

# KOMPETANSEMOBILISERING OG EGENMOTIVASJON <sup>F</sup>



**LINDA LAI** ph.d. / dr.oecon., er førsteamanuensis i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI.

## SAMMENDRAG

Mange organisasjoner investerer store ressurser i kompetanse, men for at disse investeringene skal bidra til verdiskaping, må kompetansen bli brukt og komme til nytte. Ny forskning fra Norge viser også at medarbeidernes oppfatning av mulighetene til å bruke egen kompetanse har stor betydning. Funn fra seks store utvalg med 4 451 respondenter viser at medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin, er mer indre motiverte, mer

lojale til organisasjonen og i mindre grad har planer om å slutte. Mulighetene for å bruke kompetanse er enda viktigere for indre motivasjon enn de tre hovedfaktorene i moderne motivasjonsteori; tro på egen kompetanse, autonomi og opplevd tilhørighet, og effekten av disse variablene avhenger helt eller delvis av opplevd kompetansemobilisering. Funnene tyder derfor på at ledere av kunnskapsarbeidere møter spesielle utfordringer i form av en balansegang mellom tillit og støtte.

## INNLEDNING

Ifølge såkalt egenmotivasjonsteori (*self-determination theory*) må medarbeidere tro på egen kompetanse for å være indre motivert for en oppgave (Gagne og Deci 2005). Indre motivasjon reflekterer en genuin glede av og interesse for oppgaven. Ytre motivasjon, derimot, innebærer at det er ytre belønninger og incentiver som for eksempel lønn, bonus og status som motiverer mest for å gjøre en innsats. Mange studier viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (se for eksempel Kuvaas 2009). Derfor er denne formen for motivasjon spesielt viktig å studere.

Motivasjon og tro på egen kompetanse er imidlertid ikke nok for å prestere. For å kunne utnytte motivasjonen og skape verdier må medarbeideren få muligheter til bruke kompetansen sin. Kompetanse utgjør et potensial for å handle og prestere og nå mål. Dette potensialet må mobiliseres gjennom relevante muligheter, oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse og verdiskaping. God utnyttelse av kompetanse har åpenbare økonomiske implikasjoner, både for enkeltmedar-

beidere og for organisasjoner og på samfunnsnivå. Det er imidlertid ikke bare den faktiske og objektive bruken av kompetanse som har verdi. Ny forskning viser at medarbeideres opplevelse av å få brukt kompetansen sin har klare konsekvenser.

*Opplevd kompetansemobilisering* reflekterer i hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egen kompetanse i sin nåværende jobb. En medarbeiders opplevelse av å få brukt kompetansen sin gjenspeiler ikke nødvendigvis den faktiske utnyttelsen av kompetanse. Flere faktorer kan spille inn, for eksempel troen på egen kompetanse. Noen medarbeidere vil kanskje undervurdere seg selv og mene at de i stor grad får brukt kompetansen sin, selv om de egentlig har et mye større potensial. Andre medarbeidere kan være tilbøyelige til å overvurdere seg selv og undervurdere i hvilken grad de får utnyttet kompetansen sin. En annen faktor er at en persons kompetanse, bestående av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, er en omfattende, kompleks og dynamisk ressurs som det er svært vanskelig å danne seg et fullstendig bilde av. Det er dessuten ikke graden av samsvar mellom en medarbeiders egen vurde-

ring og et eller annet objektivt mål som nødvendigvis har størst interesse eller betydning. Derimot tyder forskning på at en medarbeiders *opplevelse* av å få brukt kompetansen sin utgjør en selvstendig og viktig motivasjonsfaktor, uavhengig av i hvilken grad oppfatningen objektivt sett er korrekt. For eksempel tyder tidligere studier på at høy opplevd kompetansemobilisering er knyttet til større trivsel på jobb, høyere mestringstro og en sterkere følelse av å ha verdi på jobb (Parker 2003, Morrison, Cordery, Girardi og Payne 2005). Lav kompetansemobilisering, derimot, ser ut til å ha en sammenheng med dårligere psykisk velbefinnende på jobb, dårligere trivsel, lavere lojalitet til bedriften og sterkere planer om å slutte for å finne jobb et annet sted (Feldman 1996, Bolino og Feldman 2000, Feldman, Leana og Bolino 2002, Maynard, Joseph og Maynard 2006, Erdogan og Bauer 2009).

Disse funnene viser at det er viktig å studere betydningen av opplevd kompetansemobilisering nærmere, både for å belyse effekter som er nært knyttet til verdiskapning, og faktorer som svekker eller styrker opplevd kompetansemobilisering, det vil si drivere. I denne artikkelen vil vi ta for oss konsekvenser først og deretter drivere, for så å se på den relative betydningen av de enkelte faktorene.

## METODE OG UTVALG

Resultatene som rapporteres her, er hentet fra seks utvalg med i alt 4 451 respondenter (medarbeidere og ledere) innen et bredt spekter stillinger innen offentlig, tjenesteytende virksomhet. Det er kontrollert for kjønn, alder og utdanningsnivå i alle analyser. Rundt 80 prosent av respondentene har høyere utdanning på minst bachelornivå. Utvalgene er anonymisert i resultatdelen, men omfatter ulike grupper medarbeidere fra blant annet Oslo politidistrikt, Forsvaret, to kommuner, ett sykehus og ett utvalg som kun består av ledere fra kommunal sektor.<sup>1</sup>

Alle respondenter som inngår i disse studiene, svarte på et elektronisk spørreskjema som ble sendt som link i en e-mail. Alle som svarte, ble forsikret om full anonymitet, og data ble samlet inn og oppbevart på en måte som tok hensyn til kravene om personvern.

.....

1. Resultatene fra to av studiene er publisert i internasjonale journaler, se Lai og Kapstad (2009) og Lai (2011, under utgivelse). En mer omfattende versjon av denne artikkelen med arbeidstitelen «Perceived Competence Mobilization and Self-determination; A Multi-Sample Study» er under vurdering for internasjonal publisering.

Alle målemetoder var basert på tidligere validerte skalaer. Engelske skalaer ble tilpasset og pretestet på norsk. Unntatt var opplevd kompetansemobilisering, der det var nødvendig å utvikle et nytt måleverktøy, som så ble videreutviklet gjennom flere studier og basert på statistiske verktøy for å anslå validitet og reliabilitet (blant annet prinsippal komponentanalyse). Rundt seks spørsmål eller utsagn ble brukt for å måle opplevd kompetansemobilisering. Sentrale spørsmål/utsagn som er benyttet i nær samtlige studier, er blant annet: «Jeg får brukt mine kunnskaper, evner og ferdigheter i min nåværende jobb», «Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller, og min kompetanse», «Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventningene jeg hadde da jeg tok jobben», «Jeg blir tildelt oppgaver som jeg er spesielt god til». Empiriske hypoteser ble testet ved hjelp av ulike statistiske metoder, herunder hierarkisk regresjonsanalyse, stianalyse og variansanalyse.

## EFFEKTER AV OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING

Indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen (affektiv organisasjonstilknytning) og turnoverintensjon (planer om å slutte) er viktige medarbeiderholdninger. Ut fra tidligere forskning virker det naturlig å forvente at høy opplevd kompetansemobilisering vil være assosiert med positive effekter som høyere indre motivasjon, sterkere lojalitet til organisasjonen og redusert turnoverintensjon. Dette virker også plausibelt når vi ser på hva opplevd kompetansemobilisering innebærer. Opplevd kompetansemobilisering er direkte knyttet til de oppgavene som skal løses, og kan derfor bidra til positive erfaringer med mestring som forsterker troen på egen kompetanse og øker den indre motivasjonen. Når disse positive mulighetene blir attribuert til organisasjonen, virker det sannsynlig at medarbeideren også lettere blir affektivt tilknyttet organisasjonen i form av glede og stolthet over å jobbe der, og derfor også i mindre grad får ønsker om å slutte.

## OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING OG INDRE MOTIVASJON

Indre motivasjon reflekterer ekte jobbgleder og en genuin interesse for oppgavene man har, og ble målt ved hjelp av en skala med fem påstander som er godt validert gjennom mange studier i Norge (blant andre Kuvaas 2009, Lai og Kapstad 2009, Lai 2011). Hypotesen

om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon ble testet i alle seks utvalg med i alt 4 451 respondenter.

Resultatene avdekker en sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon (betaverdier mellom 0,40 og 0,62,  $p \leq 0,001$ ). Medarbeidere med høy opplevd kompetansemobilisering er sterkere indre motivert enn medarbeidere med lav opplevd kompetansemobilisering, og opplevd kompetansemobilisering forklarer mellom 16 og 38 prosent av variasjonen (justert  $R^2$ ) i indre motivasjon. Sammenhengen er svakest i utvalget med kun ledere ( $n = 551$ ). I alle de andre fem utvalgene, der både vanlige medarbeidere og ledere inngår, forklarer opplevd kompetansemobilisering minst 27 prosent av variasjonen i indre motivasjon.

#### OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING OG AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE

Affektiv organisasjonstilknytning gjenspeiler i hvilken grad en medarbeider føler stolthet og glede over å jobbe i organisasjonen, og ble målt på en skala med fem påstander hentet fra Meyer og Allen (1997) som er oversatt til og validert på norsk.

Affektiv organisasjonstilknytning er positiv og skiller seg fra tilknytning basert på hvilket ansvar og hvilke forpliktelser man mener man har, og fra tilknytning som er basert på at det ikke finnes så mange gode alternativer.

Hypotesen om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og affektiv organisasjonsforpliktelse ble testet i to utvalg fra offentlig sektor med i alt 1 432 respondenter. Det ene utvalget omfattet 881 medarbeidere og ledere, mens det andre omfattet 551 ledere.

Resultatene støtter hypotesen og viser at medarbeidere som opplever å få brukt kompetansen sin, er sterkere affektivt knyttet til organisasjonen (betaverdier på henholdsvis 0,38 i det brede utvalget og 0,12 i lederutvalget,  $p \leq 0,001$ ). Opplevd kompetansemobilisering forklarer 14 prosent av variasjonen i affektiv organisasjonstilknytning i det brede utvalget og 15 prosent i lederutvalget.

#### OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING OG TURNOVERINTENSJON

Turnoverintensjon reflekterer en medarbeiders planer om å se seg om etter jobb et annet sted og har vist

seg å være en god prediktor for faktisk turnover (Souza-Poza og Hansberger 2004). Turnoverintensjon ble målt ved hjelp av en skala med fem påstander som er godt validert på norsk (Kuvaas, 2009). Hypotesen om en negativ sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og turnoverintensjon ble testet i alle utvalgene, med i alt 4 451 respondenter.

Resultatene viser at det er en klar sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og turnoverintensjon i alle utvalgene (betaverdier mellom  $-0,33$  og  $-0,40$ ,  $p \leq 0,001$ ). Medarbeidere med høy grad av opplevd kompetansemobilisering har med andre ord i mindre grad planer om å slutte i organisasjonen enn medarbeidere med lav opplevd kompetansemobilisering. Opplevd kompetansemobilisering forklarer mellom 11 og 15 prosent av variasjonen i turnoverintensjon.

#### BETYDNINGEN AV OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING

Funnene som er gjengitt hittil, viser at opplevd kompetansemobilisering har en direkte og klar sammenheng med viktige medarbeiderholdninger som indre motivasjon, affektiv organisasjonstilknytning og turnoverintensjon på tvers av mange utvalg. Sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon er spesielt sterk, og det er derfor spesielt interessant å se nærmere på sammenhengen mellom kjente motivasjonsfaktorer og opplevd kompetansemobilisering.

#### HVA HEMMER OG FREMMER OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING?

Høy opplevd kompetansemobilisering innebærer at medarbeideren mener det er godt samsvar mellom oppgaver og egen kompetanse. Men hvilke faktorer ut over de faktiske oppgavene er avgjørende for opplevelsen av å få brukt egen kompetanse? I de studiene som rapporteres her, ble fokus rettet mot betydningen av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori; tro på egen kompetanse, opplevd autonomi i arbeidssituasjonen og opplevd tilhørighet.

#### TRO PÅ EGEN KOMPETANSE

Troen på egen kompetanse kalles ofte mestringstro og gjenspeiler i hvilken grad man har tillit til at man har de nødvendige forutsetningene for å møte ulike

krav, oppgaver og utfordringer (Wood og Bandura 1989). Mestringstro har betydning for hvilke oppgaver man selv velger, og på hvilke områder man bruker energi og krefter. De fleste har en tendens til å unngå situasjoner som de ikke tror de kan mestre, og å søke seg mot situasjoner der de tror de kan yte godt (Bandura og Locke 2003).

Siden mestringstro har vist seg å ha stor betydning for indre motivasjon, er det spesielt interessant å se på sammenhengen mellom mestringstro i jobbsammenheng og opplevd kompetansemobilisering, og hvilken rolle de spiller for indre motivasjon. Det virker plausibelt å anta at det vil være en positiv sammenheng mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering, det vil si at medarbeidere med tillit til egen kompetanse vil oppleve å få brukt kompetansen sin i større grad enn medarbeidere med lav tillit til egen kompetanse. I så fall er det mulig at mestringstro virker på indre motivasjon gjennom opplevd kompetansemobilisering, det vil si at opplevd kompetansemobilisering fungerer som en såkalt mediator, og denne antagelsen bør testes empirisk.

Hypotesen om at det er en positiv sammenheng mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering, ble testet i alle de seks utvalgene med i alt 4 451 respondenter. Resultatene viser at det er en klar og direkte sammenheng mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering i fire av utvalgene (betaverdier mellom 0,31 og 0,38,  $p \leq 0,001$ ), mens det er en svak sammenheng i ett av utvalgene (beta lik 0,14,  $p \leq 0,01$ ) og ingen statistisk signifikant sammenheng i ett utvalg. Mestringstro forklarer mellom 0 og 14 prosent av variasjonen i opplevd kompetansemobilisering, hvilket er noe lavere enn forventet. Det er ingen åpenbare forklaringer på de store forskjellene generelt, eller hvorfor det ikke er noen sammenheng i ett av utvalgene. Men en mulig forklaring er at sammenhengen mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering ikke er så direkte eller enkel som antatt. Nærmere analyser av svardataene fra utvalg der det ikke ble funnet noen sammenheng, samt ett av utvalgene der det var en sterk sammenheng, tyder på at sammenhengen mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering avtar og til dels blir negativ når mestringstroen blir veldig høy (Lai og Kapstad 2009, Lai 2011). Med andre ord ser det ut til å være en ikke-lineær eller såkalt kurvlinær sammenheng mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering. Dette innebærer antagelig

at medarbeidere som har svært stor tro på egen kompetanse, undervurderer egen kompetansemobilisering sammenlignet med medarbeidere med lav eller moderat tro på egen kompetanse. En slik sammenheng kan ha klare praktiske implikasjoner og bør studeres nærmere, blant annet for å identifisere mulige moderatorer som påvirker effekten av mestringstro på opplevd kompetansemobilisering.

#### OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING, MESTRINGSTRO OG INDRE MOTIVASJON

Resultatene viser også at i utvalgene der det er en sammenheng mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering, går effekten av mestringstro på indre motivasjon i stor grad via opplevd kompetansemobilisering. Det vil si at opplevd kompetansemobilisering helt eller delvis medierer sammenhengen mellom mestringstro og indre motivasjon.

Mestringstro forklarer mellom én og tolv prosent av variasjonen i indre motivasjon, mens opplevd kompetansemobilisering forklarer mellom 16 og 38 prosent. Det vil si at opplevd kompetansemobilisering betyr mer for indre motivasjon enn mestringstro i samtlige av utvalgene som er brukt her.

Når vi ser på den samlede betydningen av mestringstro og opplevd kompetansemobilisering etter at det er kontrollert for kjønn, alder og utdanningsnivå, forklarer disse to variablene en høy til meget høy andel av variasjonen i indre motivasjon; hele 20 til 39 prosent.

Disse funnene viser med all tydelighet at det vanligvis ikke er nok å ha tro på egen kompetanse for å være sterkt indre motivert. Medarbeidere med tro på egen kompetanse må også få muligheter til å bruke sin kompetanse for å beholde høy indre motivasjon.

#### OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING OG AUTONOMI

Autonomi innebærer at man opplever valgfrihet, og at man kan handle ut fra egenvilje, fremfor å være styrt av andre. Autonomi er derfor en sentral faktor i egenmotivasjonsteori og blir regnet som en av de viktigste forutsetningene for å utvikle og beholde indre motivasjon. Metastudier tyder på at autonomi er den viktigste av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori (tro på egen kompetanse, autonomi og tilhørighet) for å forklare indre motivasjon (Humphrey, Nahrgang og Morgeson 2007).

Det er derfor interessant å se nærmere på sammenhengen mellom autonomi og opplevd kompetansemobi-

lisering samt på den relative betydningen av autonomi og opplevd kompetansemobilisering for å forklare indre motivasjon. Det virker naturlig å anta at høy grad av autonomi vil virke positivt inn på opplevd kompetansemobilisering, mens lav grad av autonomi typisk vil svekke medarbeiderens opplevde kompetansemobilisering. Denne hypotesen ble studert i tre av de seks utvalgene, med til sammen 1 825 respondenter. Autonomi ble målt ved hjelp av en skala med påstander basert på Sims, Szilagyi og Keller (1976) og Idaszak og Drasgow (1987).

Resultatene viser at det er en sterk, positiv sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering i alle de tre utvalgene (betaverdier på henholdsvis 0,41, 0,43 og 0,46,  $p \leq 0,001$ ). Autonomi forklarer henholdsvis 16, 18 og 21 prosent av variasjonen i opplevd kompetansemobilisering. Dette gir sterk støtte til antagelsen om at autonomi virker positivt inn på opplevd kompetansemobilisering.

#### OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING, AUTONOMI OG INDRE MOTIVASJON

Analysene av den relative betydningen av opplevd kompetansemobilisering og autonomi for indre motivasjon viser at autonomi forklarer henholdsvis 14, 21 og 16 prosent av variasjonen i de tre aktuelle utvalgene, mens opplevd kompetansemobilisering forklarer henholdsvis 30, 29 og 27 prosent av variasjonen. Det betyr at opplevd kompetansemobilisering forklarer betydelig mer av variasjonen i indre motivasjon enn autonomi i samtlige utvalg.

Når vi ser på autonomi og opplevd kompetansemobilisering samtidig og kontrollerer for kjønn, alder og utdanningsnivå, forklarer disse to variablene mellom 27 og 36 prosent av variasjonen i indre motivasjon. Tallene tyder også på at opplevd kompetansemobilisering har en mediatorrolle mellom autonomi og indre motivasjon, noe som støttes av de øvrige funnene. Opplevd kompetansemobilisering medierer delvis sammenhengen mellom autonomi og indre motivasjon i alle de tre utvalgene. Dette tyder på at medarbeidere som opplever høy grad av autonomi, først og fremst blir mer indre motiverte i den grad dette innebærer at de får brukt kompetansen sin.

#### TILHØRIGHET

Opplevd tilhørighet er den tredje hovedfaktoren i egenmotivasjonsteori og reflekterer en medarbeiders opple-

velse av å være del av og identifisere seg med en gruppe eller enhet. For å oppnå høy opplevd tilhørighet er det viktig med en god organisering av arbeidsoppgavene, og at arbeidsmiljøet er støttende og inkluderende. Lederen har også en viktig rolle i opplevelsen av tilhørighet (Gagne og Deci 2005).

I de studiene som er rapportert her, er tilhørighet målt i form av opplevd støtte fra nærmeste leder og nærmeste kolleger. Måleinstrumentene som er benyttet, varierer noe, men fokuserer på i hvilken grad man opplever å bli sett og lyttet til samt får positive tilbakemeldinger på det man mener og gjør. Det virker naturlig å anta at det vil være en positiv sammenheng med opplevd kompetansemobilisering også her, og at opplevd støtte fra ledere og kolleger vil fremme både faktisk og opplevd kompetansemobilisering.

Resultatene viser at det er en klar, positiv sammenheng mellom både opplevd støtte fra ledere og opplevd støtte fra kolleger i alle de tre utvalgene. Opplevd støtte fra ledere forklarer mellom 24 og 40 prosent av variasjonen i opplevd kompetansemobilisering, mens opplevd støtte fra kolleger forklarer 12 og 32 prosent av variasjonen. Samlet forklarer opplevd støtte fra ledere og kolleger mellom 26 og 49 prosent av variasjonen i opplevd kompetansemobilisering. Dette er betydelig og viser at det er de medarbeiderne som i størst grad opplever tilhørighet gjennom støtte fra ledere og kolleger, som også i størst grad mener de får brukt kompetansen sin.

#### OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING, TILHØRIGHET OG INDRE MOTIVASJON

Analysene viser også at opplevd kompetansemobilisering betyr mer for variasjonen i indre motivasjon enn opplevd tilhørighet i to av de tre utvalgene. Når vi ser opplevd støtte fra ledere og kolleger samlet sett som et mål på tilhørighet, forklarer denne variabelen henholdsvis 16, 20 og 16 prosent av variasjonen i indre motivasjon i de tre aktuelle utvalgene. Opplevd kompetansemobilisering forklarer derimot hele 35, 30 og 29 prosent av variasjonen i indre motivasjon i de samme utvalgene. Med andre ord har opplevd kompetansemobilisering en større betydning for indre motivasjon enn tilhørighet i alle de tre utvalgene.

Opplevd kompetansemobilisering fungerer også som en mediator for sammenhengen mellom tilhørighet og indre motivasjon. Opplevd kompetansemobilisering medierer fullstendig sammenhengen mellom

**FIGUR 1** illustrerer sammenhengene som er avdekket gjennom analysene som er omtalt her.



opplevd støtte fra ledere og indre motivasjon i to av de tre utvalgene, og delvis i det tredje. Opplevd kompetansemobilisering medierer også delvis sammenhengen mellom opplevd støtte fra kolleger og indre motivasjon i alle de tre utvalgene. Dette tyder på at opplevelsen av tilhørighet først og fremst virker motiverende når den er knyttet til muligheter til få bruke egen kompetanse.

### OPPSUMMERING OG DISKUSJON

Funnene viser at opplevd kompetansemobilisering har stor betydning for indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen (affektiv organisasjonsforpliktelse) og i hvilken grad man har planer om å slutte.

Et annet viktig og kanskje overraskende funn er at opplevd kompetansemobilisering har større betydning for indre motivasjon enn de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori – tro på egen kompetanse, autonomi og tilhørighet – i de utvalgene som er studert her, med i alt 4 451 medarbeidere og ledere fra offentlig sektor. Funnene viser også at de tre nevnte motivasjonsfaktorene helt eller delvis virker gjennom opplevd kompetansemobilisering. Det innebærer at effekten av tro på egen kompetanse samt autonomi og tilhørighet i stor grad avhenger av at medarbeiderne opplever å få brukt sin egen kompetanse.

En mulig begrensning med studiene som er omtalt her, er at alle utvalgene er hentet fra offentlig sektor. Sammenligning av gjennomsnittsverdier for viktige variabler som indre motivasjon, affektiv forpliktelse og turnoverintensjon med flere utvalg fra privat sektor i Norge tyder imidlertid ikke på at det er systematiske forskjeller som har direkte konsekvenser for de sammenhengene som er studert. (Av plasshensyn er ikke

alle sammenligningene gjengitt her.) Dette gir grunn til å tro at de funnene som er gjort i form av sammenhenger, kan ha bredere gyldighet, selv om styrken på sammenhengene kan variere. Det kan likevel ikke utelukkes at det vil være viktige forskjeller mellom offentlig og privat sektor, og utvalg fra privat sektor bør derfor inkluderes i fremtidige studier av sammenhengene som inngår her.<sup>2</sup>

En annen begrensning ved studiene som det vises til her, er at sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og faktiske prestasjoner ikke er studert. Denne begrensningen har først og fremst sin bakgrunn i at god måling av prestasjoner krever mer omfattende målemetoder som det ikke uten videre er enkelt å få adgang til. Denne mangelen oppveies likevel delvis gjennom måling av indre motivasjon, som gjennom mange tidligere studier har vist seg å være en god prediktor for fremtidig ytelse (Kuvaas og Dysvik 2009). Likevel bør ytelse inngå i fremtidige studier av effektene av opplevd kompetansemobilisering.

Funnene som rapporteres her, er imidlertid sterke og konsekvente på tvers av flere store og uensartede utvalg, noe som peker i retning av høy overføringsverdi innen offentlig sektor. Funnene har også klare implikasjoner for praksis. Først og fremst gir disse funnene innsikt i hvilke krav som stilles til ledere for at kunnskapsarbeidere skal bruke kompetansen sin på en optimal og motiverende måte samt forbli lojale til organisasjonen og ønske å bli der. Kritiske egenskaper ved ledere vil være evner til å bygge opp snarere enn å rive ned medar-

2. Flere studier gjennomføres nå innen privat sektor, og resultatene vil foreligge i løpet av 2011. Prestasjonsmålinger inkluderes i flere av utvalgene.

beideres tro på egen kompetanse. Mange medarbeidere som objektivt sett besitter tilstrekkelig kompetanse i form av kunnskaper og ferdigheter, trenger løft i sin tro på egen kompetanse for å yte bedre. Dette innebærer at utviklingstiltak bør settes inn overfor medarbeiderens selvreflektive holdninger i like stor eller større grad enn å fokusere på (stadig) forbedring av kunnskaper og ferdigheter.

Lederen må også vise tillit til hver enkelt medarbeider ved å tilby tilstrekkelig autonomi kombinert med egnet, støttende atferd. Nettopp det siste punktet byr på spesielle utfordringer siden autonomi ofte blir betraktet som en motsats til ledelse. Kunnskapsarbeideres behov for autonomi har vært kjent lenge og ble påpekt som en kritisk organisasjonsutfordring av Henry Mintzberg så langt tilbake som i 1979. Mintzberg (1979/1981) pekte på at kontrollen av kunnskaps-

arbeidere bør fokusere på rekruttering og på resultater fremfor arbeidsprosesser. Det er kunnskapsarbeideren selv som bør ha best kompetanse til å vite hvordan oppgaver bør utføres. Dette er en krevende erkjennelse for mange ledere og i et moderne arbeidsliv som i stadig større grad preges av detaljerte målinger og oppfølginger. Det er derfor en viktig utfordring for ledere å unngå at man skaper hindre for kompetansemobilisering, og at den indre motivasjonen undergraves. Dette innebærer at man jobber i retning av å begrense detaljstyring og målinger til det som er mest nødvendig for organisasjonen, og som oppleves meningsfylt av medarbeideren. Det innebærer også at lederen må ta en aktiv rolle som tilrettelegger – gjennom struktur, holdningsarbeid, tillit og tilhørighet – for at kunnskapsarbeidere skal få optimale muligheter til å bruke sin kompetanse og bidra til organisasjonens verdiskapning. ■

## REFERANSER

- Bandura, A. og E.A. Locke (2003). Negative Perceived Competence and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1):87–99.
- Bolino, M.C. og D.C. Feldman (2000). The Antecedents and Consequences of Underemployment among Expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21:889–911.
- Feldman, D.C. (1996). The Nature, Antecedents, and Consequences of Underemployment. *Journal of Management*, 22:385–409.
- Erdogan, B. og T.N. Bauer (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2):557–565.
- Feldman, D.C., C.R. Leana og M.C. Bolino (2002). Underemployment and Relative Deprivation among Re-employed Executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75:453–471.
- Gagne, M. og E.L. Deci (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26:331–362.
- Humphrey, S.E., J.D. Nahrgang og F.P. Morgeson (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92:1332–1356.
- Idaszak, J.R. og F. Drasgow (1987). A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72:69–74.
- Kuvaas, B. (2009). A Test of Hypotheses Derived from Self-determination Theory among Public Sector Employees. *Employee Relations*, 31(1):39–56.
- Kuvaas, B. og A. Dysvik (2009). Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3):217–236.
- Lai, L. og J.C. Kapstad (2009). Perceived Competence Mobilization: An Exploratory Study of Predictors and Impact on Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9):1985–1998.
- Lai, L. (2011). Exploring the Role of Perceived Competence Mobilization. *International Journal of Training and Development* (publiseres i juni-utgaven, 2011).
- Maynard, D.C., T.A. Joseph og A.M. Maynard (2006). Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27:509–536.
- Meyer, J.P. og N.J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or Fit. *Harvard Business Review*, January–February:103–116.
- Morrison, D., J. Cordery, A. Girardi og R. Payne (2005). Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1):59–79.
- Parker, S. (2003). Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88:620–634.
- Sims, H.P. jr., A.D. Szilagyi og R.T. Keller (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19:195–212.
- Sousa-Poza, A. og F. Henneberger (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, XXXVIII(1):113–137.
- Wood, R. og A. Bandura (1989). Social Cognitive Theory or Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3):361–384.