeskommunes brukte en rekke kontroll- og rapporteringsmekanismer som må sees i sammenheng med opplevelsen av autonomi. En informant fortalte; *"Leder går inn og ser i datasystemene og går igjennom og teller opp. Ofte så kobles det opp mot reiseregninger faktisk. Det blir sjekket om vi har hatt de turene vi har sagt at vi har vært på, og om det samstemmer med kalenderen vår"*. Imidlertid viste informantene forståelse for nødvendigheten av kontrolltiltak i en slik seksjon, både i forhold til oversikt og delegering.

6.2.4 Mestringsorientert ledelse

Det var flere av informantene som mente det var lav terskel for å diskutere saker og be om råd av sin nærmeste leder. Det var også flere av informantene som påpekte at nærmeste leder var lydhør ovenfor deres ønsker og behov; *"Vi har en leder som tar seg tid til å se alle spesielt. Og er flink til å gi både konstruktiv kritikk og positive tilbakemeldinger. Samtidig som hun bryr seg om hver enkelt og deres livssituasjon generelt"*. Flere av informantene opplevde også at arbeidssituasjonen baserte seg på tillit mellom ansatt og leder, og at dette ble vist ved at de fikk stor grad av fleksibilitet i sin arbeidssituasjon.

I forhold til graden av tilbakemeldinger fra nærmeste leder, fikk vi imidlertid noe varierte oppfatninger fra våre informanter. En informant mente hun/han hadde en god og åpen dialog med sin leder, mens en annen informant hevdet at fjernledelse førte til mindre tilbakemeldinger og dermed redusert mulighet for å bli sett og anerkjent.

6.2.5 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

Alle våre informanter var veldig tydelig på at de hadde en god relasjon til sine kolleger. Vi opplevde at informantene verdsatte sitt miljø både faglig og sosialt sett; *"Det er mye latter og gøy i gangene. Og så er det respekt for hverandre faglig, og det tror jeg vi kan si på alle felt også. Vi samarbeider jo tett"*. Flere informanter mente videre at nærmeste kollega også oppmuntret til å samarbeide og dele kompetanse, og at dette var vesentlig for en god relasjon.

6.2.6 Indre motivasjon

Med hensyn til indre motivasjon, fant vi at våre informanter i stor grad motiveres av at arbeidet de gjør er meningsfylt. På spørsmålet om hvorfor de opplevde det slik, påpekte alle informantene at det å hjelpe ungdommen i en vanskelig situasjon, samt å se at sitt bidrag utgjorde en forskjell; *"...altså det å være så heldig å ha en jobb der man direkte kan påvirke*

hvordan en annens hverdag blir, er nok den største motivasjonen for min del". En gjentakende faktor for motivasjonen i arbeidet, handlet om ungdommen som enkeltindivid og se på potensialet istedenfor problemet.

6.2.7 Ytre motivasjon

På spørsmål om informantene fikk en form for belønning for godt utført arbeid, svarte de samstemmig avkreftende; *"i form av godtgjørelser så er det ikke det, altså i form av ekstra lønn, påskjønnelser eller mer fritid eller sånt noe, så har man jo ikke det"*. Det ble også påpekt at man i offentlig sektor ikke nødvendigvis lar seg motivere av ytre belønninger. En av informantene hevdet imidlertid at kursing kunne anses som en form for belønning, da dette ga anerkjennelse for deres faglig engasjement. Denne typen belønning ble da utløst ved at informantene viste interesse, og et ønske om å gi noe tilbake til bedriften. Alle informantene presiserte imidlertid at den største belønningen i deres sektor var utelukkende det å kunne hjelpe ungdommen.

7.0 Analyse

I det følgende vil resultatene bli analysert i henhold til teori og problemstillingene;

“Opplever de ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT, at de får utnyttet sitt kompetansepotensial, i tilfelle hvorfor/hvorfor ikke?” og *“Er det noen sammenheng mellom graden av kompetansemobilisering de ansatte opplever og deres indre arbeidsmotivasjon, i tilfelle hvordan forklares denne?”* Hovedteoriene vi har valgt å bruke er Lai sitt begrep om kompetansemobilisering og hennes fem drivere som er spesielt viktig for å fremme dette, samt Deci og Ryan sitt begrep om indre motivasjon. I tillegg vil andre teoretiske kilder bli presentert fortløpende, og disse har til hensikt å nyansere drøftingen. Dersom ikke annet er presisert drøfter vi med utgangspunkt i de kvalitative resultatene.

7.1 Utnyttelse av kompetanse

For å kunne tilnærme oss kompetansemobilisering i seksjon OT/PPT, har det vært sentralt å se på fenomenet fra ulike hold. Vi ønsker derfor først å undersøke kompetansemobilisering på et overordnet nivå, for så å gå i dybden på medarbeidernes egne erfaringer og opplevelser. Vi vil derfor starte analysen med å se på hvordan kompetansebegrepet blir presentert i deres plan- og styringsdokumenter, og da særlig kompetanseplanen, samt den strukturmessige oppbygningen i seksjonen.

I plan- og styringsdokumentene til Hordaland Fylkeskommune seksjon OT/PPT fremstår kompetanse som en av *kjerneverdiene* (se vedlegg 4). De beskriver verdien *Kompetent* som følgende; *“Vi nyttar kompetansen vår til å sjå heilskapen. Det vi gjer i dag, skal óg kome framtidige generasjonar til gode”*. Med utgangspunkt i denne beskrivelsen, kan det tolkes at ledelsen bevisst fokuserer på at det er *utnyttelse* av kompetanse som gir verdi, og at de etterstreber et proaktivt forhold til et samfunn i stadig endring. Imidlertid fremkommer det av kompetanseplanen, at det er utvikling og utviklingsbehov i seksjonen som har et sentralt fokus, mens tiltak for å utnytte eksisterende kompetanse ikke blir nevnt. Flere av deres strategier og tiltak skisserer nemlig at kompetanseutvikling er avgjørende for å imøtekomme forventninger som er satt i overordnede fylkeskommunale styringsdokument. Det kan da argumenteres for at seksjonen overfokuserer på utvikling av kompetanse, og dermed underfokuserer på mobilisering av den kompetansen som allerede eksisterer.

Videre kan det også være sentralt å se på kompetanseutnyttelse i forhold til struktur og oppbygningen av seksjonen OT/PPT. Vi tar imidlertid utgangspunkt i hvordan informantene

presenterte strukturen, og tar dermed forbehold om eventuelle mangler. Både mellomleder og medarbeider på “gulvet” har tilgang på verdifull informasjon om konkrete kompetansebehov, fordi de ofte har den mest detaljerte innsikten i hvordan spesifikke funksjoner og oppgaver faktisk utføres (Lai 2013, 77). Som det fremkommer av organisasjonskartet (se figur 3.2) ser vi at seksjonen er bygget opp med en hierarkisk struktur, der én leder har ansvar for flere kontorer. Det er altså rimelig å anta at lederen har mindre oversikt over kompetansebeholdningen, og dermed også mindre innsikt i hvilke problemer og mangler det er viktig å gjøre noe med. Da kan det argumenteres for at strukturen i seksjon OT/PPT vanskeliggjør aktive tiltak for å fremme mobilisering, nettopp fordi ledelsen har mindre oversikt over utnyttet kompetansepotensial og mobiliseringsbehov.

Forutenom å diskutere kompetansemobilisering i lys av strategiplaner og struktur er det imidlertid flere faktorer som er viktige å se nærmere på for å undersøke medarbeidernes muligheter til, og opplevelse av, kompetansemobilisering.

7.2 Rolledefinering

En rolle gjenspeiler *forventninger til atferd*, det vil si hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver medarbeideren har ansvar for, samt premisser for gjennomføring av oppgavene (Lai 2013, 158). Gjennom studien fant vi at informantene ved flere anledninger fokuserte på at det var ungdommen som sto i sentrum, og at det var hans/hennes behov eller problemer som styrte både kommunikasjon og forløpet ellers. God rolleforståelse er en forutsetning for å være såkalt *profesjonell*, det vil si opptre på en måte som gjenspeiler at man ikke først og fremst representerer seg selv, men derimot representerer den rollen man har påtatt seg i jobbsammenheng (Lai 2013, 158). Gjennom å sette ungdommen i sentrum kan det argumenteres for at våre informanter evner å handle i tråd med sin påtatte rolle. Videre kom det også frem at informantene mente selvdisciplin var helt vesentlig i stillingen de besatt. “*Om jeg har sovet dårlig eller om jeg har kranglet med partneren er irrelevant, og den bevisstheten tror jeg du må ha i en sånn type stilling som dette her*” (Informant). Det kan da hevdes at både evnen til å skille mellom rollen som privatperson og profesjonell fagarbeider, samt det å inneha selvdisciplin, kan være indikasjoner på at informantene evner å opptre profesjonelt i stillingen. Med bakgrunn i Lai, kan det da argumenteres for at vårt utvalg besitter en klar rolleforståelse.

Rollesamsvar

Ifølge Lai (2013, 158) er det flere sider ved rolledefinering og rolleforståelse som er avgjørende for at en medarbeider skal mobilisere sitt kompetansepotensial best mulig. Som nevnt i hennes bok er det sentralt at medarbeidernes rolle er definert på en slik måte at det er et godt samsvar mellom oppgaven som skal løses og medarbeiderens kompetansepotensial (Lai 2013, 158). Flere av informantene påpekte at de opplevde en god “match” mellom kravene i jobben og den kompetansen de stilte til disposisjon. I tillegg var det ingen av informantene som opplevde at deres kompetanse stod i direkte strid med daglige arbeidsoppgaver. Dette kan tolkes å indikere et godt samsvar mellom rollen og medarbeiderens kompetansepotensial. Imidlertid hevder Lai (2013, 158) at det er kritisk å se etter godt samsvar mellom rollen og medarbeiderens kompetanse ved rekruttering, men også over tid. Gjennom studien fant vi at flere informanter opplevde at de fikk omfordeling av oppgaver i takt med hvordan deres potensial utviklet seg, og dermed også en omdefinert stilling. *“Når de oppdaget at det var en kompetanse, så blir den mer brukt, fordi man vet at nå finnes det noen som kan komme å veilede med problematikken og ta noen vurderinger”* (Informant). Dette kan tyde på at seksjon OT/PPT prioriterer rollesamsvar over tid, altså ved at medarbeiderne får utviklet sitt potensial i den retningen oppgavene krever.

Rolleklarhet

“...ledelsen har vært veldig klar og tydelig fra dag én på hva som er forventet av oss” (Informant). Som sitatet tilsier opplevde informantene klare forventninger og krav knyttet til stillingen, og at dette har vært vedvarende fra det tidspunkt de startet i sin nåværende jobb. Rollen til medarbeideren bør, som nevnt i teorien, være klart og tydelig definert, men i tillegg bør det heller ikke være noen tvil om hvilke oppgaver, beslutningsmyndighet og forventninger som ligger til rollen (Lai 2013, 159). Vi fant herunder at informantene visste hvilken beslutningsmyndighet som lå til stillingen, og dette kom frem blant annet gjennom deres frihet til å ta selvstendige avgjørelser fortløpende i daglig arbeid. I henhold til teori og funn, kan det da argumenteres for at seksjon OT/PPT opplever høy grad av rolleklarhet. Det bør imidlertid merkes at studien representerer et øyeblikksbilde av situasjonen, og at vi dermed ikke kan si noe mer utover deres opplevelse av kvalitet og ytelse. Altså kan det være nyanser sett i forhold til rolleklarhet, som vi ikke har mulighet til å fange opp. Imidlertid kan lav rolleklarhet skape stress, frustrasjon og høyere konfliktnivå blant medarbeiderne. Dette samstemmer derimot ikke med våre funn, og kan derfor være en annen indikasjon som taler for høy rolleklarhet i seksjon OT/PPT.

Rollebelastning

I tillegg til å være klar, må rollen også være overkommelig innenfor den tiden man har og med de ressursene som er tilgjengelig (Lai 2013, 159). I forhold til *rollebelastning* mente flere av våre informanter at arbeidsmengde i sammenheng med mangel på tid utgjorde en vesentlig påkjenning. Videre mente de at møter, rapporteringer og lignende opptok verdifull tid, som de heller ønsket å bruke på grundigere oppfølging av ungdom. Hvis rollen er for belastende, i form av tids- eller arbeidspress, har ikke medarbeiderne en reell mulighet til hverken å oppfylle forventninger og krav, eller mobilisere sin kompetanse på en hensiktsmessig måte (Lai 2013, 159). Ettersom rollebelastningen hos våre informanter tidvis var høy fikk det konsekvenser i forhold til å utføre sentrale oppgaver med ønsket kvalitet. Da kan det argumenteres for at elementet om tidspress utgjør en avgjørende faktor i forhold til kompetansemobilisering som ikke bør undervurderes. Imidlertid kan det diskuteres om de ansattes opplevelse av tidspress kun bygger på et ønske om å gjøre mer for ungdommen, fremfor å faktisk representere lav mobilisering av deres potensial. Ettersom våre informanter kun påpeker tidspress som et forbedringspotensial snarere enn en demotiverende faktor, kan det hevdes at det gjør seg mindre gjeldende i kartlegging av kompetansemobilisering.

Det kan også være sentralt å ta hensyn til at fremgangen i medarbeidernes daglige arbeidsoppgaver i stor grad er avhengig av om ungdommen opptrer samarbeidsvillig. Herunder er det da også rimelig å anta at den individuelle progresjonen i hvert enkelt tilfelle vil variere i stor grad. I de tilfeller hvor ungdommen ikke møter til avtalt oppfølging, eller på en annen måte gjør progresjonen utfordrende, kan medarbeiderne oppleve en belastning i form av arbeidspress. Dermed kan det argumenteres, med bakgrunn i oppgavens karakter, at ledelsens fokus bør være på å sikre en fleksibel fordeling av arbeidsmengde. På denne måten unngår man i større grad at uforutsigbare situasjoner går på bekostning av de ansattes rollebelastning, og dermed også opplevelsen av kompetansemobilisering.

Rolleorientering

I en organisasjon som sikter mot kontinuerlig utvikling og forbedring, er det helt avgjørende at medarbeiderne har en fleksibel *rolleorientering* med fokus på mål, resultater og brukere (Lai 2013, 160). I kompetanseplanen til Hordaland Fylkeskommune presenteres det flere satsingsområder og tiltak som nettopp har til hensikt å sikre kontinuerlig utvikling (se vedlegg 4). En fleksibel rolleorientering uttrykker vilje til fleksibilitet, og er det motsatte av

en “det er ikke min jobb”- holdning (Lai 2013, 160). På den ene siden fant vi at våre informanter var innstilt på å gå utover egen rolle, og i mange situasjoner utøvde langt mer enn stillingen tilsa. Dette kan hevdes å ha sammenheng med at de opplevde seg selv som kompetent til å påta seg rollen på en fleksibel måte. I henhold til disse funnene er det da rimelig å anta at rollen ikke er definert slik at den underminerer medarbeidernes ønske om, eller mulighet til, å være proaktiv. På den andre siden var det imidlertid flere av informantene som påpekte at fleksibilitetens slagside var at det i stor grad krevde selvdisciplin i form av å sette grenser for seg selv og sitt arbeid. *“Jeg tenker at det er kanskje utfordringen her, man må ha god selvkontroll ellers kan man fort brenne seg helt ut”* (Informant). Dette kan da hevdes å illustrere at selv om rollen bør være fleksibelt definert, er det likevel viktig med tydelige rammer slik at det ikke går på bekostning av fysiske og følelsesmessige ressurser.

Når vi diskuterer fleksibel rolleorientering bør det bemerkes at vi har tolket begrepet i retning av å utøve ekstrarolleatferd, som vil si det å handle utover vanlig stillingsinstruks. Det kan imidlertid hevdes at teorien kun beskriver ytterpunkter, altså de som uttrykker vilje til fleksibilitet versus de som utelukkende gjør det stillingsbeskrivelsen tilsier. En mulig kritikk til teorien kan derfor være at den gir lite føringer på hvordan, og i hvilken grad, slik atferd kategoriseres. Bakgrunnen for kritikken er at våre informanter opplevde at fleksibel rolleorientering utartet seg i svært varierende grad. Altså mente de at det var store individuelle forskjeller i hvor langt de ansatte i seksjonen var villig til å strekke seg. Flexibel rolleorientering er imidlertid, som nevnt ovenfor, betinget av de ansattes tro på egen kompetanse, og forskjeller i utøvelse av fleksibel atferd kan dermed forklares i tett kobling til graden av mestringstro.

7.3 Mestringstro

Ifølge Bandura (1986, 95) defineres mestringstro som det å ha tiltro og tillit til egen kompetanse, og er en avgjørende driver for motivasjon, innsats og ytelse. Mestringstro er en holdning som er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling, og utgjør en del av medarbeiderens kompetansepotensial (Lai 2013, 160). På den ene siden opplevde våre informanter å ha sterk tiltro til egen kompetanse, men bemerket at det var kombinasjonen mellom uformell og formell kompetanse som avgjorde dette. *“Jeg har god kompetanse på veldig mye [...] og den erfaringen jeg har med meg har jo vist seg å være ganske nyttig”* (Informant). Ut fra den tette sammenhengen mellom mestringstro, innsats og ytelse, er det ikke overraskende at det også er en sterk sammenheng mellom mestringstro og

bruk av kompetanse (Lai 2013, 163). Det kan da argumenteres for at besittelse av høy realkompetanse (les: uformell og formell kompetanse kombinert), samt bruken av denne, utgjør en sentral komponent i opplevelse av å ha høy mestringstro.

På den andre siden mener Lai (2013, 163) at svært høy mestringstro kan være negativt i den forstand at medarbeiderne undervurderer oppgavens krav, og at dette i neste omgang reduserer deres motivasjon og innsats. Dette kan vi også se i parallell til Alexander D. Stajkovic og Fred Luthans metastudie (1998), som fant at mestringstro ga direkte utslag i arbeidsevne. Imidlertid viser våre funn at til tross for relativt høy grad av mestringstro, påpekte likevel informantene at behovet for faglig påfyll og utvikling var viktig.

“Kompetansen min er høy, men fortsatt ser jeg at jeg har en del å gå på, altså er det behov for mer påfyll” (Informant). Det kan dermed tolkes at våre informanter ikke undervurderer oppgavens krav, nettopp ved at de uttrykker vilje til innsats og utvikling.

Mestringstroen er såkalt domenespesifikk, det vil si avhengig av område og oppgave, og den varierer mellom veldig lav for noen oppgaver til veldig høy for andre. I jobbsammenheng er det derfor hensiktsmessig å se på mestringstroen for spesifikke oppgaver, så vel som for rollen som helhet (Lai 2013, 160). Denne tendensen kan tolkes å forklare hvordan mestringstro utspilte seg i vårt utvalg, da vi fikk innsikt i hvordan mestringstroen kunne variere i de ulike sakene de påtok seg. Selv om alle informantene generelt sett hadde stor tiltro til egen kompetanse, påpekte de likevel at det var essensielt med en lav terskel for å spørre om råd når de fikk saker utenfor sitt kompetanseområde. Dette kan reflekteres i uttalelser som *“Da ber jeg om råd og allierer meg med de som kan” (Informant)*. Sitatet tilsier altså at informantene bruker kolleger for å løse oppgavene som blir gitt, og kan hevdes å være fremgangsmåten medarbeiderne bruker på de områder hvor mestringstroen oppleves som lavere. Ut i fra resultatene kan det da tenkes at medarbeiderne opplever lavere mestringstro på enkelte oppgaver, men at grunnlaget for medarbeiderens generelle mestringstro likevel ikke påvirkes i negativ retning.

Mestringstro er sentralt både for læring og kompetansemobilisering, og bør betraktes som et sentralt element i medarbeidernes kompetansepotensial (Lai 2013, 165). Våre resultater viser at medarbeiderne har høy grad av mestringstro, i tillegg til et sterkt ønske om å gjennomføre arbeidet på best mulig måte. I tillegg underbygger våre kvantitative funn dette ytterligere, ved at de i stor grad viser de samme tendensene som fremkommer av de kvalitative

dybdeintervjuene. Arbeidsrelatert mestringstro (se figur 6.1.1) er også den kategorien som har høyest totalt gjennomsnitt, og utfra de samlede resultatene tør vi påstå at mestringstroen i seksjon OT/PPT er generelt høy.

7.4 Autonomi

For at de ansatte i Hordaland Fylkeskommune skal oppleve at de får utnyttet sitt kompetansepotensial, er det sentralt å se på deres opplevelse av autonomi. Opplevelse av autonomi har nemlig stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai og Skiba 2013, referert i Lai 2013, 166). En rekke studier viser også at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere involvert, motivert og produktive (Dysvik og Kuvaas 2011, 6). Gjennom studien fant vi at seksjon OT/PPT hadde stor grad av frihet, da de ansatte selv fikk muligheten til å styre egen arbeidshverdag, blant annet gjennom å planlegge egen kalender og ta selvstendige beslutninger fortløpende. Våre funn tilsier altså at informantene har stor grad av påvirkning og innflytelse i eget arbeid, og kan videre argumenteres å ha stor betydning for kompetansemobilisering, nettopp fordi de blir sterkere involvert og motiverte i ulike oppgaver.

I de fleste organisasjoner brukes det en rekke kontroll-, rapporterings- og målemekanismer som kan underminere opplevelsen av autonomi, og dermed også mulighetene for kompetansemobilisering og indre motivasjon (Lai 2013, 167). I Hordaland Fylkeskommune kom det frem at ledelsen brukte flere kontrollmekanismer, blant annet ved å telle aktiviteter i databasen, samt sammenligne kalender med reiseregninger og lignende. Hensikten bak kontrolltiltakene handlet i all hovedsak om å holde oversikt over arbeidsmengde, og gi ledelsen en reell mulighet til å kvalitetssikre arbeidet. Ryan og Deci (2006, 1560) hevder at detaljvurdering påvirker motivasjon, ettersom den er betinget av at man møter andres forventninger fremfor egne, og kan dermed forsterke den ytre motivasjonen på bekostning av den indre. Det kom imidlertid frem at informantene forsto viktigheten av de ulike kontrolltiltakene, og anså det som en nødvendighet for å opprettholde en jevn fordeling. Med bakgrunn i informantenes forståelse og aksept, kan det hevdes at kontrollmekanismene som utøves i seksjonen OT/PPT i liten grad påvirker opplevelsen av autonomi.

Våre kvantitative data viser imidlertid en litt annen tendens, da disse måleindikatorene uttrykker at den samlede oppfatningen av frihet og fleksibilitet var noe mer tvetydig. Generelt

ser vi nemlig at prosentandelen i større grad veksler mellom flere alternativer, og sammenlignet med øvrige temaer er det altså en større ladning på alternativet *Hverken enig eller uenig* (se figur 6.1.3). Deci og Ryan (2000, 74) hevder at autonomi er et grunnleggende psykologisk behov, men at det er store individuelle forskjeller i hvor stort behovet for autonomi er. Det kan da tolkes at variasjonen i våre data kan sees i sammenheng med nyansene Deci og Ryan beskriver, altså ved at det er individuelle forskjeller i hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være i sitt arbeid.

7.5 Mestringsorientert ledelse

Forskning viser at det er lederens atferd som er avgjørende for i hvilken grad medarbeiderne får mobilisert sin kompetanse (Lai og Kapstad 2009, 1995). Mestringsorientert ledelse er den typen lederatferd som har vist seg å bidra mest til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon og gode resultater over tid blant medarbeiderne (Lai 2013, 175). Gjennom studien har vi blant annet sett på elementer som tilbakemelding, tillit og tilstedeværelse for å kunne tilnærme oss den formen for ledelse som praktiseres i seksjon OT/PPT. I henhold til våre funn kom det frem at flere informanter oppfattet lav terskel for å si ifra, samt at ledelsen fremsto lydhør ovenfor deres behov og ønsker. Ifølge Lai (2013, 177) har lederen et overordnet ansvar for å stimulere hver enkelt til mestring på best mulig måte, og er en viktig premissgiver for i hvilken grad både enkeltmedarbeidere og hele arbeidsmiljøet blir opptatt av mestring kontra prestasjoner. Med bakgrunn i Lai kan det da argumenteres for at seksjon OT/PPT fokuserer på tett relasjon mellom leder og medarbeider, ved at leder fremstår støttende, og i så måte fremmer et mestringsorientert klima.

På den andre siden kom det frem av vår studie at seksjon OT/PPT opererte med fjernledelse, og at dette naturlig nok påvirket lederens tilstedeværelse. Margunn Bjørnholt og Hanne Heen (2007) definerer fjernledelse som det å ha geografisk avstand mellom der ansatte gjør sine daglige plikter og der lederen er stasjonert. Ledelse på tvers av geografisk avstand kan representere en begrensning for kompetansemobilisering, da elementer som kommunikasjon og oppfølging kan bli en utfordring (Bjørnholt og Heen 2007). I seksjon OT/PPT er de ansatte fordelt på tre regioner i Hordaland fylke med flere tilhørende kontorer (se figur 3.2). De 3 regionene (les: PPT Nord, PPT Sør og OT) har altså hver sin tilhørende regionleder, og ettersom de ansatte er fordelt rundt på ulike kontorer innad i disse regionene, blir det i praksis fjernledelse. En av de største utfordringene med fjernledelse er at detaljkontroll er vanskelig, og løsningen er ifølge Svein Bergum (2009) å vise tillit til de ansatte og å ha målstyring på

hva de ansatte gjør. Våre informanter påpekte at arbeidssituasjonen i stor grad baserte seg på tillit mellom ansatt og leder, og i parallell til Bergum, kan det da hevdes at Hordaland Fylkeskommune har en god forutsetning for å lykkes med fjernledelse. I forlengelsen av dette kan det hevdes at fjernledelse ikke nødvendigvis representerer en begrensning for kompetansemobilisering seksjon OT/PPT, men snarere et område som krever kontinuerlig oppmerksomhet.

Støttende ledelse har, i følge Lai, stor betydning for i hvilken grad medarbeiderne utvikler og beholder sin indre motivasjon (2013, 174). Ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling er svært effektivt for å oppnå bedre motivasjon og ytelse (Alannah E. Rafferty og Mark A. Griffin 2006, 38). Gjennom vår studie fant vi at Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT prioriterte å oppdatere de ansatte både på samfunnsutviklingen generelt, samt at de ga sine ansatte muligheten til å søke om relevante kurs og videreutdanning. Det er derfor rimelig å anta at ledelsen handler på en måte som motiverer til læring, innsats og kontinuerlig forbedring. Imidlertid kom det frem at tilgangen til slike aktiviteter var noe begrenset, og at faglig støtte i form av kurs og lignende var noe de ansatte måtte søke om på eget initiativ. Med bakgrunn i sistnevnte faktor, kan det argumenteres for at seksjon OT/PPT bør ha en mer proaktiv tilnærming til faglig påfyll, for å sikre en bedre kompetansemobilisering.

I forhold til våre kvantitative data uttrykker disse en annen indikasjon enn det de kvalitative funnene skulle tilsi. Herunder uttrykker måleindikatorne at den samlede oppfatningen av mestringsorientert ledelse var noe mer negativ. Generelt på påstander som omhandlet nærmeste leder, ser vi nemlig at det er relativt stor grad av spredning i svarene, og det totale gjennomsnittet er det laveste sammenlignet med øvrige temaer. Det bør likevel bemerkes at de ansatte forholder seg til ulike ledere, og at dette kan være en mulig forklaring på hvorfor svarene er såpass varierte. I tillegg kan det også være flere faktorer enn de vi har hatt med i vår studie som kan være utslagsgivende for en medarbeiders forhold til nærmeste leder. Derfor er det vanskelig å trekke en klar slutning om hvordan den generelle oppfatningen om mestringsorientert ledelse er. Likevel kan det argumenteres for at våre funn gir indikasjoner på hvilket forhold som utspiller seg, da elementer som støttende ledelse og tillit, samt at det å lykkes med fjernledelse, var fremtredende.

7.6 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

Sammen med mestringsorientert ledelse forklarer mestringsorientert støtte fra kolleger opp mot halvparten av variasjonen i individuell kompetansemobilisering (Lai 2013, 177). Som nevnt i teorien er det, ifølge Lai (2013, 177), to hovedformer for motivasjonsklima - prestasjonsorientert og mestringsorientert. For å komme i dybden på hvilket arbeidsklima som utspilte seg i seksjonen OT/PPT, var det også sentralt å se på relasjonen *mellom* medarbeiderne. Våre funn ga tydelige indikasjoner på at relasjon og samarbeid var høyt prioritert, og flere av informantene presiserte at de verdsatte sitt miljø både faglig og sosialt sett. *“Det er klart det med gode kolleger som en har både en god relasjon til, og har respekt for faglig er viktig. Det er nok basisen for det vi driver med. Vi er veldig avhengig av hverandre”*(Informant). Som utsagnet tilsier utgjør gjensidig avhengighetsforhold et vesentlig element i arbeidet de utførte, og kan dermed tolkes å indikere hvilken motivasjon som er den viktigste i seksjon OT/PPT. Lai (2013, 177) hevder mestringsorientert klima er kjennetegnet av å utvikle og dele kompetanse, samt samarbeide for å oppnå resultater. Med bakgrunn i at samarbeid, relasjon og gjensidig avhengighetsforhold var fremtredende i våre funn kan det, i tett kobling til Lai, hevdes at klimaet i seksjon OT/PPT er mestringsorientert.

På den andre siden kom det frem av vår studie at samarbeid i seksjonen OT/PPT varierte med hvilke oppgaver man hadde. Det kom også frem at en naturlig del av informantenes hverdag handlet om å påta seg saker der de *ikke* var direkte avhengig av samarbeid med andre. Dette kan hevdes å være en sentral dimensjon å ta med i betraktning når vi skal tilnærme oss arbeidsklimaet i seksjonen. Ifølge Dweck (1986, 1040) kjennetegnes et prestasjonsorientert klima av at medarbeiderne bevisst skjuler kompetanse og unngår å dele med andre. Imidlertid påpekte informantene at det var lav terskel for å rådføre seg med andre, og at selvstendig arbeid ikke handlet om å skjule kompetanse, men snarere var knyttet til situasjonen og oppgavens karakter. Informantene mente videre at mange oppgaver og situasjoner krevde faglig diskusjon, og at hensikten var å heve nivået og sikre kvalitet i arbeidet. I henhold til våre funn, og den atferden som utøves, kan det da tolkes å ytterligere signalisere at et mestringsorientert klima er sammenfallende med seksjon OT/PPT.

Videre fant vi at våre kvantitative data, i stor grad samstemmer med våre kvalitative funn. Imidlertid var utvalget noe mer negativ på påstand 5 og 6, som omhandlet tilbakemelding fra kolleger, samt kollegers innstilling til å utføre arbeid på nye måter (se figur 6.1.4). Likevel kan det hevdes at disse elementene ikke nødvendigvis representerer et prestasjonsorientert

klima, men snarere sentrale forbedringsområder i seksjonen. Det er i henhold til dette viktig å presisere at det kan være flere faktorer som påvirker arbeidsklimaet som vi ikke har hatt mulighet til å undersøke, ettersom arbeidsklima ofte er satt sammen av mange komplekse mellommenneskelige relasjoner. Selv om vår studie er noe begrenset kan det likevel, basert på våre funn, argumenteres for at det er flere utslagsgivende faktorer som tyder på et mestringsorientert klima, fremfor et prestasjonsorientert klima. Derfor er det rimelig å anta at Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT fremmer mestring fremfor prestasjon.

7.7 Indre motivasjon

Høy bruk av kompetanse kan virke positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man legger nok innsats i å faktisk bruke relevant jobbkompetanse (URL 6). Dermed kan man si at indre motivasjon og opplevd bruk av kompetanse virker gjensidig forsterkende (URL 6). I henhold til vår underproblemstilling som omhandler sammenhengen mellom graden av opplevd kompetansemobilisering og indre arbeidsmotivasjon, kan det være relevant å se på hva som motiverer de ansatte og hvorfor. Gjennom vår studie fant vi under flere omstendigheter at informantene opplevde arbeidet som meningsfullt, og at det å se fremgang hos ungdommen var selve drivkraften. Videre opplevde vi også at våre informanter var genuint interessert i området de jobbet innenfor, og at dette i stor grad ble reflektert i deres iver etter påfyll av faglig kompetanse. Også i forhold til karrierevalg og fremtidsplaner ønsket flere av informantene å videreutvikle seg innen samme fagfelt og presiserte at de ønsket å fortsette å jobbe med folk. I følge Csikszentmihalyi (1975, 12) skiller indre motivasjon seg fra ytre motivasjon ved at motivasjonsverdien ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. I tett kobling til dette kan det da argumenteres for at informantene utviser indre motivasjon, nettopp fordi de anser sitt arbeid og sitt bidrag for ungdommen som meningsfullt. Funn fra våre kvantitative data viser jevnt over samme tendensen som våre kvalitative resultater. På flere av måleindikatorerne brukt for å kartlegge medarbeidernes samlede indre motivasjon, fant vi at utvalget totalt sett var positive. Dette kan da tolkes å forsterke funne i de kvalitative dybdeintervjuene, nemlig at indre motivasjon er sterkt representert for vårt utvalg.

Behovet for autonomi

Autonomi er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid, og det dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over, og ansvar for sin egen arbeidssituasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 112). Opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en

nødvendig forutsetning for indre motivasjon (Edward L. Deci, Richard Koestner og Richard M. Ryan 1999, 658). Ifølge Langfred og Moye (2004, 935) vil også effekten av motivasjon bli sterkere, dersom man får tilfredsstilt det grunnleggende psykologiske *behovet for autonomi*. Tidligere i oppgaven har vi diskutert autonomi i lys av Lais driver for kompetansemobilisering (les: 7.4), hvor vi fant at informantene opplevde å ha et reelt valg i forhold til sine handlinger, og at dette bidro til høy grad av opplevd autonomi. Med hensyn til stort teoretisk overlapp, anser vi det derfor som lite hensiktsmessig å diskutere autonomi ytterligere, da de samme argumentene gjøres gjeldende også her. Da vi tidligere i oppgaven kom frem til at behovet for autonomi er sterkt representert i seksjonen, er det også rimelig å anta at det gir gode forutsetninger for indre motivasjon.

Behovet for kompetanse

Vi har en medfødt trang til å mestre det ukjente, og oppgavene må derfor være utfordrende nok for å appellere til kompetansebehovet (URL 2). Som kilden antyder kan det hevdes at *behovet for kompetanse*, slik det fremkommer av selvbestemmelsesteorien, gjør seg gjeldende nettopp fordi det henvender seg til det grunnleggende psykologiske behovet hos mennesket (Broeck et. al 2010). Gjennom vårt studie fant vi at informantene daglig måtte forholde seg til dynamiske og komplekse situasjoner, og var avhengig av å kunne bruke både uformell og formell kompetanse. Kompetansebehovet defineres ytterligere som behovet for å være i interaksjon med miljøet rundt, og ikke minst ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter (Deci og Ryan 1985, 26). Det kom også frem av våre informanter at de på ingen måte hadde en "A4-arbeidsdag", da de måtte håndtere alt fra ressursmøter med skoler på systemnivå, til kartlegging og utredning av ungdom på individnivå. På bakgrunn av dette kan det hevdes at arbeidsoppgavene i seksjon OT/PPT i stor grad appellerer til kompetansebehovet, da mange situasjoner fordrer at medarbeiderne kan dra nytte av en bred kunnskapsbank. Ettersom våre funn indikerer at kompetansebehovet blir utløst, er det også rimelig å anta at dette har sitt opphav i at de ansatte opplever å ha tilstrekkelig kompetanse på feltet, og dermed virker forsterkende på deres indre motivasjon.

Behovet for tilhørighet

Videre er det også sentralt å diskutere indre motivasjon i nær tilknytning til hvilken samhandling og interaksjon som genereres i seksjon OT/PPT. *Behovet for tilhørighet* understøttes som nevnt tidligere av samvær med kolleger, og i henhold til

selvbestemmelsesteorien, blir det hevdet at prestasjonene og motivasjon blir best i sosiale kontekster (Deci og Ryan 1985, 26). Det er også viktig å presisere at behovet for tilhørighet må sees i sammenheng med relasjoner også utenfor jobben, og at samvær med familie og venner har en vesentlig betydning (URL 2). På bakgrunn av oppgavens begrensning har vi imidlertid utelukkende fokusert på relasjonen til kolleger og interaksjonen i arbeidsmiljøet. Som det har blitt diskutert tidligere, opplevde våre informanter at faglig diskusjon var essensielt grunnet avhengighetsforholdet arbeidssituasjonen krevde, men presiserte at god relasjon var avgjørende. *“Jeg liker kollegaene mine godt, og jeg trives veldig godt i miljøet. Jeg tenker at jeg kunne vært flyttet til et annet kontor for å jobbe nærmere der jeg bor, men jeg ønsker det ikke, og det er nettopp på grunn av mine kollegaer”* (Informant). Som sitatet tilsier opplevde informantene et åpent og omgjengelig arbeidsmiljø der god relasjon både faglig og sosialt var fremtredende. Sitatet kan også hevdes å belyse hvordan sosiale omgivelser og relasjonen til nærmeste kollegaer fremstår som viktigere enn annen praktisk bekvemmelighet. Med utgangspunkt i våre funn, kan det da tolkes at behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt, og at seksjon OT/PPT faktisk legger til rette for gode samarbeidsforhold på jobben. I tillegg kan det da argumenteres for at seksjonen i forlengelsen av å fremme gode arbeidsforhold, også skaper en arena som kan forsterke indre motivasjon.

7.8 Ytre motivasjon

Det er ingen tvil om at ytre belønning fungerer godt for mange typer oppgaver, men ytre motivert atferd har også mange negative effekter som er lett å overse (Deci og Ryan 2006, 1566). I mange organisasjoner brukes det belønningssystemer som kan true opplevelsen av autonomi og indre motivasjon, og er derfor relevant å ta hensyn til i diskusjonen rundt kompetansemobilisering. I henhold til Hordaland Fylkeskommune fikk vi inntrykk av at ytre belønning ikke var særlig etablert, da ingen av våre informanter påpekte at det fantes noen form for incentivordning som stimulerte til verdiskaping. Informantene påpekte imidlertid at dette delvis kunne forklares ut fra det faktum at de arbeidet i offentlig sektor. *“Jeg har ikke hørt at det er noen annen motivasjon for å jobbe her, det er i hvert fall ikke lønn, i offentlig sektor er det ofte ikke det som motiverer en”*. Da kan det hevdes at belønning i tradisjonell form til dels er betinget av hvilken sektor de tilhører, og derfor ikke fremstår som en forutsetning for motivasjon.

Det bør imidlertid nevnes at til tross for at Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT tilsynelatende ikke opererte med belønninger i form av bonus eller lønn, kom det frem at kurs

var å anse som et mulig insentiv. Som nevnt tidligere var dette en type belønning som utelukkende ble utløst ved at informantene viste interesse og et ønske om å gi noe tilbake til bedriften. De ansatte presiserte at de selv måtte søke på kursene, og dersom søknaden ble innvilget kunne dette oppfattes som en form for anerkjennelse. Deci og Ryan mener at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). Det kan imidlertid argumenteres for at kursing var å anse som en type ytre belønning som *ikke* underminerte indre motivasjon, da dette snarere fremmet utvikling og vekst.

8.0 Avslutning

I det følgende gir vi en oppsummering av vår analyse av kompetansemobilisering i seksjon OT/PPT. Vi vil i denne delen av oppgaven trekke sammen analysen, og fremheve delkonklusjonene som er blitt utarbeidet fortløpende i teksten.

8.1 Formål

Formålet med oppgaven var at vi ønsket å undersøke om kompetansemobilisering finner sted i Hordaland Fylkeskommune seksjon OT/PPT. Videre var vår intensjon å undersøke hvorvidt kompetansemobilisering påvirket medarbeidernes arbeidsmotivasjon, og da særlig indre motivasjon. Vi synes dette var et interessant studie, fordi teorien tilsier at et uutnyttet kompetansepotensial kan føre til kritisk verdilekkasje, og at tiltak for å sikre kompetansemobilisering derfor er helt avgjørende.

Vi synes også dette var et interessant område å se nærmere på, fordi mange organisasjoner overfokuserer på kompetanseanskaffelse og utvikling, og dermed neglisjerer den kompetansen de har til rådighet. For å kunne utnytte motivasjonen og skape verdier, må medarbeideren få muligheter til å bruke sin kompetanse, da kompetanse utgjør et potensial for å handle, prestere og nå mål. Den tette sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre arbeidsmotivasjon, gjenspeiler altså en åpenbar økonomisk implikasjon, både for enkeltmedarbeiderne og organisasjonen som helhet. Formålet med vår studie kan altså tolkes å bidra til at Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT kan øke sin bevissthet rundt kompetansemobilisering, og dermed prioritere tiltak for å bli bedre på området.

8.2 Oppsummering

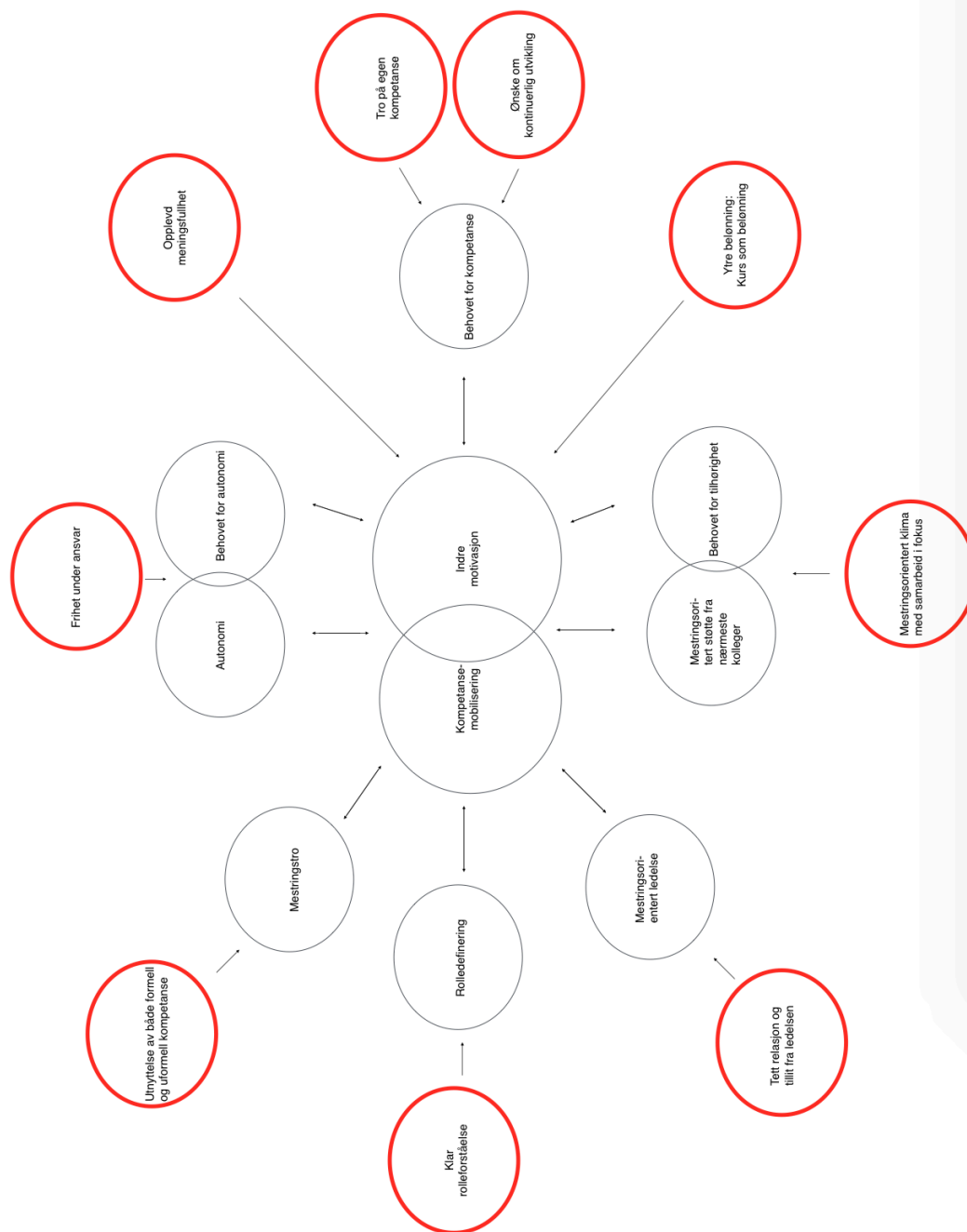
Studiet vårt tydet på at stor grad av autonomi innen gitte rammer, klar rolledefinering og mestringsorientert støtte fra leder og kolleger, styrket medarbeidernes opplevelse av å få benyttet sin arbeidsrelevante kompetanse. Gjennom studiet fikk vi inntrykk av at medarbeiderne opplevde å få brukt sin kompetanse gjennom varierte arbeidsoppgaver og at de selv kunne forme sin egen arbeidshverdag. Utsagn fra informantene tyder også på at de i stor grad fikk utnyttet sin formelle og uformelle kompetanse på en hensiktsmessig måte i arbeidet. Videre har vi sett at det kan være en tett kobling mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, da enkelte av driverne i stor grad samsvarer. Vårt studie tyder nemlig på at medarbeiderne var indre motivert for arbeidet, og faktorer som tillit fra ledelsen, opplevd meningsfullhet og autonomi var av betydning for dette. Som vi har sett er opplevd

kompetansemobilisering assosiert med en rekke positive utfall både for medarbeideren og organisasjonen som helhet, og utgjør derfor et sentralt fokusområde i arbeid med kompetanse. Videre har vi også sett at lav opplevd kompetansemobilisering kan føre med seg en rekke negative konsekvenser også utover rent tap av kompetanse. Analysen og drøftingen tyder på at seksjon OT/PTT lykkes med å mobilisere den tilgjengelige kompetansen, og at viktige drivere for kompetansemobilisering i stor grad blir tilfredsstilt.

8.3 Hovedfunn

Basert på de to forskningsspørsmålene har det kommet frem en rekke interessante hovedfunn. Hovedproblemstillingen i studien er: ***“Opplever de ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT, at de får utnyttet sitt kompetansepotensial, i tilfelle hvorfor/hvorfor ikke?”*** Underproblemstillingen i studien er: ***“Er det noen sammenheng mellom graden av kompetansemobilisering de ansatte opplever og deres indre arbeidsmotivasjon, i tilfelle hvordan forklares denne?”***

Dette er 9 faktorer vi har funnet gjennom vårt studie, som vi mener er sammenfallende med å kunne si at de ansatte i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT får utnyttet sitt kompetansepotensial og som påvirker indre motivasjon;



Figur 8.3 Faktorer for utnyttelse av kompetansepotensial

Som det fremkommer av vår analyse er det klare paralleller mellom driverne Lai presenterer og indre motivasjon. Derfor er vår figur bygget opp for å vise det betydelige overlappet. For å sette funnene i sammenheng med den teoretisk forankringen oppgaven tar utgangspunkt i, altså de teoretisk driverne og faktorene vi måler, har vi valgt å illustrere funnene i en utvidet figur. Denne figuren har tre nivåer; det innerste nivået er problemstillingens variabler, det neste nivået er de teoretiske driverne og faktorene, og det ytterste nivået, altså de røde ringene, er våre funn. Funnene er koblet til den/de teoretiske faktoren(e) og driveren(e) vi mener samstemmer best. To av våre funn er imidlertid ikke koblet til noen av de teoretiske driverne eller faktorene, og peker derfor direkte mot indre motivasjon.

Faktoren *frihet under ansvar* handler om medarbeidernes handlingsrom og muligheter for selvstendige avgjørelser innenfor relevante rammer. Faktoren reflekterer muligheter til å regulere seg selv og sin atferd, og er derfor sentral i henhold til motivasjon og utnyttelse av kompetanse. Faktoren *opplevd meningsfullhet* fant vi at var sterkt representert, og gjorde seg gjeldende ved at medarbeiderne kunne utgjøre en forskjell og hjelpe ungdom. Faktoren *tro på egen kompetanse* mener vi bygger på medarbeidernes oppfatning av egen faglig dyktighet og forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer. Sterk tiltro til egen kompetanse er avgjørende for indre motivasjon, og herunder utnyttelse og deling av kompetanse. Faktoren *ønske om kontinuerlig utvikling* bygger på medarbeidernes innsats, og vilje til påfyll av faglig kompetanse, og uttrykker herunder et indre driv i henhold til selve arbeidsutførelsen. Faktoren *kurs som belønning* bygger på medarbeidernes utsagn om at kurs kunne anses som en belønning, da dette ga anerkjennelse for deres faglige engasjement. På tross av å være en ytre belønning, mener vi dette likevel reflekterer medarbeidernes genuine interesse for fagfeltet. Faktoren *mestringsorientert klima med samarbeid i fokus* mener vi har bidratt til å skape en lav terskel for spørre om råd, samt forsterke et gjensidig avhengighetsforhold mellom de ansatte, for å heve nivået på arbeidet. Faktoren *tett relasjon og tillit fra ledelsen* bygger på at ledelsen utøver en atferd som er imøtekommende og lydhør ovenfor medarbeiders behov. Videre mener vi fjernledelse ikke fremstår som en begrensing fordi ledelsen evner å utvise tillit, og dermed appellerer til behovet for autonomi. Faktoren *klar rolleforståelse*, samt dimensjonene den bygger på, tilsier at medarbeiderne i seksjonen har klart definerte roller, og derfor en god rolleforståelse. Altså evner seksjonen å motivere medarbeiderne til å benytte sin relevante kompetanse, utvikle seg videre for å møte forventninger og nå mål over tid. Faktoren *utnyttelse av både formell og uformell kompetanse* mener vi har vært en sentral bidragsyter for medarbeidernes opplevelse av høy

mestringstro. Denne holdningen tyder på at medarbeiderne i praksis er kompetent i sin stilling, og utgjør dermed en sentral komponent i utnyttelsen av deres kompetansepotensial.

8.4 Forbedringspotensial

Arbeidet med de menneskelige ressursene i en organisasjon er, som vi har sett gjennom denne studien, avgjørende i arbeidet mot å nå de overordnede målene organisasjonen har satt seg. Høy grad av opplevd kompetansemobilisering og indre motiverte ansatte, mener vi vil kunne være viktige bidrag i arbeidet mot å nå disse målene. Gjennom vårt studie kom det frem at seksjon OT/PPT lykkes med å mobilisere tilgjengelig kompetanse, og at viktige drivere for kompetansemobilisering i stor grad er tilfredsstillt. Likevel har det gjennom arbeidet med studiet kommet frem noen forbedringspotensial og aspekter vi mener seksjon OT/PPT kan ta til etterretning i videre arbeid med kompetanse.

Et potensielt forbedringsområde som fremkommer av vår studie handler om å tilrettelegge for en mer proaktiv tilnærming til faglig påfyll og utvikling. Slik situasjonen er i dag er det de ansatte selv som i stor grad står ansvarlig for å lete etter og søke om kurs. Vi mener imidlertid at ledelsen i større grad bør tilgjengeliggjøre relevante kurs, og dermed fremstå som en mer deltagende aktør i å utvikle de ansattes potensial.

I forlengelsen av en mer proaktiv tilnærming til faglig påfyll mener vi også at et potensielt forbedringsområde omhandler det å organisere tiltak i etterkant av eventuelle kurs. Tiltakene vil da ha til hensikt å spre tilegnet kunnskap for å sikre en samlet nytteverdi for hele seksjonen. Ved å fokusere på en bedre oppfølging og evaluering i etterkant av kurs, samt finne rette arenaer og metoder for å spre kompetansen som tilegnes, mener vi Hordaland Fylkeskommune står bedre rustet til å håndtere fremtidige utfordringer.

Det fremkommer av våre funn at arbeidsmengde og tidspress utgjorde en betydelig påkjenning, og dermed også en potensiell rollebelastning. Vi mener derfor at et potensielt forbedringspotensial handler om å tilegne kontrolltiltak i retning av økt spesialisering. Med dette mener vi tiltak som retter seg mot at de ansatte får en mer spesialisert rolle i henhold til deres kompetanse og interesseområde. I forlengelsen av dette tiltaket er det rimelig å anta at kvaliteten i arbeidet heves, samt bidrar til økt engasjement og indre motivasjon.

8.5 Forslag til videre forskning

Ettersom vi utelukkende har sett på én seksjon i en relativt stor og kompleks organisasjon, er det flere momenter som kunne vært interessante å analysere ytterligere. Med bakgrunn i oppgavens omfang, har vi imidlertid sett oss nødt til å avgrense, slik at oppgaven ikke skal bli for omfattende. Vårt utgangspunkt fra dag én har vært å kunne gå i dybden på én seksjon, og dermed øke sannsynligheten for å kunne generalisere resultatene. I løpet av vårt studie har det kommet frem noen områder for videre forskning;

En interessant vinkling kunne vært å se på hvordan ledelsen opplever at de evner å mobilisere tilgjengelig kompetanse blant ansatte. Altså ville denne studien tatt sikte på å se om medarbeidernes opplevelser samstemmer med ledelsens perspektiv. Det kunne altså vært interessant å forsøke å avdekke hvorvidt det var kjennetegn ved *den enkelte* leder som fremmet kompetansemobilisering.

Videre kunne det også vært interessant å sett på om disse resultatene gjelder for hele organisasjonen eventuelt en tilnærmet lik organisasjon, eller om det kun gjelder denne ene seksjonen. En mer omfattende kvantitativ studie kunne av den grunn vært interessant.

Referanseliste

Fagbøker:

- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Engelwood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall
- Bass, Bernard M. og Ruth Bass. 2008. *The bass handbook of leadership: theory research and managerial applications*. 4. utg. New York: Simon og Scuster
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2010. *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1975. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Joey-Bass Publishers.
- Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. utg. Oslo: Cappelen Forlag
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2014. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS Skorstad.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2005. *Kvalitative Intervjuer i Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2014. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS Skorstad.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS Skorstad.
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selvforståelse. Hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforlaget
- Parment, Anders og Anna Dyhre. 2009. *Employer Branding – Guidelines, worktool and best*

practices. Malmö Sverige: Liber AB

Artikler fra magasiner og populærvitenskapelige tidsskrifter

Broeck, Anja Van den., Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Bart Soenens og Willy Lens. 2010. "Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010.

Lai, Linda. og T. Skiba (2013). Self-determination and the Need for Competence: Exploring the Role of Perceived Competence Mobilization. *Working paper. BI Norwegian Business School*.

Roberts, Glynn C og Darren Treasure. 2012. *Motivation in Sports and Exercises From an Achievement Goal Theory Perspective: After 30 Years, Where are We? Advanced in Motivation in Sport and Exercise, vol 3*. Champaign, Illinois: Human Kinetics: 5-58

Ryan, Richard M. 1993. *Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. Nebraska Symposium on motivation: Development perspectives on motivation, vol 40*. Lincoln: University of Nebraska press: 1-56.

Doktoravhandling

Bergum, Svein. 2009. "Management of teleworkers- managerial communication at a distance." Doktoravhandling, Turun Kauppakorkeakoulu.

Rapport på internett

Bjørnholt, Margit og Hanne Heen. 2007. *(Fjern)ledelse i Statens Vegvesen*. Arbeidsforskningsinstituttet 1. Lesedato 4. april 2017:
<http://www.margunnbjornholt.no/documents/AFI-2007-1.pdf>

Tidsskrift fra nett:

Nordhaug, Odd. 2002. "Den ustyrbare kompetansen" *Magma*, s 1-8.

Tidsskriftartikkel funnet åpent på internett:

Deci, Edward L., Richard Koestner og Richard M. Ryan. 1999. A Meta-analytic Review og Experiments Examining the Effects og Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 126(6): 627-668. Lesedato 19. april 2017:

<http://psycnet.apa.org/journals/bul/125/6/627.pdf>

Dysvik, Anders og Bård Kuvaas. 2011. Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship between Perceived Job Autonomy and Work Performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(3):367-387. Lesedato 21. april 2017:

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93644/Dysvik%26Kuvaas_2011_EJWOP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dweck, Carl S. 1986. Motivational Processes affecting Learning. *American Psychologist*, 41: 1040-1048. Lesedato 19. april 2017:

<http://psycnet.apa.org/journals/amp/41/10/1040.pdf>

Judge Timothy A. og Joyce .E. Bono. 2001. "Relationship of Core Self-Evaluations Traits - Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - With Job Satisfaction and Job Performance" *A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology*, 86(1):80-92. Lesedato 19. april 2017:

<http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/1/80.pdf>

Lai, Linda og Janne C. Kapstad. 2009. Perceived Competence Mobilization: An Explorative Study of Predictors and Impact on Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9):1985-1998. Lesedato 19. april 2017:

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190903142423?needAccess=true>

Langfred, Claus W. og Neta A. Moyer. 2004. Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms, *Journal of Management*, 89(6):934-945. Lesedato 19. april 2017:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2709779d-e674-4df1-a4aa-b82a65207564%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>

- Rafferty, Alannah E. og Mark A. Griffin. 2006. Refining Individualizing Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79:37-61. Lesedato 19. april 2017: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317905X36731/full>
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55:68-78. Lesedato 19. april 2017: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/55/1/68.pdf>
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2006. Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6):1557-1586. Lesedato 19. april 2017: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x/epdf>
- Stajkovic, Alexander D. og Fred Luthans. 1998. Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2):3-129
Lesedato 20. april 2017: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/124/2/240.html>
- Valentine, Sean., Lawrence Godkin og Philip E. Varca. 2010. Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in a Education-based Healthcare Institution. *Journal of Business Ethics*, 94:455-469. *Instructional Science*, 26:113-125. Lesedato 19. april 2017: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0276-9>

Nettkilder

- URL 1: <http://www.hordaland.no/nn-NO/utdanning/otppt/> Lesedato 08.02.2017
- URL 2: <http://www.elevsiden.no/motivasjon/1098312650> Lesedato 14.02.2017
- URL 3 : <https://hrnorge.no/hr-tema/laring-og-utvikling/kompetansestyling/behovet-for-innovasjon-er-hoyaktuelt-men-vektlegges-det-i-kompetansestrategien> Lesedato 23.03.2017
- URL 4: <http://selfdeterminationtheory.org/theory/> Lesedato 28.03.2017
- URL 5: <http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata> Lesedato 28.03.2017
- URL 6:
http://www.10faktor.no/filestore/10_FAKTOR/PDF_og_innhold/Innfringidetifaktoren_eavLindaLai.pdf Lesedato 05.04.2017

Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse

*Ettersom spørreundersøkelsen er laget i SurveyMonkey, har vi tatt "print-screen" av de ulike delene og under hvert bilde har vi lagt til tilhørende kilder.

* 1. Kjønn

* 2. Hvilken avdeling jobber du i ?

- OT (Oppfølgingstjenesten)
- PPT (Pedagogisk psykologisk tjeneste)
- Annet (vennligst spesifiser)

* 3. Hvor lenge har du jobbet for Hordaland Fylkeskommune?

- 0 - 5 år
- 6 - 10 år
- 11 - 15 år
- 16 - 20 år
- 21 +

* 4. Kompetansemobilisering

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig
Jeg har oppgaver som jeg er spesielt god til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i min nåværende jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg, relativt kort tid etter endt opplæring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander angående kompetansemobilisering er basert på Lai og Kapstad (2009); Lai og Skiba (2013); Lai (2011); Lai og Skiba(2013).

* 5. Jobbmotivasjon

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er veldig spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noen ganger blir jeg så inspirert av jobben min at jeg glemmer tid og sted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander angående jobbmotivasjon er basert på Kuvaas og Dysvik (2009).

* 6. Jobbrelatert mestringstro

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig
Samme hva som skjer i jobben min, er jeg vanligvis i stand til å takle det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg beholder roen når jeg møter vanskeligheter på jobben, fordi jeg stoler på mine evner til å mestre oppgavene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg møter et problem på jobben, finner jeg løsningen på det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takket være mine ressurser vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg kommer i en knipe i jobben, finner jeg en utvei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min jobberfaring gjør meg godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan oppfylle de fleste krav som stilles i min jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander angående jobbrelatert mestringstro er basert på Schyns og von Collani (2002) og videre validert av Lai (2011); Lai og Skiba (2013).

* 7. Frihet og fleksibilitet

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig
Jeg har frihet til å utføre oppgavene mine slik jeg selv mener er riktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan utføre oppgavene mine slik jeg vil, uten unødvendig innblanding fra min nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg arbeider på egenhånd med egne oppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv velge hvilke tempo jeg vil jobbe i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min gir meg mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er avhengig av andre for å utføre oppgavene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander angående autonomi (les: frihet og fleksibilitet) er basert på Sims, Szilagyi og Keller (1976); Idaszak og Drasgow (1987); Morgeson og Humphrey (2006).

* 8. Min nærmeste leder

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig
Min nærmeste leder gir meg nyttige råd og støtte til å forbedre mine arbeidsprestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder gir meg utfordringer som utvikler og styrker mine kunnskaper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder gir meg den støtten jeg ønsker ut fra mine mål og ambisjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder gir meg nyttige tilbakemeldinger om mine prestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder tar seg tid til å sette seg inn i mine ønsker om videreutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder holder meg informert om forskjellige karrieremuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder støtter meg hvis jeg ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder sørger for at det er jeg som får æren dersom jeg gjør noe som er bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder er opptatt av om jeg når mine utviklingsmål eller ikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder gir meg mulighet til å delta i prosjekter o.l. som øker min synlighet der jeg jobber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander angående nærmeste leder er basert på Greenhaus, Parasuraman og Wornley (1990).

* 9. Støtte fra kolleger

	Svært uenig	Ganske uenig	Hverken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig
Mine kolleger verdsetter den jobben jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger stimulerer meg til å yte mitt beste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger gir meg nyttige råd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger er åpne for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger er åpne for å gjøre ting på nye måter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger er imotkommende ovenfor meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger hjelper meg når jeg trenger det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander angående støtte fra nærmeste kolleger er basert på Lai og Kapstad (2009); Lai (2011); Lai og Skiba (2013).

10. Kommentarer / tilbakemeldinger på denne undersøkelsen

Vedlegg 2 Intervjuguide

Fase 1 - Rammesetting

- Temaet for denne bacheloroppgaven er kompetansemobilisering. Det vi mener med ordet kompetansemobilisering er hvorvidt ansatte får brukt sin relevante kompetanse i sitt daglige arbeid.
- Formålet med bacheloroppgaven er å kartlegge hvorvidt mobilisering finner sted i Hordaland Fylkeskommune og om ansattes opplevelse av kompetansemobilisering påvirker deres arbeidsmotivasjon.
- Intervjuet skal brukes i en bacheloroppgave i skolesammenheng.
- Det er full taushetsplikt og du er helt anonym i besvarelsen, noe som vil si at ingen kan spore svarene du gir tilbake til deg
- Du har rett til å avbryte intervjuet på hvilket som helst tidspunkt
- Samtykker du til opptak av intervjuet?
- Er det noe som er uklart, har du noen spørsmål før vi starter?

Fase 2 - Erfaring

1. Hvor lenge har du jobbet i Hordaland Fylkeskommune, seksjon OT/PPT?
2. Hva har du jobbet med tidligere?
3. Hva er ansvarsområdene i din stilling?
4. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?

Fase 3 - Fokusering

Del 1

(I vårt studie er vi opptatt av kompetansemobilisering, og særlig i hvilken grad de ansatte opplever dette).

5. Hva forbinder du med (er du kjent med) begrepet kompetansemobilisering?
6. På hvilken måte opplever du at du får bruke din kompetanse i ditt daglige arbeid?
 - a. På hvilken måte har dette evt. endret seg fra da du tok jobben, og frem til nå?
7. Hvordan opplever du at kravene jobben stiller står i samsvar med din kompetanse?
 - a. Hvorfor / Hvorfor ikke?
8. Har du blitt sendt på et kurs i jobbsammenheng med hensikt å utvikle kompetanse?
 - a. Hvorfor ble du sendt på kurs (hensikten) ?
 - b. Hvordan var oppfølgingen fra arbeidsgiver i ettertid?
 - Ny stilling eller ansvarsområde?
 - Var det et engang kurs, eller varte det over lenger tid?
9. Hvordan handler du hvis du får oppgaver som er utenfor ditt kompetansefelt?
 - a. Hvordan går du frem for å løse oppgaven?
 - b. Spør du om hjelp?
 - c. Gir du oppgaven videre?
10. Hvordan opplever du muligheten til å ta selvstendige avgjørelser i din stilling?
11. På hvilken måte opplever du at oppgavene du gjør blir kontrollert?
 - a. Underveis eller i ettertid?

Del 2

(Videre er vi opptatt av motivasjon, og i hvilken grad de ansatte er motivert for sitt arbeid, samt hva som gjør at de er motivert).

12. Hva betyr jobben for deg i forhold til andre ting i livet, slik som familie, venner, hobbyer osv?
13. Hvilke faktorer mener du er med på å påvirke din motivasjon i arbeidet?
14. Opplever du at jobben du gjør er meningsfull?
 - a. Hvorfor/Hvorfor ikke?
15. Hvis du skulle søkt på en ny jobb i dag, hva slags stilling ville du søkt på?
 - a. Søker utfordringer eller søker trygghet?
16. Hvordan vil du beskrive din relasjon til din nærmeste leder?
 - a. Hva gjør din nærmeste leder for å motivere deg i ditt arbeid?
 - b. Hva burde/kunne vært gjort av nærmeste leder for å øke motivasjonen din?
17. Beskriv din relasjon til dine kolleger?
 - a. Hvordan opplever du motivasjonen blant dine medarbeidere?
 - b. Hvordan motiveres andre og hva får deg til å tro dette?
18. Vet du hva det innebærer å gjøre en god jobb i denne "seksjonen"?
 - a. Opplever du at det er noen form for belønning for å gjøre en god jobb?

Fase 4 - Tilbakeblikk

(Nå nærmer vi oss slutten, og til sist i dette intervjuet vil det bli noen små oppsummeringsspmårl som har til hensikt å avrunde intervjuet)

19. Er det noen andre forhold du mener er viktige for din opplevelse av å være kompetent i jobben, enn de vi har snakket om til nå?
 - a. I tilfelle hvilke?

20. Er det andre forhold du mener er viktige for din arbeidsmotivasjon enn de vi har snakket om til nå?
 - a. I tilfelle hvilke?

21. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Til slutt: Takk for deltakelsen på intervjuet!

Vedlegg 3 Fremdriftsplan

Enkel fremdriftsplan for Hordaland Fylkeskommune

Arbeidsoppgaver	Ukentlig oversikt 2017																		
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
Første møte med Hordaland fylkeskommune. Forventnings-avklaringsmøte med kontaktperson	■																		
Jobb med prosjektskisse 2		■																	
Innlevering av prosjektskisse 2			■																
Ferdigstille intervjuguide				■															
Ferdigstille enkelt spørreskjema					■														
Tilbakemelding på prosjektskisse 2						■													
Levere ut spørreskjema							■												
Eksamen i Internasjonal HR								■											
Intervju og frist på spørreskjema									■										
Koding og analyse										■									
Generelt arbeid											■								
Første utkast ferdigstilt												■							
Påske																			
Ferdigstilling														■					
Eksamen i metode																	■		
Finpuss og innlevering																		■	

Satte datoer og frister

Forventningsavklaringsmøte	24.01.17	
Innlevering av prosjektskisse 2	07.02.17	
Tilbakemelding på prosjektskisse 2	20.02.17	
Eksamen i IHRM	28.02.17 - 03.03.17	
Frist for innlevering av spørreskjema	07.03.17	
Førsteutkast	07.04.17	
Ferdigstille bacheloroppgaven	28.04.17	
Eksamen i metode	04.05.17	
Innlevering av bacheloroppgaven	12.05.17	Egentlig innlevering 19.05.17

Kompetanseplan for Seksjon OT/PPT 2016-2019



Vi nyttar kompetansen vår til å sjå heilskapen. Det vi gjer i dag, skal òg kome framtidige generasjonar til gode.



Vi er ein pådrivar for utvikling og verdiskaping. Vi prioriterer og set høge mål.



Vi er i dialog med tilsette, innbyggjarar, kommunar og andre samarbeidspartnarar.

Innhald

1.	Samandrag.....	77
2.	Om Seksjon OT/PPT.....	77
3.	Utviklingsbehov.....	77
3.1.	Kva treng vi?	77
3.2.	Kva har vi?	77
4.	Kompetanseplan for perioden 2016 - 2019	78
5.	Oppfølging og evaluering	79
5.1.	Ansvar for å følgje opp.....	79
5.2.	Evaluering	79

1. Samandrag

Kompetanseplanen syner korleis Seksjon OT/PPT vil arbeide med å vidareutvikle dei tilsette sin kompetanse dei komande tre åra. Planen gir eit oversyn over kva utviklingsbehov seksjonen har og mål for kompetanseutviklinga.

2. Om Seksjon OT/PPT

OT/PPT er ein seksjon under Opplæringsavdelinga i Hordaland fylkeskommune, med OT/PPT-sjef som øvste leiar. Seksjonen er vidare delt inn i tre regionar med to mellomleiarar på PPT-området, og ein mellomleiar på OT-området. Tenesta har ca. 46 årsverk fordelt på sju kontorstader.

Seksjonen utarbeider årlege tiltaksplanar og planar for kompetansetiltak. Her er det skissert kva strategiar og tiltak som vert sett i gang på prioriterte satsingsområde.

3. Utviklingsbehov

For å møte forventningane som vert sett i lov- og regelverk og i fylkeskommunale styringsdokument, må seksjonen til ei kvar tid ha eit tydeleg fokus på utviklinga av kompetansen til alle tilsette.

3.1. Kva treng vi?

- Alltid vere oppdatert på lov- og regelverk
- Alltid vere oppdaterte på forskning og utvikling som angår målgruppene våre
- Nytte oss av nasjonale tilbod om kompetanseheving innan PPT og OT
- God introduksjon av nytilsette
- Test- og kartleggingskompetanse av ulik type når det gjeld kartlegging av evner og fagvanskar hos ungdommane
- Høg grad av felles forståing av oppgåvene våre
- Høg datakvalitet i alle system
- God formidlingskompetanse både skriftleg og munnleg
- Rettleiing for dei ulike yrkesgruppene i seksjonen
- Bruke prosjekt som arbeidsmetode
- Kompetanseheving retta mot medarbeidarar som arbeider med barn i sosiale og medisinske institusjonar

3.2. Kva har vi?

I Personalportalen har alle medarbeidarar lagt inn cv. Dette skal nyttast i medarbeidersamtaler for kompetanseutvikling og kompetansebehov og vere grunnlag for rekruttering til ledige stillingar.

4. Kompetanseplan for perioden 2016 - 2019

Tema	Tiltak	Mål	Ansvar	Kva tid
Forsking og utvikling	Skaffe nødvendige dokument og rapportar	Vere oppdaterte på forsking, publikasjonar og fagutvikling	Alle	Kontinuerleg
Forsking og utvikling	Fagsamling	Fordjuping i særskilte aktuelle tema	Leiargruppa	Vår og haust
Forsking og utvikling	Formell utdanning innan OT-rådgiving	Gje medarbeidarar som ønskjer og treng det formell utdanning innan feltet	Leiargruppa	Kontinuerleg
Forsking og utvikling	Nettverksgrupper	Auke den faglege kompetansen	Leiargruppa	Kontinuerleg
Forsking og utvikling	Formell utdanning innan PPT-rådgiving	Gje medarbeidarar som ønskjer og treng det formell utdanning innan feltet	Leiargruppa	Kontinuerleg
Oppdatert på lovverk	Kurs i sentrale lovparagrafar for OT/PPT	Syte for at medarbeidarane våre er trygge på gjeldande lovverk	Leiargruppa	Halvårleg/årleg
God datakvalitet	Internseminar i sakshandsaming og PPI	Felles forståing, Sikre nødvendig kompetanse hos alle	Leiargruppa	Vår og haust
God datakvalitet	Kurs i OTTO	Sikre minimumskompetanse i programmet	Leiargruppa	Årleg
God datakvalitet	Interne kurs i ny programvare og datautstyr	Sikre at vi får best mogeleg utbytte av godt utstyr og program	Leiargruppa	Ved behov
God introduksjon av nytilsette	Introduksjonskurs	Dyktiggjere og trygge nye medarbeidarar	Leiargruppa	Vår og haust
God introduksjon av nytilsette	Mentorordning, medarbeidar-samtale og oppfølgingsplan	Dyktiggjere og trygge nye medarbeidarar	Regionsleiarar	Kontinuerleg
Test- og kartleggingskompetans e	Kurs i bruk av kartleggingsverktøy	Auke kompetansen, få meir treffsikre tiltak	Nettverksgruppene	Kontinuerleg
Test- og kartleggingskompetans e	Kurs i bruk av utgreiingsverktøy	Auke kompetansen, få meir treffsikre tiltak	Leiargruppa	Etter behov
Felles forståing av oppgåvene	Fellessamlingar	Auke fellesskapskjensla	Leiargruppa	1 dag 2 gongar i året
Prosjektmetode	Kurs i prosjekt	Alle må bli fortrulege med prosjektmetode	Leiargruppa	

5. *Oppfølging og evaluering*

5.1. Ansvar for å følge opp

Det er leiargruppa som har ansvaret for å følge opp kompetanseplanen.

Når medarbeidarar deltek på kurs/opplæring, må kompetansen delast med alle:

Leiarane må saman med den/dei som har delteke, syte for å finne arena og metode for å spreie kompetansen.

5.2. Evaluering

1. Kvart år: Leiargruppa evaluerer kompetanseplanen for inneverande år og lager tiltaksplan for kommande år:
 - Kva for kompetansehevande tiltak er gjennomførte?
 - Korleis var resultatata?
 - Kva treng vi eventuelt å endre på?
 - Kva nye tiltak treng vi å få inn?
2. Deltakararar på kompetansehevande tiltak må gje ei tilbakemelding til sin leiar om innhald, læringspunkt, nytteverdi og kvalitet

Vedlegg 5 Samarbeidsavtale

Samarbeidsavtale mellom	747883 748026 748182
Vi drøftet:	Vi ble enige om:
Hva må til for at prosjektgruppen skal fungere godt?	<ul style="list-style-type: none">- Alle må være enige om arbeidsmetoden<ul style="list-style-type: none">• Face-to-face kommunikasjon• Minst mulig detaljinformasjon på sosiale medier (Facebook)- Alle sine meninger gjelder like mye – alt skal diskuteres og vurderes<ul style="list-style-type: none">• Går diskusjonen mot konflikt, gjelder flertallets stemme- Vi skal hele tiden oppmuntre og inspirere hverandre.- Huske å gi positiv og konstruktiv tilbakemelding- Fokus på hverandre styrker, bygge hverandre opp.
Hvor ofte skal vi holde møter?	<ul style="list-style-type: none">- Møtes 3 ganger i uken, med mindre noe annet er nødvendig i forhold tidsplan.
Hvilke møteregler skal gjelde?	<ul style="list-style-type: none">- Alle skal møte som avtalt, MEN to kan møtes dersom den tredje ikke kan.<ul style="list-style-type: none">• Viktig å oppdatere den som ikke har møtt opp om oppgavens progresjon.- Gi beskjed minst 1 dag på forhånd ved avtaler.

	<ul style="list-style-type: none"> - Vis respekt for hverandre og hold en saklig argumentasjon. - Hold et åpent sinn for andres meninger, særlig dersom du er uenig. - Være flinke å ta pauser underveis i jobbingen.
Hvordan holde tidsfristene?	<ul style="list-style-type: none"> - Sørg for å jobbe effektivt under gruppemøter/samling. - Lage en detaljert tidsplan med gode marginer i forhold til skolens frister.
Hvilken arbeidsinnsats forventes?	<ul style="list-style-type: none"> - Alle deltakerne i gruppa skal til en hver tid gi 100%. - Være forberedt før hvert møte, og det er enhvers ansvar å utføre sine oppgaver. - Fokus på å dele på oppgavene, slik at vi unngår at én tar for på deg for mye. - Det forventes ikke at man arbeider utenom gruppesamlingene, med mindre det er avtalt og delegert.
Hvilke konsekvenser har det å bryte avtalen?	<ul style="list-style-type: none"> - Første steg er en muntlig advarsel - Andre steg er en skriftlig advarsel om å bli suspendert fra gruppa. - Tredje steg er å bli kastet ut av gruppa - Ved underskrift på samarbeidsavtalen, er det dokumentert grunnlag for å stryke den deltakeren som ikke følger avtalen.

Flere moment	<ul style="list-style-type: none">- Tenk på gruppens helhet til enhver tid- En gruppe er ALDRI sterkere enn sitt svakeste ledd.
--------------	--