

Karrierekompetanser i et kunnskapsperspektiv

Petter B Falch

Vår 2019

Master i karriereveiledning

Høgskolen i Innlandet, Lillehammer

Fakultetet for helse- og sosialvitenskap

Sammendrag

På hvilken måte kan organisasjoner opprettholde tilgangen til verdifull kunnskap og kompetanse, når utviklingen i arbeidslivet går mot kortere og mindre forpliktende arbeidsforhold?

Denne oppgaven argumenterer for at perspektiver fra karriereveiledningsfeltet kan bidra til bedre forståelse for relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For å underbygge denne påstanden analyseres og drøftes sammenhenger mellom forskjellige perspektiver på kunnskapsdeling og kompetanseutvikling fra fagfeltene organisasjon og ledelse, karriereveiledning og knowledge management (kunnskapsstyring).

Tradisjonelt har man sett på relasjonen mellom individ og organisasjon som et bytteforhold, der organisasjoner får tilgang til arbeidstakers kunnskap mot gjenytelser i form av lønn, karrieremuligheter og forutsigbare arbeidsforhold. For å øke egen fleksibilitet og konkurranseevne ønsker organisasjoner å frigjøre seg fra bindinger knyttet til langsiktige arbeidsforhold. Denne utviklingstrenden forskyver balansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og synliggjør en tendens til å undervurdere kunnskapens kompleksitet og effekten av svekkede bånd mellom individ og organisasjon.

Kunnskap er subjektiv, kontekstuell og dypt integrert i den enkelte av oss. Kunnskap kan ikke kontrolleres eller tvinges frem. Overlatt til å administrere egen karriere i et arbeidsliv uten faste holdepunkter, kan arbeidstaker velge å beholde verdifull kunnskap som et individuelt konkurransefortrinn på arbeidsmarkedet fremfor å videreformidle den i organisasjonen.

For å opprettholde balansen i bytteforholdet og tilgangen til kunnskap, må organisasjoner erstatte trygghet og muligheter internt i organisasjonen med bidrag som styrker den enkeltes muligheter på arbeidsmarkedet. I denne oppgaven betraktes karriere- og organisasjonsutvikling som to gjensidig avhengige prosesser, der påfyll av kunnskap og kompetanse er like viktig for begge parter. Arbeidstakers muligheter til å utvikle komplekse karrierekompetanser som fleksibilitet, kreativitet og utholdenhet under oppholdet i organisasjonen, foreslås som et alternativ til langsiktige forpliktelser som motivasjonsfaktor for kunnskapsdeling.

Abstract

How can organizations maintain access to valuable knowledge when the labor market is moving towards more short-term and less binding employment?

This thesis argues that perspectives from the field of career guidance may contribute to a better understanding of the relationship between employers and employees. Perspectives on knowledge sharing and human resource development from the disciplines Organization and management, Career guidance and Knowledge management are discussed and analyzed to support this assumption.

Traditionally the relation between individuals and organizations has been considered a trade-off, where organizations get access to the employees' knowledge in exchange for wages, career opportunities and predictable working conditions. To increase flexibility and competitiveness, organizations wish to be released of the obligations of long-term employment. This development shifts the balance between employers and employees, and both the complexity of knowledge and the effect of weakened ties between organizations and individuals are often underestimated in this process.

Knowledge is subjective, dependent on context and deeply integrated in us as individuals. Knowledge cannot be controlled or forced. When left to administer our own careers in a working life that lacks long-term prospects, employees may choose to keep valuable knowledge as our own competitive asset, rather than sharing it with the organization.

To balance the trade-off between employers and employees, prospects and career opportunities within the organization must be replaced by a contribution that strengthens the employee's opportunities in the labor market. This thesis claims that career development and organizational development are interdependent processes, and that to gain knowledge is as important for employees as it is for employers. Facilitating the development of individual career management skills, like creativity, flexibility and social skills, could replace prospects and career opportunities within the organization as motivators for knowledge sharing.

Forord

En snart 4 år lang reise er slutt, noe som vekker blandede følelser. Jeg er glad for å kunne levere oppgaven og fornøyd med min egen innsats, samtidig er det litt rart å tenke på at noe som har betydd mye og tatt så mye tid, plutselig blir borte. Det mest fremtredende er imidlertid en følelse av å ha lært utrolig mye gjennom denne masteren i karriereveiledning.

Parallelt med studiene har jeg jobbet med karriereveiledning i Forsvaret. I tillegg til å veilede soldater og ansatte, har jeg fått delta i utredningsarbeid av karriereveiledningstilbudet i Forsvaret, forelest, skrevet artikler om karriereveiledning og representert Forsvaret i Nasjonalt forum for karriereveiledning.

Masteroppgaven er preget av alle de positive, inkluderende, motiverende og faglig dyktige menneskene jeg har møtt på veien. De har forelest, diskutert, støttet, korrekturlest og på andre måter satt sitt preg på *Karrierekompetanser i et kunnskapsperspektiv*. Jeg vil spesielt takke:

Louise Dedichen og Fredrik Hanssen ved Forsvarets høyskole for mulighet til å kombinere jobb og utdanning.

Kollegaene mine, Erlend Kroken og Halvor Hygen, for mange timer med meningsutvekslinger om temaer knyttet til karriereveiledning.

Roger Kjærgård ved Universitetet i Sørøst-Norge og Erik Hagaseth Haug ved Høgskolen i Innlandet som har delt av sin kunnskap, inspirert og veiledet meg gjennom masteren.

Anna-Margrethe, Ida, Mardon og Inger Grete som sammen med meg har utgjort en studiegruppe der støtte og læring av hverandre har stått i sentrum.

Amalie, Emma, Elvira og Britt for å ha vist tålmodighet, forståelse og gitt meg den tryggheten som har vært nødvendig for å fullføre dette arbeidet.

Stavanger, mai 2019

Petter B Falch

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
1 Innledning	6
2 Rammer og begrepsavklaring	8
2.1 Rammer for oppgaven	8
2.2 Begrepsavklaring	10
2.2.1 Oppsummering av begrepsavklaring	14
3 Karriereteorier og kunnskapsperspektiver	15
3.1 Modernismen (1650-1900)	16
3.1.1 Epokens kunnskapssyn	17
3.2 Industrisamfunnet (1900-1950)	17
3.2.1 Epokens kunnskapssyn	18
3.2.2 Matchingteori	19
3.3 Velferdsstaten (1950-1987)	19
3.3.1 Epokens kunnskapssyn	20
3.3.2 Utviklings- og læringsteori	21
3.4 Kunnskaps- og konkurransesamfunnet (1987-2019)	22
3.4.1 Epokens kunnskapssyn	22
3.4.2 Konstruktivistisk karriereteori	23
3.5 Hvor er vi nå, og hvor skal vi? (2019-)	24
4 Sammendrag av artikkel	26
5 Oppsummering og avslutning	28
Referanseliste	29

Figur 1: Tradisjonell forståelse

Figur 2: Nye strømninger

Figur 3: Ny forståelse

Vedlegg 1: Artikkel

Vedlegg 2: Forfatterinstruks

1 Innledning

I diskusjoner om arbeidslivet er begrepene kunnskap, kompetanse og karriereveiledning sentrale. Kunnskapsdeling og kompetanseutvikling regnes som avgjørende for organisasjoners konkurranseevne, arbeidstakers muligheter på arbeidsmarkedet og samfunnets evne til å møte utfordringer i forbindelse med teknologisk utvikling, globalisering og klima (Regjeringen, 2017). Karriereveiledningsfeltet knyttes både til sosiale og økonomiske perspektiver. Karriereveiledning skal motvirke utenforskap og hjelpe den enkelte til å styre egen karriere i et livslangt læringsperspektiv. Befolkningens evne til å ta bedre og mer informerte valg i forbindelse med utdanning og arbeid styrker dessuten samfunnets omstillings- og konkurranseevne (NOU 2016:7).

Bergmo-Prvulovic (2015, 2018) peker imidlertid på at tradisjonell karriereveiledningsteori ikke har klart å omstille seg i takt med de store endringene som har preget arbeidslivet de siste årene. Blant annet har man ikke klart å fange opp at arbeidstaker og organisasjoner i økende grad deler en kontekst preget av usikkerhet og kontinuerlig omstilling. Tradisjonelt har man ikke sett karriereteori og organisasjonsteori i sammenheng, men i et moderne arbeidsliv er det opplagt at disse fagfeltene har mye å tilføre hverandre.

I denne oppgaven vil jeg undersøke om nye perspektiver på karriereveiledningsfeltet kan bidra til økt forståelse for sammenhenger mellom den enkeltes karriereutvikling og organisasjonsutvikling. Kunnskap og kompetanse er avgjørende for både individers og organisasjoners utvikling, og en meningsfull drøfting av partenes felles interesser betinger derfor en dyp forståelse for hva kunnskap og kompetanse egentlig er.

Forholdet mellom individ og organisasjon er tradisjonelt forstått som en byttehandel med utgangspunkt i avklarte forventninger: Arbeidstaker forsyner arbeidsgiver med ettertraktet kunnskap i bytte mot lønn, forutsigbare arbeidsforhold og karrieremuligheter internt i organisasjonen. Utviklingstrekk i arbeidslivet er imidlertid i ferd med å endre denne balansen (Baruch, 2004; Bolman & Deal, 2014). Økende konkurranse og hurtige skifter i vilkår og teknologi stiller stadig større krav til organisasjoners fleksibilitet. For å øke omstillingsevnen ønsker mange organisasjoner å frigjøre seg fra omkostninger og bindinger knyttet til langsiktige tilsetningsforhold (Bolman & Deal, 2018; Sultana, 2018).

For arbeidstaker vil mindre forutsigbarhet og mangel på karrieremuligheter internt i organisasjonen bety at administrasjon av egen karriere kontinuerlig må avstemmes mot skiftende behov i arbeidslivet (Savickas, 2012). En slik utvikling kan føre til at arbeidstaker velger å beholde ettertraktet kunnskap for å styrke egen posisjon på arbeidsmarkedet, fremfor å videreformidle den i organisasjonen.

Jeg mener at lønn alene ikke vil være nok til å sikre organisasjoner tilgang til kunnskap i fremtiden. Kortere og mer varierte ansettelsesforhold gjør at arbeidstaker vil knytte oppholdet i en organisasjon til sin egen kompetanseutvikling og mulighetene på arbeidsmarkedet i etterkant. Den tradisjonelle forestillingen av en psykologisk kontrakt som inneholder en enveis forsyningslinje av kunnskap fra individ til organisasjon er avleggs. Relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver må ta utgangspunkt i at påfyll av kunnskap og kompetanse er like viktig for begge parter.

På et moderne arbeidsmarked må den enkelte, i tillegg til spesifikk fagkunnskap, utvikle generelle karrierekompetanser. Karrierekompetanser som selvinnsikt og fleksibilitet styrker den enkeltes evne til å forvalte egen karriere (Bakke, 2018; Haug, 2018). I denne oppgaven vil jeg undersøke om arbeidstakers bidrag til utviklingen av slike kompetanser kan bidra til ny forståelse for balansen i forholdet mellom individ og organisasjon.

Problemstilling:

På hvilken måte kan organisasjoner opprettholde tilgangen til verdifull kunnskap og ettertraktet kompetanse, når utviklingen går mot kortere og mindre forpliktende arbeidsforhold?

2 Rammer og begrepsavklaring

Denne masteroppgaven er en teoretisk oppgave skrevet i artikkelform. Oppgaven har et tverrfaglig preg. Ulike kunnskapsperspektiver og teorier om kunnskapsdeling og kompetanseutvikling fra fagfeltene karriereveiledning, organisasjon og ledelse og knowledge management (kunnskapsstyring) blir analysert og drøftet. Oppgaven inneholder to hoveddeler: En innledning/kappe og et artikkelmanus. For leservennlighetens skyld anbefaler jeg at man først leser de fire første kapitlene i kappen og deretter artikkelen. Etter artikkelen leses kapittel 5 som en oppsummering og avslutning av hele oppgaven.

Artikkelen er sendt til fagfelleurdert tidsskrift, men er ved innlevering av masteroppgaven ikke godkjent for publisering.

2.1 Rammer for oppgaven

I diskusjoner om fagfeltet karriereveiledning snakkes det ofte om et individnivå og et samfunnsnivå. Karriereveiledning fokuserer både på den enkeltes vei gjennom livet, og at samfunnet blir mer dynamisk og konkurransedyktig når befolkningen tar bedre og mer informerte valg (NOU 2016:7, s. 22). Det handler ofte om motsetninger mellom individet på den ene siden, og samfunnet eller markedet på den andre. For eksempel skriver Kjærgård (2012) at karriereveiledningsfeltet rommer et «gjensidig spennings- og avhengighetsforhold mellom det som kan forstås som nasjonalpolitiske mål, og det som kan beskrives som en individuell frihet til å kunne velge utdanning og arbeid». Bergmo-Prvulovic (2014, 2018) spør om karriere skal forstås som en evig tilpasning til endringer i arbeidsmarkedet, eller om karriere først og fremst skal styrke individers mulighet til å leve meningsfulle liv.

Karriereveiledningsfeltet blir studert ut i fra to forskjellige nivåer også i denne oppgaven, men i motsetning til det tradisjonelle individ- og samfunnsperspektivet, vil jeg drøfte karriereveiledning i et individ- og organisasjonsperspektiv. Eventuelle motsetninger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er ikke det viktigste for meg, men å skape en forståelse for hvilke felles interesser som finnes. Mitt utgangspunkt er at begge partene leter etter fotfeste i et hurtig endrende og usikkert arbeidsliv. Spørsmål i forbindelse med karriereveiledning bærer ofte preg av enten-eller. Jeg vil ta utgangspunkt i både-og, og vise at fagfeltet karriereveiledning kan bidra til å forstå karriere- og organisasjonsutvikling som to gjensidig avhengige prosesser.

Jeg har prioritert en tverrfaglig tilnærming der sammenhenger mellom ulike fagfelt og posisjoner er belyst på bekostning av et dypdykk i de enkelte perspektivene. Når jeg skriver om kompetanseutvikling, kunnskapsdeling og organisasjonslojalitet knyttes dette bare til relasjonen mellom individ og organisasjon. I arbeidslivet foregår disse prosessene ofte i sammenheng med ulike former for team- og prosjektarbeid, og det kunne vært naturlig å se nærmere på begreper som lojalitet og læring i lys av dette «gruppenivået». Jeg har valgt å ikke gjøre det fordi relasjonen mellom individ og organisasjon i denne oppgaven blir brukt til å illustrere hvordan langsiktige forpliktelser påvirker den enkeltes motivasjon til å videreformidle kunnskap. Jeg legger til grunn at disse mekanismene i hovedsak er de samme mellom individ og gruppe som mellom individ og organisasjon, og at det ikke vil tilføre drøftingen noe vesentlig å trekke inn et ekstra nivå.

Når jeg bruker formuleringer som «samfunnet ønsker å overføre mer av omkostningene for økt endringstakt i arbeidslivet til den enkelte arbeidstaker» og «organisasjoner ønsker å frigjøre seg fra langsiktige forpliktelser i arbeidsforholdet», er dette et uttrykk for overordnede utviklingstrender i arbeidslivet (Sultana, 2018). Det er ikke slik at styringsmaktene tar til orde for et helt uregulert arbeidsliv uten sosiale ordninger, spesielt ikke i tradisjonelle velferdsstater som Norge og de øvrige nordiske landene. Politiske styringsdokumenter og faglitteratur synliggjør ulike interesser og et bredt spekter av meninger om arbeids- og tilsettingsforhold (Ellingsen, 2018; Finansdepartementet, 2017). Det er allikevel en kjensgjerning at utviklingen går mot at markedskreftene får økt spillerom på bekostning av politisk styring og kontroll (Dølvik, 2013; Kjærgård, 2018).

Det er heller ikke slik at alle organisasjoner utelukkende ønsker ansettelse basert på deltids- og prosjektarbeid. For eksempel tar DNB-sjef Rune Bjerke til orde for at langsiktige arbeidsforhold med fokus på de ansattes kompetanseutvikling øker organisasjonens fleksibilitet og konkurransevne (Ripeguti, 2018). Faglitteratur målbærer også ulike perspektiver på hvilke tilsettingsformer som er de beste i et organisasjonsperspektiv (Bolman & Deal, 2018; Collins & Smith, 2006). Det er allikevel en rimelig påstand at færre av oss jobber like lenge hos samme arbeidsgiver som før. Digitalisering, automatisering og globalisering forventes å påvirke også det norske arbeidsmarkedet i sterkere grad fremover, en del jobber vil forsvinne og nye vil komme til. For mange, både arbeidsgivere og arbeidstakere, er det vanskelig å forutse hva slags kompetanse man vil trenge fremover. Statistisk Sentralbyrå påpekte i 2009 at det var blitt mer vanlig enn før å bytte jobb (Kjelstad & Dommeruth, 2009). Denne trenden har fortsatt, og man har frem til i dag målt en jevn

økning i andelen arbeidstakere som ser for seg å bytte arbeidsgiver i nærmeste fremtid (Ranstad, 2019).

2.2 Begrepsavklaring

En begrepsavklaring har som mål å sikre at den som har skrevet og den som leser en tekst har samme oppfatning av innholdet. Jeg har valgt en omfattende og grundig begrepsavklaring fordi:

- I denne oppgaven er det nettopp begrepene, deres meningsinnhold og kontekst som analyseres og drøftes.
- Oppgaven er i artikkelform. Forfatterinstruksene i vitenskapelige tidsskrift setter rammer som gjør at det er mindre rom for å belyse begreper i selve artikkelen enn det ville være i en monografi som er en lengre sammenhengende tekst.
- Begrepsavklaringen understreker sammenhengen mellom artikkel og kappe, er en viktig del av innledningen til artikkelen, og bidrar til å plassere artikkelen i en mer helhetlig faglig og tverrfaglig sammenheng.

Karriere og karriereutvikling

I denne oppgaven legges en moderne og inkluderende forståelse av karriere som *livsprosjekt* til grunn. Før var begrepet *karriere* utelukkende knyttet til yrkeskarrieren. Valg av yrke og suksess i arbeidslivet var avgjørende for hvordan man ble oppfattet og hvilken rolle man hadde i samfunnet. *Karriereutvikling* var ensbetydende med å klatre oppover på karrierestigen. I dag står karriereveiledningsfeltet i spissen for en forståelse av at karriere er noe vi alle har. Karriereutvikling rommer alle hendelser og ulike roller vi inntar i tilknytning til utdanning og jobb i et livslangt perspektiv (Bakke, 2018; Haug, 2018).

Jeg har takket nei til stillinger med bedre lønn og flottere tittel fordi tilbudet innebar langpendling og dermed kom i konflikt med andre deler av min karriere. Tidligere ville et slikt valg gitt lite mening. Nye perspektiver på meningsinnholdet i begrepene karriere og karriereutvikling rommer imidlertid en forståelse for at rollen som far og ektefelle kan prioriteres på bekostning av *yrkeslivet*.

Karriereveiledning

Begrepet *karriereveiledning* har både en smal og en bred betydning (Lindh, 1997). I en smal forståelse av begrepet begrenses det til å bare gjelde selve veiledningshandlingen, som oftest i interaksjonen mellom en veileder og en veisøker. I en bred tolkning kan *karriereveiledning* forstås som «en rekke aktiviteter som støtter hele befolkningen gjennom hele livet i å identifisere sine kapasiteter, kompetanser og interesser relatert til utdanning og arbeid» (NOU 2016:7, s. 18). I denne oppgaven bruker jeg ofte begrepene *karriereveiledningsfeltet* og *fagfeltet karriereveiledning* for å understreke at jeg legger en bred og inkluderende tolkning av *karriereveiledning* til grunn.

Karrierekompetanser

Kompetanser som gjør den enkelte i stand til å administrere egen karriere omtales som *karrierekompetanser*, eller «Career management skills» (CMS). Karrierekompetanser er avgjørende for den enkeltes muligheter til å takle endringer på arbeidsmarkedet, og bidrar til et mer fleksibelt og konkurransedyktig samfunn (Neary, Dodd & Hooley, 2016; NOU 2016:7; Sultana, 2018). På tross av stor nasjonal og internasjonal interesse omkring begrepet karrierekompetanser, er det ulike oppfatninger av hvordan disse kompetansene skal forstås. I en europeisk sammenheng er karrierekompetanser tradisjonelt forstått som konkrete ferdigheter. Denne forståelsen av karrierekompetanser legger til grunn at man kan foreta et rasjonelt valg i forhold til utdanning og arbeid på bakgrunn av informasjon og analyse. Kritikere mener at dette perspektivet reflekterer et lite tidsriktig og snevert syn på arbeidslivet og kompetansebegrepet. Det tas til orde for at karrierekompetanser i større grad må ta utgangspunkt i den usikkerheten og økende endringstakten som kjennetegner samfunn og arbeidsliv (Haug, 2018; Sultana, 2012). I en mer dynamisk forståelse av karrierekompetanser flyttes fokuset fra opplæring i tekniske ferdigheter som å innhente informasjon om eksisterende yrker, til komplekse kompetanser som kreativitet, fantasi og intuisjon. Slike kompetanser inngår i det Illeris (2012) kaller et *utvidet kompetanseperspektiv*, et begrep jeg kommer nærmere tilbake til senere i oppgaven.

Karrierelæring

Karrierelæring dreier seg om utvikling av karrierekompetanser (NOU 2016:7). Hvilket perspektiv på karrierekompetanser som legges til grunn, vil være avgjørende for hvor og hvordan karrierelæring foregår (Haug, 2018). Fordi karrierekompetanser tradisjonelt er

forstått som konkrete ferdigheter rettet mot forutsigbare arbeidsoppgaver, har karrierelæring tatt utgangspunkt i rammeverk og den organiserte læringsmålstyrte prosessen man finner i skolen (Haug, 2014). Pensumoppbygging og undervisning i skoleverket er preget av behavioristisk kunnskaps- og læringsteori som ser på kunnskap som objektiv og kvantitativ. Læringen foregår sekvensielt og hierarkisk (Dysthe, 2001). En slik tilnærming til læring medfører et læringsresultat som lett kan anvendes i situasjoner som er umiddelbart gjenkjennbare, men som er vanskelig å overføre til andre sammenhenger (Illeris, 2012). Dersom man tar utgangspunkt i abstrakte kompetanser, kan karrierelæring knyttes til begreper som uformell læring og sosial læringsteori. I et slikt perspektiv foregår læring i, og har overføringsverdi mellom, de ulike arenaene vi lever på (Dysthe, 2001, s. 40). Fleksibilitet er et eksempel på en karrierekompetanse som ikke bare utvikles i ulike sammenhenger, men også anvendes i ulike roller vi har, for eksempel som kollega, forelder og venn.

Karriereteori

Karriereteorier er antakelser om innholdet i, og sammenhenger mellom begreper som *karriere*, *karriereveiledning*, *karrierekompetanser* og *karrierelæring*. Fagfeltet karriereveiledning deles ofte inn i tre paradigmer med ulik karriereteoretisk forankring (Savickas, 2015). Dette vil jeg belyse i neste kapittel i en gjennomgang av matchingteori, lærings- og utviklingsteori og konstruktivistisk karriereteori.

Kunnskap

I vitenskapsfilosofi reflekterer man over hva vitenskapen inneholder, hvordan den utvikles og vitenskapens forhold til resten av samfunnet (Hauge, 2001, s. 15). Vitenskapsfilosofi tar opp mange spørsmål som har sitt utspring i ontologi og epistemologi. Hva som finnes i verden er et ontologisk spørsmål (Tjora, 2017, s. 263), mens epistemologi er teorier om hvordan vi kan vite noe om det som finnes i verden. Erkjennelsesteori stiller spørsmål om hva kunnskap er, hvordan vi kan oppnå kunnskap, og hva det vil si at vi har kunnskap (Thomassen, 2006, s. 15). I denne oppgaven skiller jeg mellom erkjennelsesteoretiske perspektiver som hevder at vi kan ha objektiv og universell kunnskap, og perspektiver som forfekter at kunnskap er subjektiv og kontekstuell. De vitenskapsteoretiske retningene *rasjonalisme*, *empirisme*, *positivisme* og *logisk positivisme* springer ut fra naturvitenskapelige idealer om at vi kan tenke eller måle oss frem til sikker kunnskap, mens den vitenskapsteoretiske retningen

sosialkonstruktivisme i denne oppgaven representerer erkjennelsesteoretiske posisjoner som tar utgangspunkt i at kunnskap er relativ, tolket, konstruert og kontekstuell.

Ulike perspektiver på kunnskap og kunnskapsstyring innenfor fagfeltene knowledge management og organisasjon og ledelse blir inngående drøftet i artikkeldelen av oppgaven. I den sammenheng er begrepene *eksplisitt kunnskap* og *taus kunnskap* sentrale. *Eksplisitt kunnskap* er objektiv og skriftliggjort kunnskap som kan videreformidles ved hjelp av manualer og tastetrykk. *Taus kunnskap* er kompleks og subjektiv kunnskap som er dypt integrert i den enkelte av oss (Hislop, Bousa & Helms, 2018; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kompetanse

Begrepene *kunnskap* og *kompetanse* blir ofte brukt om hverandre. Noen ganger som synonyme og noen ganger med ulik grad av overlapping. I internasjonal faglitteratur innenfor kunnskapsteori og organisasjonsteori brukes begrepet *kunnskap* («knowledge») som uttrykk for det vi *kan*. Kunnskap inneholder en teoretisk, en praktisk og en personlig dimensjon (Hislop et al., 2018). Her hjemme brukes ofte kompetansebegrepet for å dekke det samme meningsinnholdet. Kompetanse oppfattes som summen av kunnskap, ferdigheter og verdier (NOU 2018:2). I et slik perspektiv er kunnskapsbegrepet redusert til teori og objektiv informasjon.

Kompetansebegrepet gjorde sitt inntog i Norden på 1980-tallet (Illeris, 2012). I starten delte man opp kompetanse i *formell kompetanse* og *reell kompetanse*. *Formell kompetanse* siktet til det man var kvalifisert til å gjøre gjennom en utdanning eller hadde rettigheter til gjennom en stilling. *Reel kompetanse* siktet til det man faktisk klarte å utføre. Illeris (2012) mener at handlingsperspektivet er det mest sentrale i kompetansebegrepet og at det kun er i utførelsen av en oppgave at den helhetlige kompetansen kan synliggjøres og utvikles. Begrepet kompetanse inneholder i utgangspunktet en forståelse av at det vi kan er komplekst, kontekstuell og farget av den enkelte av oss, men Haug (2015) peker på at kompetanse ofte oppfattes som konkrete og målbare ferdigheter («skills»), noe som kan tolkes som en reduksjonistisk forståelse av kompetansebegrepet.

Jeg mener at det å skille mellom begrepene kunnskap og kompetanser er lite formålstjenlig. Begrepene beskriver i utgangspunktet det samme. Illeris` (2012) redegjørelse for den tradisjonelle forståelsen av kompetansebegrepet er sammenfallende med Polanyis (1966) beskrivelse av kunnskap. I denne oppgaven behandles kunnskap og kompetanse som likeverdige størrelser.

2.2.1 Oppsummering av begrepsavklaring

I begrepsavklaringen har jeg vist hvordan begreper fra karriereveiledningsfeltet, organisasjonsteori og kunnskapsstyringsteori kan knyttes til ulike erkjennelsesteoretiske posisjoner. Ulik forståelse av kunnskap og kompetanse spiller en hovedrolle i denne oppgaven. I neste kapittel vil jeg se nærmere på hvilke kunnskapsperspektiver som har påvirket de ulike karriereteoriene. I artikkelen belyser jeg hvordan ulike måter å behandle kunnskap på er avgjørende for balansen i bytteforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og hvilken rolle karrierekompetanser kan spille i denne sammenheng.

3 Karriereteorier og kunnskapsperspektiver

Bergmo-Prvulovic (2018) mener at tradisjonell karriereteori ikke har omstilt seg i takt med de siste tiårenes hurtige endringer i samfunn og arbeidsliv. Jeg ønsker å belyse denne antakelsen, og samtidig se om nye impulser fra karriereveiledningsfeltet kan bidra til økt forståelse for relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I dette kapitlet vil jeg derfor se ulike karriereteorier i sammenheng med samfunnsstrømninger, spesielt kunnskapsperspektiver. En slik gjennomgang vil anskueliggjøre hvorfor det nettopp er perspektiver fra diskusjoner om karrierekompetanser («career management skills») som vil bli studert nærmere i artikkeldelen.

Innenfor fagfeltet karriereveiledning kan vi identifisere tre ulike paradigmer. Hvert paradigme tar utgangspunkt i ulike samfunnsstrømninger i bestemte historiske epoker (Savickas, 2015). Moderne karriereteori oppstod i form av matchingteori på starten av 1900-tallet, perioden jeg har valgt å kalle for «industrisamfunnet». Tilsynekomsten av utviklings- og læringsteori har jeg knyttet til perioden «velferdsstaten» (1950-1987), og konstruktivistisk karriereteori til «kunnskaps- og konkurransesamfunnet» (1987-2019).

Savickas (2015) understreker at fremveksten av ny karriereteori ikke må sammenlignes med paradigmeskifter man finner innenfor naturvitenskapen. Karriereveiledningsfeltet utvikles ikke ved at ny kunnskap fortrenger tidligere antakelser. Ulike karriereteorier må sees på som komplementære teorier som bygger på hverandre. Min inndeling av ulike epoker er heller ikke ment kategorisk. Vi har for eksempel fremdeles en velfungerende velferdsstat i 2019, selv om jeg har tidfestet overgangen til kunnskaps- og konkurransesamfunnet til 1987. Betegnelsen av ulike perioder må tolkes som en illustrasjon av når nye samfunnsstrømninger gjorde seg gjeldende.

Selv om moderne karriereteori først kom til syne i forrige århundre, kan karriereveiledningens historie spores lenger tilbake. Kjærgård (2012) beskriver hvordan det gjensidige spennings- og avhengighetsforholdet mellom nasjonalpolitiske mål og individuell frihet til å kunne velge utdanning og arbeid var synlig allerede på 1600-tallet. Jeg har valgt å innlede min gjennomgang av karriereteori og kunnskapsperspektiver med å ta et tilbakeblikk til midten av 1600-tallet og det som ofte betegnes som et skifte fra humanisme til modernisme. Dette har jeg gjort for å øke forståelsen for den konteksten som påvirket fremveksten av karriereteori nesten 300 år senere.

3.1 Modernismen (1650-1900)

På 1600-tallet skjedde det store endringer i samfunnsstruktur og måten man tenkte om kunnskap på. Dette var starten på en epoke som ofte kalles modernisme. Mye av verden slik vi kjenner den i dag kan spores tilbake til midten av det 17. århundret, for eksempel opprettelse av suverene nasjoner med eget språk og kultur, og moderne vitenskap og teknologi.

I århundrene før modernismen var det føydale strukturer som preget Europa. Arbeid, sosial tilhørighet og vern var knyttet til jordeiere og lokale lensherrer. På toppen av samfunnet fant man konge og kirke. Symbiosen mellom det verdslige og det geistlige kom ikke bare til uttrykk gjennom deling av makt og eiendom, men også innenfor den intellektuelle verden. Religion og filosofi levde side om side. Mangfoldighet, tvetydighet og usikkerhet ble ikke sett på som en feil eller en mangel, men som prisen for å være menneske (Toulmin, 1990).

Befolkningsvekst, økende handelskonkurransen og religionskriger på slutten av 1500-tallet og starten av 1600-tallet banet vei for *statsrasjonalitet*. I et styringsperspektiv ble føydalsamfunnets rivalisering mellom fyrster erstattet av konkurranse mellom stater. Guddommelige lover ble erstattet av rasjonelle lover som underbygget den nye samfunnsstrukturen. Gjennom forordninger og tvang ble befolkningen på 1600-tallet instruert i hvordan de skulle leve livene sine. Dette ble gjort både med tanke på disiplin og kontroll, og for å sikre at utdanning og yrkesutførelse var i tråd med statens behov. Arbeidsledighet og løsgjengeri ble ikke sett på som et uttrykk for manglende individuell velferd, men som et angrep på styringsmaktene (Kjærgård, 2012).

På 1700-tallet oppstod det en kamp om utdanningens innhold. Modernismens vitenskapelige måte å tenke om kunnskap på fikk følger for det monopolet som teologi hadde på opplysning av befolkning og skolens innhold. Endringene i naturvitenskapelig retning kom til uttrykk i nye fag som geografi, historie og matematikk. Troen på opplysning fremfor tvang medførte samtidig et oppgjør med statens jerngrep om folks liv. Den franske revolusjonen (1789-1799) var et oppgjør med aristokratiske og religiøse privilegier i klassesamfunnet (Kjærgård, 2012).

På begynnelsen av 1800-tallet beveget Europa seg inn i en liberalistisk periode. Kontroll av befolkningen som en enhetlig masse ble byttet ut med tiltak rettet mot det enkelte individ. Oppgjøret mot klassesamfunnet resulterte i en mobiltetskultur. Her i Norge tok lekpredikanten Hans Nielsen Hauge til orde for den enkeltes frie valg i utdannings- og yrkessammenheng (Kjærgård, 2012, s. 117).

3.1.1 Epokens kunnskapssyn

De hyppige geografiske og ideologiske konflikter på slutten av 1500-tallet og starten av 1600-tallet hadde skapt stor utrygghet og usikkerhet. Statsdannelser var et resultat av et ønske om en samfunnsstruktur som sikret fred og orden. Men også innenfor fagfeltet filosofi søkte man mer forutsigbare rammer. Humanismens aksept for kompleksitet og tvetydighet ble erstattet av en rasjonell måte å tenke om, og løse, utfordringer knyttet til natur og samfunn (Foucault, 2008; Kjærgård, 2012; Toulmin, 1990).

Den franske filosofen og matematikeren Renè Descartes (1596-1650) er for mange den fremste representanten for det erkjennelsesteoretiske paradigmeskiftet som foregikk i denne epoken. Han mente at all kunnskap det er logisk mulig å tvile på måtte fjernes. Det er en stor risiko for at vi tenker og sanser feil, derfor må alt brytes ned i minste bestanddel, og vi må etablere helt sikre og sanne grunnsetninger. I naturen betyr det at vi starter med usynlige partikler, og i «menneskeverdenen» blir utgangspunktet «jeg tenker, altså er jeg» (Skirbekk & Gilje, 2000, s. 252). Filosofers teoretiske undringer hadde tradisjonelt vært forankret i spesielle hendelser og konkret erfaring, men modernismen medførte et brudd med denne praksisen. Kontekstspesifikk og praktisk kunnskap ble på 1600-tallet forkastet til fordel for abstrakte og allmenngyldige teorier (Toulmin, 1990).

3.2 Industrisamfunnet (1900-1950)

Frank Parsons regnes av mange som den moderne karriereveiledningens og matchingteoriens far. Når han skriver sin bok *Choosing a Vocation* (1909), skjer det i et samfunn preget av det som ofte omtales som den 2. industrielle revolusjonen. På slutten av 1800-tallet og starten av 1900-tallet opplevde man store teknologiske fremskritt, noe som blant annet muliggjorde den samlebåndsproduksjonen som Henry T Ford ofte brukes som symbol for. Selv om Parsons` samtid var preget av et gryende «the american way of life» der sosial mobilitet og lykke er noen av hovedingrediensene, var denne epoken først og fremst preget av et autoritært samfunn og et negativt menneskesyn. Man mente at arbeidstakers eneste motivasjon var lønn, og at mangel på disiplin og kontroll ville medføre at man ikke gjorde jobben skikkelig.

3.2.1 Epokens kunnskapssyn

Industrisamfunnet regnes som det siste kapitlet i modernismen. Modernismen betegner en periode som startet fordi man blant annet så behovet for å finne en sikker måte å oppnå kunnskap på. Descartes fornuftsbaserte rasjonalisme tok utgangspunkt i Platons universelle og allmenngyldige ideer om hvordan ting henger sammen. Kant kalte denne formen for kunnskap for *à priori* (Müller-Merbach, 2007). Matematikk er et eksempel på slik kunnskap: Fra et sett med regler, såkalt forforståelse, kan vi rasjonalisere oss frem til et svar.

På 1800-tallet ble denne kunnskapsforståelsen utfordret. Positivismen, senere logisk positivisme, forkastet Platons rasjonalisme og lanserte Aristoteles' empirisme som den rette måten å forstå kunnskap på. I motsetning til Platons forståelse, der vi utleder slutninger fra kunnskap vi allerede har, mente Aristoteles at kunnskap kun kan oppnås gjennom erfaring. Vi utfører en oppgave, og ved å se resultatet av den får vi kunnskap.

I opplysningstiden på 1700-tallet fikk fornuften en større rolle på bekostning av teologi og vage spekulasjoner om verden. Denne tilnærmingen til kunnskap førte til stor fremgang på naturvitenskapelige områder som matematikk, biologi og fysikk, men den samme utviklingen kunne man ikke spore innenfor forskning på mennesker og samfunn. August Comte (1798-1857) mente at samfunnsforskningen på 1800-tallet måtte legge til grunn en mer naturvitenskapelig tilnærming. Comte og positivismen tok utgangspunkt i en kunnskapslære som forfektet at man innenfor alle vitensfelt kan finne lovmessigheter på samme måte som i naturen. Dette var utgangspunktet for de logiske positivistenes reduksjonistiske vitenskapsfilosofi. De mente at forhold knyttet til mennesker kan måles og underlegges det samme kravet til empirisk verifiserbarhet som innenfor fagfelt som fysikk (Hauge, 2001).

Ledelsesfilosofien Scientific Management (Taylor, 1919) preget arbeidslivet på starten av 1900-tallet. I lys av en vitenskapelig tilnærming som tok utgangspunkt i et reduksjonistisk prinsipp om å bryte ting ned i minste bestanddel, ble arbeidsoppgaver studert i minste detalj og deretter satt sammen på en måte som maksimerte produksjon og profitt. Inntoget av den logiske positivismen gjorde det mulig å se på mennesker og samfunn på samme reduksjonistiske måte.

3.2.2 Matchingteori

Aristoteles' utsagn «where the needs of the world and your talent cross, there lies your vocation», viser at tanken om å matche personlige egenskaper med arbeidslivets behov ikke er ny. Frank Parsons (1909) utviklet og satte disse tankene i system i sin bok «Choosing a Vocation». Selvinnsikt og kunnskap om arbeidsmarkedet skulle gjennom refleksjon og kyndig ledelse av en veileder, føre frem til et riktig valg av yrke. Med bakgrunn i en slik prosess, lå alt til rette for at yrket kunne utøves slik at det bar oppover på karrierestigen og fremover på den sosiale arenaen. I skyggen av den andre industrielle revolusjonen, og med et ønske om å hjelpe unge arbeidsledige, utarbeidet Parsons matchingteori og det som regnes som moderne karriereveiledning (Falch, 2016).

Selv om Parsons' arbeid ikke tok utgangspunkt i rådende økonomiske perspektiver og negative menneskesyn, delte han samtids tro på at man kunne gå vitenskapelig til verks for å plassere rett mann på rett sted. Matchingteori tar utgangspunkt i at omgivelsene er stabile og at man kan måle seg frem til individuelle kvaliteter (Savickas, 2015). Forankret i logisk positivisme ble personlighetstrekk delt opp og kategorisert på samme måte som arbeidsoppgaver i samlebandsproduksjonen. I Hollands (1973, s. 3) revisjon og videreutvikling av Parsons' matchingteori ble 720 forskjellige person- og arbeidsmiljøkategorier identifisert.

3.3 Velferdsstaten (1950-1987)

På 1600-tallet hadde kriger og usikkerhet ført til en ny måte å organisere samfunnet og forstå kunnskap på. På 1950-tallet, etter to verdenskriger, gjentok den intellektuelle og kulturelle revolusjonen som hadde funnet sted 300 år tidligere seg, men med «motsatt fortegn». Toulmin (1990, s. 160) betegner dette som gjenoppdagelsen av humanismen.

I Norge fikk vi i 1947 *Lov om tiltak til å fremme sysselsetting*, *Lov om alderstrygd* i 1957 og *Lov om folketrygd* i 1967. Velferdsstaten tok stadig mer ansvar for den enkeltes liv og pøste på med utjevning og sosiale ordninger. Likhhet, enhet og utjevning preget denne perioden. Samtidig foregikk det en utbredt diagnostisering og kategorisering av befolkningen når sikkerhetsmekanismer ble knyttet til det som Kjærgård (2012, s. 144) betegner som statlig intervensjons-omsorg.

I 1957 skrev Douglas McGregor *The Human Side of Enterprise* (McGregor, 1957) der han tilbakeviste industrisamfunnets negative menneskesyn. Han mente at oppfatning av arbeidstakere som late og egoistiske var feil, og at denne antakelsen begrenset den enkeltes valgmuligheter i arbeidslivet. McGregors budskap var at organisasjons- og ledelsesteori måtte ta utgangspunkt i at den enkelte, gitt muligheten, ville ta ansvar, jobbe mot felles mål og utvikle seg selv.

På 1950-tallet tar Carl Rogers (1951) et oppgjør med determinismen som inntil da hadde preget fagfeltet psykologi. Scientific Managements syn på individet som viljeløst og ute av stand til å påvirke eget liv hadde dominert arbeidslivet i mange tiår (Falch, 2016).

Næringslivsledere og politikere fikk nå øynene opp for at mennesker og samfunn ikke utelukkende kunne beskrives og behandles i økonomiske og rasjonelle termer. Inntil 1950-tallet var den rådende ideen at den enkeltes tankesett var fritt for følelser. Modernismen hadde i over 300 år dyrket tanken om at selvkontroll og rasjonalitet preget den enkeltes liv (Toulmin, 1990, s. 163).

3.3.1 Epokens kunnskapssyn

På 1950-tallet mistet den logiske positivismen sin dominerende stilling innenfor fagfeltet vitenskapsfilosofi. Tanken om at det bare var noen få områder som kunne kalles vitenskap og at alle disse kunne behandles likt, ble nå oppgitt. Vitenskapen ble nå til vitenskaper, og man fant tilbake til et kunnskapssyn som man hadde forlatt da Descartes på 1600-tallet knyttet kunnskapens validitet til målbare og skriftlige påstander. Den muntlige kunnskapsformen som hadde satt sitt preg på samfunnet før modernismen, fikk sin renessanse i perioden 1950-1960. Sokrates var av den oppfatning at kunnskap var mer enn informasjon. Samtale var et uttrykk for aktiv bruk av kunnskap, skriftspråk var et uttrykk for passiv informasjon som var tilgjengelig for alle (Müller-Merbach, 2004). Viten om spesielle forhold knyttet til mennesker og samfunn ble igjen kalt kunnskap. Etnografi og antropologi er eksempler på studier av lokale forhold som i perioden mellom 1650 og 1950 ikke oppfylte kravet om at kunnskap måtte være universell. Et annet krav til kunnskap under modernismen var at den måtte være tidløs. Descartes' sikre grunnsetninger var regnet som utgangspunktet for permanent kunnskap (Toulmin, 1990).

Det er vesentlige forskjeller på om vi ser på kunnskapsbegrepet gjennom den tradisjonelle naturvitenskapen som søker å forklare, eller om vi tilnærmer oss det hele fra et perspektiv som prøver å forstå (Thomassen, 2006, s. 155). Johannessen (1999, s. 44) viser til at humanistiske vitenskaper ser på mennesker som kulturvesen, og at naturvitenskapenes data i denne sammenheng er erstattet av iakttagelse av meningsfulle størrelser. Kunnskapssynet i den epoken jeg har valgt å kalle *velferdsstaten*, er preget av at man finner tilbake til kunnskap som tar utgangspunkt i det jeg tidligere i oppgaven har betegnet som sosialkonstruktivistisk erkjennelsesteori. Et kjennetegn ved slik vitenskap er at den ofte er *praksisnær*. Innenfor sykepleierfaget tok man på 1970-tallet et oppgjøre med den instrumentelle og resultatfokuserende sykepleien som var utgått fra en positivistisk tankegang, og utviklet en *utvidet omsorgsteori* som la til grunn at kunnskap er konstruert og kontekstuell. Omsorg vises og utvikles i samvær med andre mennesker (Thomassen, 2006, s. 169).

3.3.2 Utviklings- og læringsteori

Frank Parsons' Matchingteori lå fra starten av 1900-tallet til grunn for karriereteori og paradigmet som kalles «vocational guidance». Ekspertperspektivet og logisk positivisme hadde spilt hovedrollen i prosessen med å tilpasse personlighetstrekk til arbeidsmiljøfaktorer. De humanistiske strømningene som gjorde seg gjeldende på starten av 1950-tallet førte imidlertid til at man innenfor karriereveiledning rettet fokuset mot individets vilje til å påvirke eget liv (Savickas, 2015).

Fagfeltet psykologi sin rolle som hovedleverandør av forståelse for sammenhenger mellom individ og karriere ble nå utfordret av pedagogikkens inntog på karriereveiledningsfeltet. Dette medførte at karriereveiledningsfeltet, i tillegg til å bli mer personsentrert, ble farget av perspektiver som er utviklings- og læringsorienterte.

Super (1980) beskriver at vi har forskjellige evner og interesser. Men i motsetning til matcing-tradisjonen, så tar Supers utviklingsteori høyde for at kontekst, preferanser og kompetanse endres. Valg og tilpasninger er en kontinuerlig prosess i ulike roller og faser i livet.

Utviklingsteori bygger på en humanistisk tankegang om at man ikke kan forstå en person ut fra summen av personlighetstrekk, men at de enkelte delene kan forstås ved å ta utgangspunkt i hele individet. I et slikt perspektiv blir ikke karriereveiledningens oppgave å fokusere på enkeltdele (personlighetstrekk og arbeidsmiljøfaktorer), men å støtte opp under den enkeltes forståelse av seg selv og egne muligheter til å påvirke ulike faser av karrieren i et livslangt

perspektiv (Savickas, 2015). Krumboltz, Mitchell & Jones` (1976) *Sosial læringsteori om karrierevalg* beskriver hvordan valg av yrke er påvirket av læringserfaringer. Læring foregår hele tiden, både i formelle og uformelle situasjoner. På samme måte som læring, er karrierevalg en livslang prosess. Karriereveileders fremste oppgave er å bevisstgjøre og motivere veisøker til å søke læringserfaringer som styrker både grunnlaget for og evnen til å gjøre valg.

3.4 Kunnskaps- og konkurransesamfunnet (1987-2019)

Jeg velger å la Thatchers (1987) utsagn «there is no such thing as society» være en omtrentlig tidsfestelse av overgangen fra velferdsstaten til kunnskaps- og konkurransesamfunnet. Fra slutten av 1950-tallet hadde utgiftene til velferdsytelser økt kraftig, og Thatchers budskap var at staten ikke lenger kunne finansiere en slik utvikling. I Norge har vi fremdeles en sterk velferdsstat sammenlignet med mange andre land, men utviklingen de siste tiårene har også her hjemme vært preget av individualisering.

Kjærgård (2012, 2018) skriver at det i kunnskaps- og konkurransesamfunnet har utviklet seg en kunnskapsøkonomisk diskusjon preget av markedsøkonomiske perspektiv. Utdanning og arbeid blir nå knyttet til begreper som *livslang læring*, *employability* og *entreprenørskap* i forhold til egen karriere. Tidligere velferdsstatlige prinsipper, der økonomiske prinsipper ble balansert av solidaritet, er nå erstattet av økt autonomi og ansvar. Den enkelte må bære en større del av omkostningene forbundet med hurtige endringer i samfunn og arbeidsliv (Sultana, 2018).

3.4.1 Epokens kunnskapssyn

Toulmin (1990, s. 175) tar til orde for at kunnskaps- og konkurransesamfunnet må forene jakten på sikker teoretisk kunnskap med den usikkerheten og tvetydigheten som er til stede i praksis. De målingene som man innenfor naturvitenskapen foretar i kontrollerte laboratorieforsøk, vil ikke være anvendbare på forhold mellom mennesker og komplekse mekanismer i samfunnet.

De siste årene ser det ut til å herske konsensus innenfor kunnskapsstyring og organisasjonsteori om at kunnskap blir tolket i kontekst og er farget av hvordan den enkelte av oss tenker, er og lever. Kunnskap som er unik og dypt integrert i den enkelte av oss er ettertraktet i arbeidslivet. *Soft skills og 21. century abilities* som sosial- og

endringskompetanse er nødvendige for å utføre stadig mer kompliserte og sammensatte arbeidsoppgaver. På tross av disse erkjennelsene om kunnskap, behandles kunnskap ofte som objektiv informasjon. Vi forsøker å fange og systematisere den som om den var en konkret størrelse.

3.4.2 Konstruktivistisk karriereteori

Tidligere definerte yrket vår identitet, og organisasjoner vår karriere. Et moderne arbeidsliv preget av hurtige endringer innebærer en utvikling mot flere kortsiktige og mindre forpliktende arbeidsforhold. Uten muligheter for karriereutvikling internt i organisasjonen må arbeidstaker administrere egen karriere i en kontekst preget av prosjektbaserte tilsettingsforhold, i et arbeidsmarked med stadig skiftende behov (Savickas, 2012).

Karriereveiledning har utviklet seg fra objektiv rådgivning forankret i logisk positivisme, via et humanistisk og subjektivt syn på karriereutvikling, til konstruktivistisk karriereteori der yrket er en av flere faktorer som gjør livet meningsfullt (Savickas, 2015).

Individualisering av samfunnet betyr at den enkelte selv må administrere og fylle karrieren med meningsinnhold. I et konstruktivistisk perspektiv tar veiledningshandlingen utgangspunkt i historier fra veisøkers tidligere liv. Ved å snakke om ulike hendelser og sosiale interaksjoner vil den enkelte få en klarere oppfatning av egen identitet og veien videre (Savickas, 2012). Den enkelte er ekspert på eget liv, og karriereveileders hovedoppgave er å hjelpe til å sette ord på det veisøker allerede vet. På denne måten blir veisøker klar over egen yrkespersonlighet og kan ta et bedre valg (Svendsrud, 2015).

Svendsrud (2015) mener at konstruktivistisk karriereteori inneholder to retninger:

Ekstremkonstruktivisme og *moderatkonstruktivisme*. Karriereveiledning i et ekstremkonstruktivistisk perspektiv tilsvare det som Rasborg (2004) kaller vitenskapsteori med utgangspunkt i radikal sosialkonstruktivisme. I den tradisjonelle (moderate) sosialkonstruktivismen legges det til grunn at vår viten om verden er subjektiv og kontekstuell. Den radikale sosialkonstruktivismen forfekter at selve verden, og ikke bare vår kunnskap om den, også er en sosial konstruksjon.

3.5 Hvor er vi nå, og hvor skal vi? (2019-)

I forlengelsen av sitt resonnement om at kunnskapsteorier må sees på som overlappende perspektiver som utfyller hverandre, mener Savickas (2015) at karriereveileder kan velge mellom de ulike teoriene ut i fra behovet til den enkelte veisøker. Svendsrud (2015, s. 45) viser til at denne forståelsen «henter det beste fra to verdener» og skaper en syntese mellom ulike karriere teoretiske perspektiver. I et kunnskapsperspektiv er en slik tilnærming imidlertid problematisk, og vitner om at karriereveiledningsfeltet har et uavklart forhold til hva kunnskap egentlig er. Virtanen (2010) påpeker at forklaringsmodeller som blander sammen overordnede erkjennelsesteoretiske perspektiver er lite sammenhengende. Jeg vil hevde at dette også gjelder karriereveiledningsfeltet, og er en viktig årsak til at fagfeltet har manglet forklaringskraft i et moderne arbeidsliv der kunnskap og kompetanse spiller en avgjørende rolle.

Siden 1960-tallet har man sett en utvikling innenfor karriere teori som kan knyttes til en sosialkonstruktivistisk forståelse av at kunnskap er farget av hvordan den enkelte av oss tenker, erfarer og er. Utviklings- og læringsteori har vist at vi utvikler oss selv og kunnskap i kontinuerlige, sammensatte og ofte ubevisste prosesser (Krumboltz et al., 1976; Super, 1980). Konstruktivistisk karriere teori har bidratt til en forståelse av at karrierelæring konstrueres på bakgrunn av selvforståelse og erfaringer fra ulike sosiale interaksjoner (Savickas, 2012, 2015). I praksis har imidlertid karriereveiledning i Norge og andre vestlige land tatt utgangspunkt i en rasjonell forståelse av valg i forbindelse med utdanning og jobb (Haug, 2018, s. 60). Et eksempel på dette er den mest brukte definisjonen av karrierekompetanser:

Career management skills refer to a whole range of competences which provide structured ways for individuals and groups to gather, analyze, synthesize and organize self, education and occupational information, as well as the skills to make and implement decisions and transitions (Sultana, 2012).

Denne oppfatningen av karrierekompetanser kan knyttes til logisk positivisme og en oppfatning av kunnskap som objektiv informasjon, og synliggjør en manglende sammenheng mellom hvordan kunnskap oppfattes og behandles på karriereveiledningsfeltet.

Karrierekompetanser skal i teorien styrke den enkeltes muligheter og valg i et stadig mer uforutsigbart og variert arbeidsliv, men i praksis rettes utviklingen av slike kompetanser mot forhåndsdefinerte arbeidsoppgaver og kjente utfordringer. Slike kompetanser kan vanskelig overføres mellom ulike roller og arbeidsforhold, og vil ha liten verdi for arbeidstakers karriere i et livslangt perspektiv. Det er derfor rimelig å anta at utviklingen av konkrete ferdigheter vil ha liten betydning for relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Innenfor karriereveiledningsfeltet har man de siste tiårene utelukkende fokusert på den enkelte veisøkers utvikling og behov. Samtidig har man sett en utvikling innenfor Human Resource-perspektivet mot at arbeidstakers kunnskap og karriere oppfattes som en ressurs som utelukkende knyttes til organisasjoners mål og konkurranseevne (Bergmo-Prvulovic, 2018). Karriereveiledningsfeltets relevans og påvirkningskraft i det moderne arbeidsliv, er etter min mening, et resultat av hvorvidt fagfeltet evner å belyse sammenhenger mellom arbeidstakers karriereutvikling i et livslangt perspektiv og organisasjonsutvikling.

I et *utvidet kompetanseperspektiv* retter Illeris (2012, s. 61) fokuset mot komplekse og dypt integrerte kompetanser som kreativitet, fleksibilitet og intuisjon. Krumboltz (2009) viser i «The happenstance learning Theory» til at generelle og abstrakte kompetanser har stor betydning for den enkeltes mulighet til å takle varierte og uforutsigbare hendelser knyttet til egen karriere. I artikkelen vil jeg undersøke om organisasjoner, ved å bidra til utvikling av slike kompetanser, kan sikre seg tilgang til ettertraktet kunnskap.

4 Sammendrag av artikkel

Artikkelen er skrevet i henhold til Gilson & Goldbergs (2015) redegjørelse for «conceptual papers». Som for de fleste teoretiske artikler, inneholder ikke conceptual papers data.

Formålet er å etablere logiske argumenter for sammenhenger, ikke å teste dem empirisk. I følge Whetten (1989) kan et conceptual paper bedømmes ut fra mange kriterier, men det viktigste spørsmålet er: Hva er nytt? I motsetning til teoretiske artikler som foreslår ny teori, peker conceptual papers på interessante sammenhenger mellom ulike teorier og utvider vår forståelse gjennom en tverrfaglig tilnærming.

Sammendrag

Human Resource-paradigmet har siden 1980-tallet forsynt fagfelt som kunnskapsstyring og organisasjonsteori med forståelse for at de ansattes kunnskap er organisasjoners viktigste ressurs. De ansattes kunnskap er utgangspunktet for organisasjonslæring, avgjørende for organisasjoners evne til å takle hurtige endringer i omgivelsene og regnes som en kilde til varige konkurransefortrinn (Bolman & Deal, 2018; Illeris, 2012; Wright, McMahan & McWilliams, 1994). I relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver får organisasjoner tilgang til ansattes kunnskap i bytte mot lønn, karrieremuligheter og forutsigbare arbeidsforhold. Bytteforholdet mellom individ og organisasjon preges av en gjensidig avhengighet (Bolman & Deal, 2014, s. 146). Den tradisjonelle oppfattelsen av den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan fremstilles på denne måten:



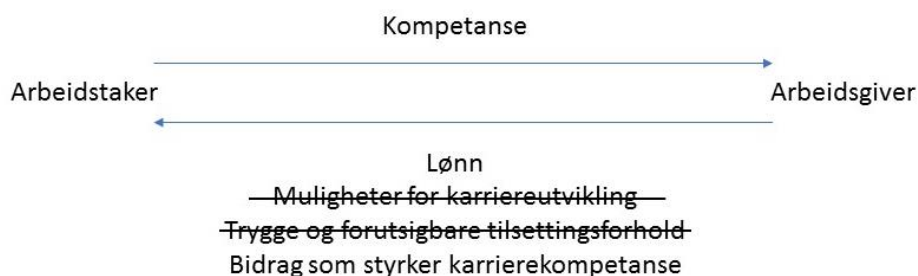
Figur 1: Tradisjonell forståelse

I vårt postmoderne samfunn blir denne forståelsen utfordret av ideen om det fleksible og omskiftelige subjektet. For å nå målet om samfunnsøkonomisk effektivitet og dynamikk vil man at individet skal bære hele ansvaret for å tilpasse seg arbeidsmarkedets til enhver tid skiftende behov (Kjærgård, 2018; Sultana, 2018). På organisasjonsnivå kommer disse strømningene til uttrykk som et ønske om å frigjøre seg fra langsiktige forpliktelser:



Figur 2: Nye strømninger

En slik tilnærming kan bety at man undervurderer kompleksiteten i kunnskap og effekten av svekkede bånd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dersom man legger til grunn at kunnskap er en konkret vare som kan kjøpes fri fra og utvikles uten tilknytning til opprinnelig eier, er lengden på ansettelsesforholdet, i et kunnskapsperspektiv, uten betydning. Men dersom man legger til grunn at kunnskap er subjektiv, kontekstuell og dypt integrert i den enkelte, må kunnskap betraktes som et særeie som organisasjonen mister disposisjonsretten til den dagen arbeidsforholdet tar slutt. Overlatt til å administrere egen karriere i et arbeidsliv uten faste holdepunkter, er det en risiko for at arbeidstaker velger å beholde verdifull kunnskap som et individuelt konkurransefortrinn fremfor å videreformidle den i organisasjonen. For å opprettholde balansen i bytteforholdet må organisasjoner erstatte trygghet og muligheter internt i organisasjonen med et bidrag som styrker den enkeltes posisjon på arbeidsmarkedet. Jeg tar til orde for at bidrag til å utvikle arbeidstakers karrierekompetanser kan frigjøre organisasjoner fra langsiktige forpliktelser og samtidig skape ny motivasjon for å videreformidle kunnskap.



Figur 3: Ny forståelse

5 Oppsummering og avslutning

Jeg innledet denne oppgaven med å spørre «på hvilken måte kan organisasjoner opprettholde tilgangen til verdifull kunnskap og ettertraktet kompetanse når utviklingen går mot kortere og mindre forpliktende arbeidsforhold?» Jeg har svart på dette gjennom å vise at organisasjoners bidrag til utvikling av karrierekompetanser som styrker den enkeltes posisjon på arbeidsmarkedet, kan erstatte karrieremuligheter internt i organisasjonen som motivasjonsfaktor for å videreformidle kunnskap.

Drøftingen, som viser hvordan karriereveiledningsfeltet kan bidra til ny forståelse for relasjonen mellom individ og organisasjon, er forankret i erkjennelsesteoretiske posisjoner. En sentral del av oppgaven er å belyse sammenhengen mellom overordnet vitenskapsteori og karriereteori.

Artikkelen viser at kunnskap og kompetanse er avgjørende både for arbeidstakers og arbeidsgivers utvikling, noe som gjør det naturlig å se på karriereutvikling og organisasjonsutvikling som to gjensidig avhengige prosesser. Drøftingen belyser hvordan man i et *utvidet kompetanseperspektiv*, kan argumentere for at individ og organisasjon trenger den samme kompetansen. Når organisasjoner etterspør *soft skills* som sosial- og endringskompetanse, fleksibilitet og gjennomføringsevne, så er dette de samme komplekse kompetansene som gjør den enkelte av oss i stand til å utvikle karrieren i et livslangt perspektiv.

Arbeidslivet er en naturlig utviklingsarena for karrierekompetanser. Sammenlignet med skolen så kan organisasjoner tilby et mer variert og helhetlig læringsmiljø. Jeg mener at videre forskning på karriereveiledningsfeltet bør undersøke nærmere arbeidstakers og arbeidsgivers muligheter for samskaping av karrierekompetanser.

Referanseliste

- Bakke, I. B. (2018). Norsk karrierekompetanse - karriereferdigheter med kulturell bagasje. I R. Kjærgård & P. Plant (Red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (s. 88-109). Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers. Theory and Practice*. Great Britain: Clays Ltd.
- Bergmo-Prvulovic, I. (2014). Is career guidance for the individual or for the market? Implications of EU policy for career guidance. *Int. J. of lifelong education*, 33(3), 376-392. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02601370.2014.891886>
- Bergmo-Prvulovic, I. (2015). *Social Representations of Career and Career Guidance in the Changing World of Working Life* Jönköping University, Jönköping.
- Bergmo-Prvulovic, I. (2018). Conflicting Perspectives on Career: Implications for Career Guidance and Social Justice. I T. Hooley, R. G. Sultana & R. Thomsen (Red.), *Career Guidance for Social Justice: Contesting Neoliberalism* (s. 143-158). New York: Routledge.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Dysthe, O. (2001). Sosiokulturelle teoriperspektiv på kunnskap og læring. I O. Dysthe (Red.), *Dialog, Samspel og Læring*. Oslo: Abstrakt Forlag as.
- Dølvik, J. E. (2013). *Grunnpilarene i de nordiske modellene: Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling*. Oslo: Fafo. Hentet fra <https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/8404/20303.pdf?sequence=1>
- Ellingsen, A. (2018). Karriereveiledning og arbeidsmarkedet. I R. Kjærgård & P. Plant (Red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (s. 139-162). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Falch, P. B. (2016). Matchingteori og RIASEC: Kartet som ikke lenger stemmer med terrenget, 8. Hentet fra <http://veilederforum.no/content/matchingteori-og-riasec-kartet-som-ikke-lenger-stemmer-med-terrenget>
- Finansdepartementet. (2017). *Perspektivmelding 2017 (Stortingsmelding 2017:23)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbeca1/no/pdfs/stm201620170029000dddpdfs.pdf>
- Foucault, M. (2008). Sikkerhet, territorium, befolkning. Forelæsnings på Collège de France 1977-1978 (P. F. Bundgård, Overs.). I (bd. 1, s. 445). København, Denmark: Hans Reitzels forlag.
- Gilson, L. L. & Goldberg, C. B. (2015). Editors Comment: So, What Is a Conceptual Paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127-130. <https://doi.org/https://doi.org.ezproxy.inn.no/10.1177%2F1059601115576425>
- Haug, E. H. (2014). CMS - et felles perspektiv for karriereveiledning i Norge? Hentet fra <https://www.kompetansenorge.no/contentassets/66c4ba89d9e14c68b4fc113d24c8a905/cms---et-felles-perspektiv-for-karriereveiledning-i-norge.web.pdf>
- Haug, E. H. (2015). Karrierekompetanse (CMS): en introduksjon, 7. Hentet fra <http://veilederforum.no/content/karrierekompetanse-cms-en-introduksjon>
- Haug, E. H. (2018). *Karrierekompetanser, karrierelæring og karriereundervisning. Hva, hvorfor, hvordan, for hvem og hvor?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Hauge, L. S. (2001). *Vitenskap og sannhet. En innføring i vitenskapsfilosofi*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget AS.
- Hislop, D., Bousa, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in organizations* (4. utg.). Oxford UK: Oxford University Press.

- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices*. New Hersey: Prentice-Hall, Inc.
- Illeris, K. (2012). *Kompetens* (S.-E. Torhell, Overs.). Danmark: Samfunnslitteratur og Copenhagen/Roskilde University Press.
- Johannessen, K. S. (1999). Humanioras Vitenskapsfilosofi. I K. S. Johannessen (Red.), *Glimt fra vitenskapsfilosofiens hovedområder* (bd. 8, s. 41-93). Norge: Fagbokforlaget.
- Kjelstad, R. & Dommeruth, L. (2009). Hver fjerde ønsker å bytte jobb. Hentet fra https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hver-fjerde-onsker-aa-bytte-jobb?fbclid=IwAR0XCeV_u7UbAzcZe5yoD_q57MnUnzgW_Or-XMOYzwP5IVFqB5KtTRvDO_c
- Kjærgård, R. (2012). *Karriereveiledningens genealogi*. Aarhus Universitet: Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU).
- Kjærgård, R. (2018). Karriereveiledning i spenningsfeltet mellom samfunnsmessige og individuelle behov. I R. Kjærgård & P. Plant (Red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (bd. 1, s. 18-37). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M. & Jones, B. G. (1976). A social Learning Theory of Career Selection. *The Counseling Psychologist*, 6(1), 71-80.
- Lindh, G. (1997). *Samtalet i studie- og yrkesvægledeprosessen* Stockholm Universitet, Stockholm, HLS Forlag.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11), 22-28.
- Müller-Merbach, H. (2004). Knowledge is more than information. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 61-62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500020>
- Müller-Merbach, H. (2007). Kant's two paths of knowledge creation: a priori vs a posteriori. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 64-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500123>
- Neary, S., Dodd, V. & Hooley, T. (2016). *Understandig Career Management Skills*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10545/595866>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, Inc.
- NOU 2016:7. (2016). *Norge i Omstilling - Karriereveiledning for individ og samfunn*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston and New York: The Riverside Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. USA: The University of Chicago Press.
- Ranstad. (2019). *Global report*. Hentet fra <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q12019>
- Rasborg, K. (2004). Sosialkonstruktivismen i klassisk og moderne sosiologi. I L. Fuglesang & P. B. Olsen (Red.), *Vitenskapsteori i samfunnsvidenskapene: På tværs av fagkulturer og paradigmer* (bd. 2, s. 349-387). Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Regjeringen. (2017). *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nks/id2527271/>
- Ripegut, H. (2018, 05.02.2018). DNB-sjef Rune Bjerke med gladmelding til de ansatte. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/na24/dnb-sjef-rune-bjerke-med-gladmelding-til-de-ansatte/3423411860.html>
- Rogers, C. (1951). *Client-centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Savickas, M. L. (2012). Life Design: A Paradigm for Career Intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>

- Savickas, M. L. (2015). Career counseling paradigms: Guiding, developing and designing. I P. J. Hartung, S. M. L. & W. B. Walch (Red.), *APA handbook of career intervention, Volum 1: Foundations* (bd. 1, s. 129-143). US, Washington DC: American Psychological Association.
- Skirbekk, G. & Gilje, N. (2000). *Filosofihistorie*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>
- Sultana, R. G. (2018). Prekaritet, innsparinger og samfunnskontrakt i en flytende verden: karriereveiledning i balansen mellom borger og stat. I R. Kjærgård & P. Plant (Red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (bd. 1, s. 38-52). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Svendsrud, A. (2015). *Karriereveiledning i et karrierelæringsperspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. I. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Thatcher, M. (1987). I D. Keay (Red.): *Women's Own*.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap Kunnskap og Praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitativ Forskningsmetode i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Toulmin, S. (1990). *COMSMOPOLIS - The Hidden Agenda of Modernity*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Virtanen, I. J. (2010). Epistemological problems concerning explication of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(4).
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution. *The Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258554>
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

Petter B Falch , pfalch@online.no 917 77 414

Student, master i karriereveiledning, Høgskolen i Innlandet

Kompetanseutvikling i et moderne arbeidsliv, til beste for individ og organisasjon.

Competence development in modern working life, to the benefit of the individual and the organization.

Sammendrag/abstract

Arbeidsgivere framhever ansattes kunnskap og kompetanse som organisasjonens viktigste ressurs, men undervurderer i hvor stor grad tilgang til denne ressursen påvirkes av ansattes motivasjon til å dele. Kunnskap er en kompleks størrelse som bare kan formidles fra menneske til menneske, og når arbeidsgivere søker fleksibilitet gjennom kortere og mindre forpliktende arbeidsforhold, reduseres samtidig ansattes motivasjon for kunnskapsdeling. Samtidig er det en økende etterspørsel i arbeidslivet etter generelle karrierekompetanser (soft skills) som kreativitet, fleksibilitet og sosiale ferdigheter. Denne artikkelen foreslår støtte til å utvikle karrierekompetanser som en alternativ motivasjonsfaktor for kunnskapsdeling når trygge framtidsutsikter og karriere internt i organisasjonen faller vekk.

Employers emphasize knowledge as the most important asset of the organization, but underestimate to what degree their access to knowledge is dependent on employees' will to share. Knowledge can only be shared between people, not through systems. When employers seek more flexibility through less long term and binding employment, this will reduce the employee's motivation to share knowledge. Another dominant trend in modern working life, is a demand for career management skills (soft skills) like creativity, flexibility and social skills. This article suggests that facilitating the development of individual career management skills, skills that will strengthen the employee's position in the labour market, could replace prospects and career opportunities within the organization as motivators for knowledge sharing.

Nøkkelord norsk: Kunnskapsdeling, karrierekompetanser, karriereutvikling
organisasjonsutvikling

Nøkkelord engelsk: Knowledge sharing, career management skills, career development
organizational development

Antall tegn i artikkel inkludert mellomrom og litteraturliste: 46 136

Kompetanseutvikling i et moderne arbeidsliv, til beste for individ og organisasjon

Introduksjon

Kunnskap og kompetanse er sentrale begreper i ordskiftet om dagens og fremtidens arbeidsliv. Men hva er egentlig kunnskap, og hvordan legger vi forholdene til rette for kompetanseutvikling i et moderne arbeidsliv? For å kunne drøfte disse problemstillingene på en meningsfull måte, velger jeg å betrakte kunnskapsdeling og kompetanseutvikling i en organisasjonsteoretisk kontekst, og stiller spørsmålet: Hvordan kan organisasjoner opprettholde tilgangen til verdifull kunnskap og kompetanse når utviklingen går mot kortere og mindre forpliktende arbeidsforhold?

Fagfeltet knowledge management er en viktig premissleverandør for hvordan vi oppfatter og håndterer kunnskap og kompetanse i organisasjoner og arbeidsliv (Hislop, Bousa & Helms 2018). I knowledge managements teori om kunnskapsdeling legges det til grunn at subjektiv og sammensatt kunnskap kan gjøres om til konkret informasjon som kan videreformidles i organisasjonen som objektive data (Iles, Yolles & Altman 2001; Nonaka, Toyama & Konno 2001). Kritikere av denne prosessen mener at den er drevet frem av et ønske om å tilpasse kunnskap til en digitalisert og evidensbasert verden, og ikke tar hensyn til kunnskapens egentlige natur (Virtanen 2010).

Magnus Carlsen forteller ofte at han «føler» om en stilling på sjakkbrettet er bra eller dårlig, uten at han klarer å konkretisere hvorfor. Det han gir uttrykk for er kunnskap som ikke lar seg uttrykke skriftlig. Tesfaye (2013) beskriver at vi heller ikke kan tilegne oss denne formen for kunnskap på bakgrunn av objektiv informasjon. Når vi skal lære oss å sykle, holder det ikke å lese en bok om hjul og pedaler. Kunnskap om hvordan vi skal holde balansen samtidig som vi trækker oss fremover kan vi bare tilegne oss gjennom erfaring. En sykepleiers kunnskap om hvor mange bein som finnes i kroppen og hvor blindtarmen befinner seg kan formidles i en forelesning. Det samme kan informasjon om at pasienter trenger omsorg. Hvordan man viser omsorg i praksis kan imidlertid bare tilegnes ved å studere hvordan erfarne kolleger viser omsorg i ulike situasjoner. Enkelte former for kunnskap kan bare formidles fra menneske til menneske. I arbeidslivet knyttes denne formen for kunnskapsdeling ofte til mesterlære og praksisfellesskap.

Dersom vi legger knowledge managements kunnskapsteoretiske tilnærming til grunn, og reduserer all kunnskap til allmenngyldige data, mister vi den mest komplekse og verdifulle kunnskapen. En slik prosess forutsetter dessuten at arbeidstaker *ønsker* å dele ettertraktet kunnskap med organisasjonen, noe som er en problematisk forutsetning sett i lys av utviklingstrender mot kortere og mindre forpliktende arbeidsforhold. Uten et forutsigbart arbeidsforhold og karrieremuligheter internt i organisasjonen som motivasjonsfaktor, risikerer man at arbeidstaker beholder ettertraktet kunnskap som et konkurransefortrinn på arbeidsmarkedet fremfor å videreformidle den i organisasjonen.

Jeg mener at den enkeltes mulighet til å utvikle karrierekompetanser under oppholdet i organisasjonen kan erstatte organisasjonslojalitet som motivasjonsfaktor for kunnskapsdeling i arbeidslivet. Ved å bidra til utvikling av arbeidstakers karrierekompetanser, det vil si kompetanser som styrker den enkeltes karriere i et livslangt perspektiv, kan arbeidsgiver beholde tilgang til ettertraktet kompetanse uten å være bundet av langsiktige forpliktelser.

Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker

I filmen «Modern Times» (1936) viser Charlie Chaplin oss hvordan hverdagen kunne fortone seg for arbeidstakere i mellomkrigstidens USA. Datidens samlebåndsproduksjon, et negativt menneskesyn og styringsverktøyet Scientific Management (Taylor 1919), oppsummerte nesten 400 år med modernisme og en naturvitenskapelig tilnærming til verden.

Rundt 1950 utfordres tanken om at mennesker og kunnskap kan beskrives i rasjonelle og økonomiske termer. Toulmin (1990) beskriver dette som en gjenoppdagelse av humanismen. Rogers (1951) tar et oppgjør med det rådende synet på individet som viljeløst og ute av stand til å vurdere sin egen situasjon og påvirke sin fremtid. I «The human side of enterprise» (1957) viser McGregor gjennom sin teori «X/Y» at individet ikke er preget av latskap, egoisme og motstand mot endring. Gitt muligheten, vil den enkelte ta ansvar, jobbe mot felles mål og utvikle seg selv.

Moderne Human Resource Management (HRM) gjenspeiler begge disse historiske uttrykkene. I en «hard HRM» betraktes arbeidstaker som en passiv ressurs som kan ansettes og styres etter behov. En «myk HRM» legger til grunn at arbeidstaker er kreativ, proaktiv og at en investering i relasjonen mellom individ og organisasjon vil gi avkastning (Van Buren III, Greenwood & Sheehan 2011). «Hard HRM» kan plasseres i en erkjennelsesteoretisk bås der kunnskap er objektiv, sann og allmenngyldig. «Myk HRM» kan på sin side knyttes til et sosialkonstruktivistisk syn på kunnskap som subjektiv og kontekstuell.

Begrepet «employability» representerer nye samfunnsmessige strømninger som ifølge Kjærgård (2018) vil øke den enkeltes ansvar og autonomi. For å nå målet om samfunnsøkonomisk utvikling, ønsker man at individet selv skal bære omkostningene ved å tilpasse seg arbeidsmarkedets skiftende behov (Sultana 2018). Ved å endre fokus fra «employment» til «employability», sendes den enkelte arbeidstaker ut på et livslangt læringsprosjekt der man må yte sitt beste i ulike arbeidsforhold av ukjent lengde (Savickas 2012; Waterman, Waterman & Collard 1994).

Relasjonen mellom individ og organisasjon i dagens samfunn er preget av det som Bauman (2007) kaller *flytende modernitet*. Teknologisk utvikling og globalisering har skapt en omskiftelig og konkurransepreget verden (Bolman & Deal 2018). For å møte utfordringer knyttet til denne usikkerheten ønsker organisasjoner mer fleksibilitet (Baruch 2004). Organisasjoner prøver å øke fleksibiliteten ved å frigjøre seg fra bindinger som langsiktige arbeidskontrakter representerer (Andolsek, Alas & Stebe 2015).

De ansattes kunnskap er organisasjoners viktigste ressurs (Bolman & Deal 2018). Den enkeltes kompetanse regnes som avgjørende for organisasjoners mulighet til å møte hurtige skifter i omgivelsene og som en kilde til varige konkurransefortrinn (Illeris 2012; Wright, McMahan & McWilliams 1994). Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan betraktes som et bytteforhold der organisasjoner sikrer sin tilgang til verdifull kompetanse i

bytte mot langsiktige forpliktelser og karrieremuligheter, i tillegg til lønn (Bolman & Deal 2014). Utviklingen mot mindre forpliktende arbeidsforhold truer denne balansen, og dermed også organisasjoners tilgang til ettertraktet kompetanse.

Langsiktige forpliktelser

Kunnskap er kontekstuell og subjektiv, og kan verken kontrolleres eller tvinges frem (Carmelo-Ordaz, Garcia-Cruz, Sousa-Ginel & Valle-Cabrera 2011; Nonaka mfl. 2001). Arbeidsgivers tilgang til arbeidstakers kunnskap er derfor begrenset. Fordi kunnskap er integrert i den enkelte av oss, mister organisasjoner tilgang til verdifull kunnskap den dagen arbeidsforholdet tar slutt. Lengden på tilsettingsforholdet er en begrensning i seg selv, men påvirker også den ansattes *vilje* til å dele kunnskap og kompetanse. Studier viser at den enkelte arbeidstaker i utgangspunktet er motvillig til å dele verdifull kunnskap (Martin-Perez & Martin-Cruz 2015). Kompetanse er en kilde til makt i organisasjonen og en faktor som gjør den enkelte vanskeligere å erstatte (Chennamaneni, Teng & Raja 2012).

Organisasjoners tilgang til kompetanse hviler på at arbeidstakere føler forpliktelse og lojalitet. «Organizational Commitment» er et resultat av langsiktighet og tillit i relasjonen mellom partene (Carmelo-Ordaz mfl. 2011; Meyer & Allen 1991). Disse antakelsene leder til det som Boman og Deal (2014) kaller et «human resource-dilemma». Organisasjoner må foreta et valg: enten tilpasningsdyktighet i form av kortsiktige kontrakter eller en investering i tilgang til ettertraktet kompetanse gjennom mer forpliktende arbeids- og tilsettingsforhold.

Det er imidlertid ikke bare organisasjoner som ønsker mer fleksibilitet. En konsekvens av en arbeidshverdag som kjennetegnes av mobilitet fremfor stabilitet, er at den enkelte arbeidstaker forventes å være kontinuerlig «*employable*» (Savickas 2012). I en slik kontekst representerer en sterk tilknytning til arbeidsgiver en risiko for at egen kompetanse ikke utvikles i takt med resten av arbeidsmarkedet (Sennett 1998). Det blir viktigere å bygge nettverk utenfor organisasjonen enn innenfor, og det er en fordel med løse bånd til mange fremfor sterke bånd til få (Gee, Jones, Fariss, Burke & Fowler 2017; Granovetter 1973; Putnam 2000).

I et moderne arbeidsliv er verdifull kunnskap og kompetanse en knapphetsfaktor. Dette medfører at arbeidstakere med høy eller unik kompetanse har større valgmuligheter (Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson 2001). Når karriere ikke forbindes med en bestemt organisasjon, vil individet endre fokus fra eksternt belønning og organisasjonslojalitet til indre belønning, utvikling og selvstendighet (Greenhaus & Kossek 2014; Sullivan & Emerson

2000). Den ansatte vil få en mer dominerende rolle i relasjonen til arbeidsgiver, og organisasjoner må i større grad tilpasse seg ansattes mål og forventninger for å kunne rekruttere og beholde ettertraktet arbeidskraft (Crowley-Henry, Benson & Ariss 2018; Farndale, Pai, Sparrow & Scullion 2014).

Kunnskap og kompetanse

Jeg mener at Knowledge Managements kunnskapsperspektiv sammen med et politisk ønske om at den enkelte skal ha en følelse av entreprenørskap i forhold til egen karriere (European Union 2008), vitner om at vi undervurderer både kompleksiteten i kunnskap og hvilken effekt svekkede bånd mellom arbeidstaker og arbeidsgiver har på den enkeltes motivasjon for å dele kunnskap med organisasjonen.

Etter omleggingen fra en ressursøkonomi til en kunnskapsøkonomi, er kunnskap ansett som den viktigste kilden til økt produktivitet (NOU 2015:1). Tilgang til, og strategisk forvaltning av ettertraktet kunnskap, er en forutsetning for organisasjoners evne til å møte utfordringer i forbindelse med teknologisk utvikling og globalisering (Hislop mfl. 2018). Kontinuerlig kompetanseutvikling regnes som avgjørende for den enkeltes muligheter på et arbeidsmarked i økende endringstakt (Regjeringen 2017). Utsiktene til kortere og mer varierte arbeidsforhold medfører at man, i tillegg til spesifikk faglig kompetanse, fokuserer på utvikling av karrierekompetanser (Bakke 2018; Sultana 2012). Karrierekompetanser refererer til selvinnsikt, kritisk forståelse, fleksibilitet og andre kompetanser som ruster den enkelte til å forvalte egen karriere i et livslangt læringsperspektiv (Haug 2018). Karrierekompetanser, som øker arbeidstakers evne til omstilling, bidrar til et mer effektivt og dynamisk samfunn (NOU 2016:7).

Bak disse antakelsene om kunnskap og kompetanser finner vi ulik forståelse av kompetansebegrepet, en ukritisk tilnærming til forskjellen på kunnskap og informasjon og inkonsistent bruk av begrepene kunnskap og kompetanse (Iles mfl. 2001; OECD 2017). Et eksempel på dette er at vi i Norge ofte har brukt begrepet *kompetanse* om et meningsinnhold som internasjonal faglitteratur har kalt *kunnskap* («knowledge»). Kompetanse defineres som summen av kunnskap, ferdigheter og verdier (NOU 2018:2). I en slik sammenheng reduseres kunnskap til teori, og kompetansebegrepet overtar som et overordnet uttrykk for det vi *kan*.

Jeg mener at skillet mellom kunnskap og kompetanse er lite fruktbart, og synliggjør en manglende forståelse for hva kunnskap egentlig er. Sentrale politiske dokumenter, kunnskapsteorier og kompetansemodeller hviler på gjensidig utelukkende erkjennelsesteoretiske perspektiver. Dersom vi betrakter kunnskap som målbare og allmenngyldige data, er en utvikling mot kortere arbeidsforhold uproblematisk. Lengden på tilsetningsforholdet er da uten betydning for organisasjoners tilgang til kompetanse, fordi kunnskap er en konkret vare som kan kjøpes og utvikles uavhengig av opprinnelig eier. Med et sosialkonstruktivistisk syn på kunnskap, der kunnskap er uløselig knyttet til individet, vil imidlertid kortere arbeidsforhold medføre at organisasjoner mister ettertraktet kompetanse når ansatte slutter. Det personlige aspektet ved kunnskap gjør at kunnskap må betraktes som et komplekst særeie som arbeidsgiver mister disposisjonsretten over den dagen arbeidsforholdet tar slutt.

Fagfeltet Knowledge Management vokste frem i takt med anerkjennelsen av behovet for å administrere kunnskap som organisasjoners viktigste ressurs (Bessick & Naicker 2013; Styhre 2003). Det mest innflytelsesrike perspektivet innenfor knowledge management, Nonaka og Takeuchi`s (1995) modell for kunnskapsgenerering i organisasjoner, deler kunnskap i en «taus» og en «eksplisitt», håndfast dimensjon (Iles mfl. 2001; Scully, Buttigieg, Fullard, Shaw & Gregson 2013). Taus kunnskap, som er subjektiv og vanskelig å formulere, kan gjøres om til eksplisitt kunnskap og deles i organisasjonen som objektiv informasjon (Nonaka mfl. 2001). I følge Virtanen (2010) vitner dette grepet, der taus kunnskap gjøres om til eksplisitt kunnskap, om et fagfelt som er mer opptatt av å finne en forklaringsmodell for videreformidling av kunnskap enn av å forstå hva kunnskap egentlig er.

I et organisasjonsteoretisk perspektiv er kunnskap en forutsetning for organisasjoners læring og utvikling. Fordi kunnskap har en unik dimensjon som gjør at den er vanskelig å kopiere av andre organisasjoner, regnes den for å være en kilde til varige konkurransefortrinn (Barney 1997; Wright mfl. 1994). Denne formen for kunnskap er ettertraktet og kalles gjerne for «taus kunnskap». Den er kontekstspesifikk, vanskelig å uttrykke og dypt integrert i den enkelte av oss (Gourlay 2002). Dersom organisasjoner skal få fullt utbytte av den enkeltes kunnskap, må den deles og videreutvikles i organisasjonen (Cabrera & Cabrera 2005). En sentral problemstilling i studier av organisasjoner, er hvorvidt taus kunnskap lar seg administrere og hvordan (Irick 2007).

Diskusjoner om kunnskapsoverføring og kompetanseutvikling i arbeidslivet er dominert av fagfeltet knowledge managements oppfatning av at taus kunnskap kan gjøres om til eksplisitt kunnskap. I motsetning til taus kunnskap, som er komplisert og ressurskrevende å formidle, kan eksplisitt kunnskap enkelt digitaliseres, deles og lagres. Prosessen, der taus kunnskap gjøres om til eksplisitt kunnskap, er kritisert for å være feilaktig og for å resultere i en lite sammenhengende forståelse av kunnskapsbegrepet. På tross av erkjennelsen av at taus kunnskap ikke kan fanges og kodes, forsøker man innenfor knowledge management å behandle denne formen for kunnskap som objektiv informasjon (Hildreth & Kimble 2002).

Polanyis (1966) teori om taus kunnskap og Nonaka & Takeuchis (1995) forståelse av taus og eksplisitt kunnskap, er utgangspunkt for en mengde studier innenfor kunnskapsstyring og organisasjonsutvikling (Scully mfl. 2013). Sammen med Dreyfus & Dreyfus sin teori om ekspertkunnskap, representere de tre ulike forståelser av begrepet taus kunnskap og i hvilken grad taus kunnskap kan videreformidles. Ved å studere disse teoriene i en overordnet erkjennelsesteoretisk kontekst kan vi få en dypere forståelse for kunnskapsbegrepet, og samtidig belyse hvorfor knowledge managements behandling av kunnskap er problematisk.

Polanyis teori om taus kunnskap

Polanyi (1966) starter redegjørelsen for kunnskapsbegrepet med å hevde at «vi kan vite mer enn vi kan fortelle». Vi kjenner igjen andre mennesker på bakgrunn av ansiktstrekk, men vi er ikke i stand til å uttrykke hvilke trekk dette er. Vi er klar over de enkelte delene av kunnskapen vår (ansiktstrekkene), kun gjennom vår viten om helheten (ansiktet). Vår kunnskap om ansiktstrekkene er den tause kunnskapen. Det samme forholdet gjelder bilkjøring, der ferdigheter ikke kan tilegnes bare ved en teoretisk gjennomgang av alle prosesser. All kunnskap inneholder en form for taus kunnskap, og all kunnskap vil alltid inneholde både en teoretisk dimensjon ("knowing what") og en mer praksisnær dimensjon ("knowing how").

Polanyis lansering av den tause dimensjonen i kunnskapsbegrepet var ikke bare en ny måte å tenke om kunnskap på, det var også et angrep på den tradisjonelle vitenskapens mål om å etablere en frittstående, objektiv og universell kunnskap. I følge Polanyi er taus kunnskap løsningen på Platons kunnskapsparadoks; at vi enten har kunnskap om noe og ikke trenger å lete, eller så har vi ikke kunnskap og vet derfor ikke hva vi skal lete etter. Ved å legge taus kunnskap til denne ligningen kan vi ha en *anelse* om hva vi leter etter eller søker kunnskap om.

Den erkjennelsesteoretiske posisjonen rasjonalisme ser på kunnskap som deduksjon fra intuitive premisser (Markie 2017). Dette er en prosess som Kant beskrev som *à priori* (Müller-Merbach 2007), og som tilsvarer Polanyis (1966) oppfatning av forholdet mellom *taus kunnskap* og kunnskap. Når vi «kan noe» på bakgrunn av forutgående *taus kunnskap*, går vi fra enkeltdeler som ligger oss nære til en helhet som ligger lenger borte. For Polanyi eksisterer det ikke kunnskap uten *taus kunnskap*, på samme måte som det for rasjonalismen og formalvitenskapene ikke eksisterer kunnskap uten logikk som bygger på sanne premisser (Johnsen 1999).

Descartes mente at kriteriet for kunnskap med utgangspunkt i logiske resonnementer kan bygge på feil premisser. Vi kan simpelthen ha tenkt feil. For å unngå dette må alt det er logisk mulig å tvile på fjernes. Rasjonalisme i Descartes` tapning tar utgangspunkt i å bryte ned ting i minste bestanddel, og deretter bygge opp helt sikre og sanne grunnsetninger. I naturen betyr det å starte med usynlige partikler, og i «menneskeverden» må vi starte med «jeg tenker, altså er jeg» (Skirbekk & Gilje 2000).

Med utgangspunkt i Descartes mekaniske kunnskapsforståelse kan rasjonalisme ikke romme kunnskap og *taus kunnskap* slik som Polanyi oppfatter begrepene. Selv om Polanyi ser kunnskap som et resultat av at vi dveler ved internaliserte bestanddeler, er det umulig å gå fra en meningsfull helhet tilbake til disse bestanddelene. Vi er ikke klar over hvilke deler av den *tause kunnskapen* som gir oss mening. Dersom vi gjør som Descartes, og bryter ned en helhet i bestanddeler for så å sette dem sammen igjen, vil helheten få et annet meningsinnhold enn den opprinnelige. I Polanyis forståelse er *taus kunnskap* en uunnværlig del av og umulig å skille fra andre former for kunnskap. Dersom vi fjerner de personlige elementene i kunnskap, ødelegges all kunnskap.

Dreyfus & Dreyfus` ekspertteori

Dreyfus & Dreyfus (1986) satte seg fore å forklare, i et erkjennelsesteoretisk perspektiv, hva som skiller mennesker fra datamaskiner. Det Polanyi (1966) kaller *taus kunnskap* betrakter Dreyfus & Dreyfus som *ekspertkunnskap*. Denne formen for kunnskap skiller seg fra ren informasjon, og gjør at menneskers kunnskap ikke er begrenset til programmerte formler og algoritmer.

I motsetning til Polanyis to dimensjoner av taus kunnskap, «knowing what» (teoretisk kunnskap) og «knowing how» (praktisk kunnskap), definerer Dreyfus & Dreyfus ekspertkunnskap bare som det praktiske perspektivet «knowing how». Dreyfus & Dreyfus viser til Aristoteles` lignelse der poenget er at man skal gå til en klok gammel mann, ikke til en filosof dersom man har et moralsk problem. Dreyfus og Dreyfus deler empirismens erkjennelsesteoretiske utgangspunkt, at vi tilegner oss kunnskap gjennom erfaring. Der Platon ser på taus kunnskap som et uttrykk for at vi har glemt reglene for sann kunnskap, ser Dreyfus og Dreyfus på denne regelundragelsen som en befrielse og et steg mot utvikling av ekspertkunnskap.

Ekspertens «knowing how» kan ikke gjøres om til «knowing what». En ekspert vet når reglene kan brytes, noe som ikke fanges opp når man reduserer og tilpasser menneskelige ferdigheter til «knowledge engineering» (Dreyfus & Dreyfus 1986). Dreyfus og Dreyfus mener at store deler av kunnskapen vår er rutinepreget, objektiv og erfaringsbasert. Selv om dette er kunnskapsteoretiske premisser som de deler med empirisme, kan ikke en naturvitenskapelig erkjennelsesteori romme Dreyfus & Dreyfus sin forståelse av kunnskap. Deres ekspertteori inneholder en heuristisk del som er dypt internalisert i det enkelte individ, og som ikke kan deles opp, konkretiseres eller måles.

Nonaka og Takeuchis tause og eksplisitte dimensjoner

Nonaka, Toyama & Konno (Nonaka mfl. 2001) mener at kunnskap består av to frittstående og komplementære dimensjoner: taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Det sentrale i deres kunnskapsteori er at taus kunnskap, som er personlig og integrert i praksis og følelser, kan gjøres om til eksplisitt kunnskap og videreformidles som objektiv informasjon.

I utgangspunktet bygger Nonaka & Takeuchi sin kunnskapsteori på Polanyis tause kunnskap og en sosialkonstruktivistisk forståelse av hva kunnskap er. Sosialkonstruktivisme representerer en forståelse av kunnskap som tar utgangspunkt i at vår vitenskapelige og dagligdagse viten som samfunn og mennesker, oppstår og tolkes i en kontekst der språket er den viktigste faktoren (Rasborg 2004; Thomassen 2006). Nonaka & Takeuchi sin oppdeling av kunnskap i en taus og en eksplisitt dimensjon er imidlertid ikke mulig i Polanyis kunnskapsforståelse. Polanyi mente at taus kunnskap var en integrert del av all kunnskap. Nonaka & Takeuchi sitt grep, der relativ og subjektiv kunnskap (taus kunnskap) gjøres om til

allmenngyldige data (eksplisitt kunnskap), er også et brudd med grunnleggende sosialkonstruktivistiske premisser om at kunnskap er relativ og situasjonsbetinget.

Irgens (2007) beskriver de to ulike perspektivene på kunnskap som et *strukturelt perspektiv* og et *prosessuelt perspektiv*. I det strukturelle perspektivet kan kunnskap avgrenses fra mennesker og er objektiv og målbar, mens den i det prosessuelle perspektivet oppfattes som kroppsliggjort i mennesker, dynamisk og multidimensjonal. I det strukturelle perspektivet er eksplisitt kunnskap viktigere enn taus kunnskap, mens de to formene for kunnskap i det prosessuelle perspektivet henger sammen og oppfattes som likeverdige.

Nonaka & Takeuchis kunnskapsteori bygger på to gjensidig utelukkende erkjennelsesteoretiske posisjoner, noe som gjør den lite sammenhengende og troverdig (Virtanen 2010). Nonaka & Takeuchi blir på den ene siden oppfattet som spydspisser i oppgjøret mot kravet til objektiv sannhet innenfor organisasjonsteori (Spender 1996), og på den annen side orientert mot logisk positivisme når de forklarer forholdet mellom sine kunnskapsdimensjoner (Iles mfl. 2001).

Kunnskapsformidling og kompetanseutvikling i arbeidslivet

Knowledge managements kunnskapsteori er etter min oppfatning lite egnet til å forklare kunnskapsformidling og kompetanseutvikling i et moderne arbeidsliv. Dersom knowledge managements forståelse av kunnskap legges til grunn, vil utviklingen mot mindre forpliktende tilsetningsforhold representere en trussel mot organisasjoners tilgang til verdifull kunnskap. Både fordi man ved å presse all kunnskap ned i en eksplisitt form «ødelegger» og mister mye av den verdifulle kunnskapen (Polanyi 1966), men også fordi prosessen, der taus kunnskap gjøres om til eksplisitt kunnskap, forutsetter at de ansatte *ønsker* å bidra til organisasjoners utvikling (Nonaka mfl. 2001).

Taus kunnskap kan ikke kontrolleres eller tvinges frem (Hislop 2003; Kim & Mauborgne 1998). Dersom arbeidsgiver ikke lenger vil tilby trygghet og karrieremuligheter internt i organisasjonen, fører dette til en ubalanse i relasjonen mellom individ og organisasjon (Baruch 2004). I en slik situasjon vil den enkelte kunne velge å beholde ettertraktet kunnskap som en forsikring og et konkurransefortrinn på arbeidsmarkedet fremfor å videreformidle den i organisasjonen. For å hindre en slik utvikling, må organisasjoner erstatte ansattes muligheter internt i organisasjonen med et bidrag som styrker den enkeltes posisjon på arbeidsmarkedet

(Waterman mfl. 1994). For å kunne rekruttere og beholde attraktiv arbeidskraft må organisasjoner synliggjøre at oppholdet hos dem gir mening for den enkeltes karriere i et livslangt perspektiv.

Teknologisk utvikling og digitalisering har effektivisert måten vi behandler objektiv informasjon på, men det betyr ikke at vi kan gjøre om all kunnskap til allmenngyldige data. Kunnskapsformidling og kompetanseutvikling i arbeidslivet må bygge på en anerkjennelse av at kunnskap og kompetanse er komplekse og relative størrelser. Dersom organisasjoner skal kunne utnytte potensialet som ligger i den enkeltes kompetanse, kan den ikke reduseres til målbare ferdigheter (Illeris 2012). I et moderne arbeidsliv må man derfor finne nye måter å motivere den enkelte til å bruke og videreformidle kompetanse i organisasjonen. Organisasjoners bidrag til utvikling av karrierekompetanser kan være en løsning på denne utfordringen.

Karrierekompetanse

Et arbeidsliv i stadig hurtigere endringstakt gjør at vi må endre vår måte å tenke om *jobb* på. Som arbeidstaker kan vi ikke lenger forvente at karrieren kan forankres i en enkelt organisasjon, eller ett enkelt yrke. På et moderne arbeidsmarked må den enkelte være autonom, endringsvillig og læringsvillig (Savickas 2012). I tillegg til spesifikk fagkompetanse, er utvikling av generelle karrierekompetanser avgjørende for den enkeltes muligheter til å håndtere overgangsfaser og administrere egen karriere (NOU 2016:7). Eksempler på karrierekompetanser er selvinnsikt, evne til å ta valg og evne til å tenke strategisk (Neary, Dodd & Hooley 2016). I engelskspråklige land omtales karrierekompetanser som Career Management Skills (CMS), og blir ofte forstått som:

“A whole range of competences which provide structured ways for individuals and groups to gather, analyze, synthesize and organize self, educational and occupational information as well as the skills to make and implement decisions and transitions.”

Sultana (2012)

Haug (2015a, 2018) påpeker at denne definisjonen representerer en rasjonell oppfatning av karrierekompetanser som bygger på OECD`s (2015) oppfatning av kompetanse som konkrete ferdigheter. Diskusjonen rundt utvikling av karrierekompetanser dreier seg i stor grad om å få plass til karrierekompetanser i rammeverk og fagplaner. Dette tilsvarer etter min mening fagfeltet knowledge managements anstrengelser for å presse all kunnskap ned i en eksplisitt form.

I en tradisjonell utdanningsrelatert kontekst blir karrierekompetanser redusert til konkrete teknikker, for eksempel *hvordan man skal søke jobb* (Haug 2014). Dette går på bekostning av den dype forståelsen av karrierekompetanser og den selvinnsikten som Savickas (2012) beskriver er nødvendig for å takle overgangsfaser. En pensumrelatert tilnærming til karrierekompetanser ser bort fra at man kan tilegne seg karrierekompetanser, som «å samhandle positivt og effektivt med andre», i livet for øvrig (Haug 2015b; Sultana 2012). Det vi lærer på skolen er ofte løsrevet fra en helhet og derfor vanskelig å overføre til mer sammensatte og praksisrelaterte sammenhenger (Illeris 2012).

Krumboltz (2009) mener at den økende kompleksiteten og usikkerheten knyttet til utdanning og arbeidsliv krever et fokus på abstrakte karrierekompetanser som fleksibilitet, optimisme og pågangsmot (Haug 2014). Dette er trekk og karakterer som kan tilegnes og styrkes over tid (Heckman & Kautz 2012). Utviklingen av slike kompetanser er imidlertid mer omfattende enn opplæringen av konkrete ferdigheter, og krever en praksisrelatert tilnærming som ikke tilbys gjennom det tradisjonelle utdanningssystemet (Illeris 2012).

I motsetning til skolerelaterte sammenhenger, vil jeg hevde at arbeidslivet kan tilby et læringsmiljø som stimulerer den nødvendige personlighetsutviklingen og helhetlige forståelsen vi trenger for å utvikle kompetanser som kan anvendes i møte med nye og ukjente utfordringer. Dersom vi bruker eksempelet førstehjelp, kan en lærer formidle hvordan generelle situasjoner i teorien skal angripes. Ved bruk av dukker kan man i tillegg få en formening om hvordan man i praksis skal utføre hjerte-lunge-redning, men det er bare arbeidslivet som kan tilby et læringsmiljø der man gjennom å oppleve lyder, variasjon og stress kan utvikle en helhetlig kompetanse som kreves for å takle reelle situasjoner. På samme måte er det lite effektivt, kanskje umulig, å lære bort karrierekompetanser som nettverksbygging og evne til å takle omstilling *i teorien*.

Mindre forpliktende tilsetningsforhold medfører en forventning hos arbeidstakere om at oppholdet i en organisasjon skal gi dem kompetanser som øker mulighetene til å finne en annen jobb i fremtiden (Waterman mfl. 1994). Tradisjonelt har arbeidsgiver bidratt til utvikling av fagspesifikke kompetanser. Det blir imidlertid stadig færre jobber som kun setter krav til fagkunnskaper. Slike stillinger er ofte rutinepregede og blir automatiserte (Deming 2017).

Arbeidstakere som i tillegg til spesifikk fagkompetanse innehar endringskompetanse og sosialkompetanse blir stadig mer ettertraktede (Rege 2017). Dette er kompetanser som i ordskiftet rundt det moderne arbeidsliv ofte betegnes som *soft skills* (Heckman & Kautz 2012) og *21. century capabilities* (Gordon & Martin 2018). I en kunnskaps- og organisasjonsteoretisk sammenheng kalles slike kompetanser *taus kunnskap* (Hislop mfl. 2018) og i en karriereteoretisk kontekst *karrierekompetanser* (Prins, Vos, Beirendonck & Segers 2015).

I et moderne arbeidsliv kan utvikling av karrierekompetanser være et viktig verktøy for kunnskapsformidling og kompetanseutvikling. Jeg mener at det bør rettes et større fokus mot utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet. Arbeidsgiver kan bidra til utvikling av karrierekompetanser ved å tilrettelegge for varierte og utfordrende arbeidsoppgaver som stimulerer den enkeltes intuisjon, kreativitet og selvforståelse. Et samarbeid om utvikling av karrierekompetanser vil styrke arbeidstakers mulighet til å administrere egen karriere i et livslangt læringsperspektiv, samtidig vil det bidra til organisasjonsutvikling ved at den enkelte motiveres til å dele kunnskap og kompetanse med organisasjonen.

Konklusjon

Ordsiftet om kunnskapsformidling og kompetanseutvikling i arbeidslivet er preget av et uavklart og motsetningsfylt forhold til hva kunnskap og kompetanse egentlig er. Vi har sett at fagfeltet knowledge managements sammenblanding av ulike erkjennelsesteoretiske posisjoner truer organisasjoners tilgang til kunnskap og kompetanse. Knowledge managements kunnskapsteoretiske tilnærming legger til grunn at kunnskap er relativ, subjektiv og situasjonsbetinget, men allikevel kan gjøres om til og behandles som objektiv allmenngyldig informasjon. I denne prosessen, der kunnskap reduseres til konkrete og håndterbare størrelser, mister man den mest verdifulle kunnskapen på veien. Forsøket på å gjøre om taus kunnskap til eksplisitt kunnskap forutsetter at arbeidstaker ønsker å bidra til organisasjoners læring og

utvikling ved å stille sin kompetanse til disposisjon. Dette premisset trues av arbeidsgivers ønsker om mer fleksibilitet og mindre forpliktende tilsettingsforhold. For å opprettholde balansen i forholdet må arbeidsgivere tilby arbeidstakere en erstatning for tapet av et forutsigbart arbeidsfold. Hvis ikke, risikerer man at den enkelte beholder ettertraktet kompetanse som et konkurransefortrinn på arbeidsmarkedet fremfor å videreformidle den i organisasjonen.

Det må være en sammenheng mellom hvordan vi oppfatter kunnskap og hvordan vi behandler den. Karrierekompetanser kan være en ny innfallsvinkel til å forstå hvordan vi best kan ivareta kunnskapsformidling og stimulere kompetanseutvikling i arbeidslivet. Arbeidsgivers bidrag til utvikling av karrierekompetanser styrker arbeidstakers muligheter i et livslangt karriereperspektiv, og øker samtidig den enkeltes motivasjon for å videreformidle kompetanse i organisasjonen. Begrepene karrierekompetanse, taus kunnskap og soft skills beskriver alle kompetanser som intuisjon, empati, kreativitet og fleksibilitet. Dette er kompetanser som er verdifulle for begge parter.

Tradisjonelt har man tilnærmet seg karriereutvikling enten fra et individperspektiv eller fra et organisasjonsperspektiv. I et individperspektiv plasserer man eierskapet og kontroll over karriere hos individet og toner ned tilknytningen til organisasjoner der karrierer utvikles. I en tradisjonell Human Resource-ramme tar imidlertid utvikling av menneskelige ressurser og karrierer utgangspunkt i organisasjonens behov (Inkson 2004). Disse ulike perspektivene har tradisjonelt stått steilt mot hverandre, men i et arbeidsliv kjennetegnet av økende endringstakt og høyere kompetansekrav, deler karriereutvikling og organisasjonsutvikling kontekst og har mye å tilføre hverandre (Bergmo-Prvulovic 2015; Collin 1988).

Fagfeltene karriere teori og organisasjonsteori er et spennende tverrfaglig utgangspunkt for forskning på utvikling av karrierekompetanser i arbeidslivet. Det er behov for en tydeligere operasjonalisering av begrepet karrierekompetanser og for å konkretisere hvordan arbeidsgiver kan bidra til å utvikle slike kompetanser, til beste for individ og organisasjon.

Referanseliste

- Andolsek, D. M., Alas, R. & Stebe, J. (2015). Human Resource management and knowledge organization in Estonia and Slovenia. *Journal of Process Management - New Technologies, International*, 3(1), 28-44.
- Bakke, I. B. (2018). Norsk karrierekompetanse - karriereferdigheter med kulturell bagasje. I R. Kjærgård & P. Plant (red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (s. 88-109). Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers. Theory and Practice*. Great Britain: Clays Ltd.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times. Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Bergmo-Prvulovic, I. (2015). *Social Representations of Career and Career Guidance in the Changing World of Working Life*. Phd, Jönköping University, Jönköping.
- Bessick, J. & Naicker, V. (2013). "Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation". *SA Journal of Information Management*, 15(2). doi:<https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.556>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (5 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Cabrera, E. F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 15. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Carmelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Chaplin, C. (forf.). (1936). *Modern Times*. I C. Chaplin (produsent).
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. C. & Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097-1115. doi:<https://doi.org/10.1080/0144929x.2011.624637>
- Collin, A. (1988). New challenges in the study of career. *Personell Review*, 27(5), 412-425. doi:<https://doi.org/10.1108/00483489810230343>
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T. & Ariss, A. A. (2018). Linking Talent Management to Traditional and Boundaryless Career Orientations: Research Propositions and Future Directions. *European Management Review*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.1111/emre.12304>
- Deming, D. J. (2017). The Growing Importance of social skills in the labor market. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640. doi:<https://doi.org/10.3386/w21473>
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine*. USA: The free press.
- European Union, C. o. (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*. Brussels: EU.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P. & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49, 204-214. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial service industries. *Human Resource Management* 12(7), 1152-1165. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190110068368>
- Gee, L. K., Jones, J. J., Fariss, C. J., Burke, M. & Fowler, J. H. (2017). The paradox of weak ties in 55 countries. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 362-372. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.004>

- Gordon, V. & Martin, D. (2018). The 21st-Century CEO. Intrinsic Attributes, Worldview, and communication Capabilities. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1-9. doi:<https://doi.org/10.1177/1548051818793338>
- Gourlay, S. (2002). *Tacit Knowledge, Tacit Knowing or Behaving?* Paper presentert på 3rd European Organizational Knowledge, Learning and Capabilities Conference, Athens, Greece.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 20. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-442450-0.50025-0>
- Greenhaus, J. H. & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work-Home Persepective. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 361-388. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Haug, E. H. (2014). CMS - et felles perspektiv for karriereveiledning i Norge? Hentet fra <https://www.kompetansenorge.no/contentassets/66c4ba89d9e14c68b4fc113d24c8a905/cms---et-felles-perspektiv-for-karriereveiledning-i-norge.web.pdf>
- Haug, E. H. (2015a). Karrierekompetanse (CMS): en introduksjon. 7. Hentet fra <http://veilederforum.no/content/karrierekompetanse-cms-en-introduksjon>
- Haug, E. H. (2015b). Karrierekompetanse (CMS): Å skynde seg passe langsomt. Hentet fra <http://veilederforum.no/content/karrierekompetanse-cms-%C3%A5-skynde-seg-passe-langsomt>
- Haug, E. H. (2018). *Karrierekompetanser, karrierelæring og karriereundervisning. Hva, hvorfor, hvordan, for hvem og hvor?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Heckman, J. J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*(19), 451-464. doi:<https://doi.org/10.3386/w18121>
- Hildreth, P. M. & Kimble, C. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1), 23. Hentet fra <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00492437>
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee relations*, 25(2), 182-202. doi:<https://doi.org/10.1108/01425450310456479>
- Hislop, D., Bousa, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Managemet in organizations* (4 utg.). Oxford UK: Oxford University Press.
- Iles, P., Yolles, M. & Altman, Y. (2001). HRM and Knowledge Management: Responding to the challenge. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 3-33.
- Illeris, K. (2012). *Kompetens* (S.-E. Torhell, Trans. bind 2). Danmark: Samfunns litteratur og Copenhagen/Roskilde University Press.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 96-111. doi:[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00053-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00053-8)
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irick, M. L. (2007). Managing Tacit Knowledge in Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(3), 8.
- Johnsen, K. (1999). Formalvitenskapens vitenskapsfilosofi. I K. S. Johannessen (red.), *Glimt fra vitenskapsfilosofiens hovedområder* (s. 103-130). Norge: Fagbokforlaget.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, Strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338. doi:[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199804\)19:4<339::aid-smj985>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<339::aid-smj985>3.0.co;2-z)
- Kjærgård, R. (2018). Karriereveiledning i spenningsfeltet mellom samfunnsmessige og individuelle behov. I R. Kjærgård & P. Plant (red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (bind. 1, s. 18-37). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assesment*, 17(2), 135-154. doi:<https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Markie, P. (2017). *Rationalism vs. Empiricism*: Metaphysics Research Lab, Stanford University. Hentet fra <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/rationalism-empiricism/>

- Martin-Perez, V. & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards-knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management* 19(6), 1167-1185. doi:<https://doi.org/10.1108/jkm-03-2015-0114>
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11), 22-28.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi:[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Müller-Merbach, H. (2007). Kant's two paths of knowledge creation: a priori vs a posteriori. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 64-65. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500123>
- Neary, S., Dodd, V. & Hooley, T. (2016). *Understandig Career Management Skills*. Derby: International Centre for Guicance Studies, University of Derby. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10545/595866>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI, Ba and Leadership. I I. Nonaka & D. Teece (red.), *Managing Industrial Knowledge* (s. 344). London: SAGE Publications Ltd.
- NOU 2015:1. (2015). *Produktivitetet - grunnlag for vekst og velferd*. Oslo: Finansdepartementet.
- NOU 2016:7. (2016). *Norge i Omstilling - Karriereveiledning for individ og samfunn*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- OECD. (2015). *Youth, skills and employability*. Paris OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Getting Skills Right - Skills for Jobs Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. USA: The University of Chigago Press.
- Prins, P. D., Vos, A. D., Beirendonck, L. V. & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers:introducing the "Respect Openness Continuity (ROC)" model. I A. D. Vos & B. I. J. M. V. d. Heijden (red.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (s. 319-334). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone*. New York: Simon & Shuster Paperbacks.
- Rasborg, K. (2004). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I L. Fuglesang & P. B. Olsen (red.), *Vitenskapsteori i samfunnsvidenskabene: På tværs av fagkulturer og paradigmer* (bind. 2, s. 349-387). Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Rege, M. (2017, 31.10.2017). Fremtidens Skole. *Stavanger Aftenblad*.
- Regjeringen. (2017). *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nks/id2527271/>.
- Rogers, C. (1951). *Client-centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Savickas, M. L. (2012). Life Design: A Paradigm for Career Intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Scully, J. W., Buttigieg, S. C., Fullard, A., Shaw, D. & Gregson, M. (2013). The role of SHRM in turning tacit knowledge into explicit knowledge: a cross-national study of the UK and Malta. *The International Journal of Human Resoruce Management*, 24(12), 2299-2320. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781432>
- Sennett, R. (1998). *The Corroton of Character*. United States of America: Norton paperback.
- Skirbekk, G. & Gilje, N. (2000). *Filosofihistorie*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management*. Sweden: A Styhre and Liber AB.
- Sullivan, S. E. & Emerson, R. (2000). *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*. Paper presentert på Academy of Management (2000) Annual Conference, Chicago.

- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248. doi:<https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>
- Sultana, R. G. (2018). Prekaritet, innsparinger og samfunnskontrakt i en flytende verden: karriereveiledning i balansen mellom borger og stat. I R. Kjærgård & P. Plant (red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (bind. 1, s. 38-52). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Tesfaye, M. (2013). *Kloge Hænder - et forsvar for håndværk og faglighed*. Denmark: Specialtrykkeriet Viborg.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap Kunnskap og Praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Toulmin, S. (1990). *COMSMOPOLIS - The Hidden Agenda of Modernity*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M. & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21, 209-219. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>
- Virtanen, I. J. (2010). Epistemological problems concerning explication of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(4).
- Waterman, R. H. J., Waterman, J. A. & Collard, B. A. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, 87-95.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 26. doi:<https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

FORFATTERVEILEDNING SØKELYS PÅ ARBEIDSLIVET

Søkelys på arbeidslivet er et vitenskapelig tidsskrift som publiserer forskningsbaserte artikler om arbeidslivet i Norge og Norden. Hovedvekten ligger på empiriske studier. Viktige temaer er arbeidslivsrelaterte spørsmål som sysselsetting, lønn, arbeidsforhold og utdanning. Artiklene skal ha en framstillingsform som gjør dem tilgjengelige for et bredt publikum, for forskere, forvaltning, politiske myndigheter og næringsliv.

Redaksjonen tar fortløpende imot manuskripter. Vi tar i mot følgende typer: artikler basert på originale empiriske analyser og forskningstema-artikler som bidrar med kunnskapsstatus på et forskningsfelt. I tillegg tar vi i mot debatt/kommentarartikler og bokanmeldelser. Vi har også spalten *Søkelys på Norden* med artikler fra inviterte forfattere.

Tidsskriftet utgis med åpen tilgang (open access). Tidsskriftets innhold gjøres gratis tilgjengelig for allmennheten på Universitetsforlagets digitale publiseringsplattform www.idunn.no.

INNLEVERING AV MANUSKRIFT

Alle manuskripter sendes på epost til isf-spa@samfunnsforskning.no.

KRAV TIL MANUSKRIFTENE

En artikkel kan være inntil 50 000 tegn med mellomrom, inkludert figurer, tabeller, noter og referanser.

Manuskriptet skal inneholde følgende:

- Manustittel på norsk og engelsk
- Opplysninger om forfatter(e): navn, akademisk grad, stilling, institusjonstilknytning og kontaktadresse (inkludert e-post)
- Sammendrag/abstact på norsk og engelsk (inntil 100 ord på hvert språk)
- 4–5 nøkkelord på norsk og engelsk
- Selve manusteksten
- Eventuell fotnote med finansieringskilder, takksigelser osv. legges inn etter første setning i brødteksten
- Litteraturreferanser, alfabetisk ordnet
- Nummererte figurer og tabeller plasseres på egne ark bak i manuskriptet. Forslag til plassering i teksten markeres med hakeparenteser på en egen linje

NOTER

Noter skal være i form av fotnoter og må legges inn ved hjelp av fotnotefunksjonen i tekstbehandlingsprogrammet. Minimér bruk av noter.

ILLUSTRASJONER/GRAFER/DIAGRAM

Tabeller og figurer nummereres fortløpende (hver for seg: tabell 1,2,3.... figur 1,2,3....).

Tabeller må leveres i redigerbart format og med norsk tegnsetting. Figurer kan være i både sort/hvitt og farger. Figurtittelen skal ikke inkluderes i figuren, men stå separat over figuren. Noter til figuren (kilde eller liknende) skal også stå utenfor figuren og plasseres under.

Alle figurer og tabeller som benyttes i manuskriptet må være tillatt å publisere på nett. Dersom det ikke er forfatteren selv som har laget figuren, skal navnet på tegner eller fotograf oppgis i figurteksten. Forfatteren innhenter selv tillatelse til bruk av tidligere publiserte illustrasjoner.

REFERANSER I TEKST

Tidsskriftet benytter en tilpasset versjon av APA. EndNote-stil for *Søkelys på arbeidslivet* kan lastes ned på tidsskriftets

hjemmeside <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Tidsskrifter/Soekelys-paa-arbeidslivet/Forfatterveiledning>.

I teksten oppgis forfatterens etternavn og årstall for utgivelsen: Hansen (1986) hvis navnet er i teksten, (Hansen 1986) hvis navnet ikke er i teksten. Sidetall kan oppgis hvis det hjelper leseren: Hansen (1986: 345). Oppgi bare forfatterens etternavn i teksten, ikke mellomnavn (f.eks. Hansen og ikke Nordli Hansen). Referanse til flere artikler av samme forfatter på samme sted i teksten, gjøres som følger: (Hansen 1986, 1987). Ved referanse til arbeider skrevet av to forfattere brukes formen: (Knudsen & Ludviksen 1993).

Hvis to eller flere arbeider av samme forfatter er fra samme årstall, tilføyes bokstavene a,b,c etter årstallet: (Hansen 1986a). Referanser til flere forfattere på samme sted i teksten gjøres som følger: (Hansen 1986; Olsen 1987), eller med sidetall: (Hansen 1986: 97; Olsen 1987: 65). Disse skal sorteres alfabetisk, ikke etter årstall. Ved tre eller flere forfattere oppgis alle forfatterne første gang: (Falch, Hardoy & Røed 2011) og deretter forkortelsen mfl.: (Falch mfl. 2011).

Offentlige dokumenter refereres med serie og årstall, eller med full tittel dersom det er hensiktsmessig, for eksempel (NOU 1992: 323) og St.meld. nr. 14 (1993–94).

REFERANSELISTE OG DOI

Referansene følger etter selve manusteksten i alfabetisk orden. Alle referanser som brukes i teksten, må være med. Bare initialer, ikke fulle fornavn og mellomnavn oppgis. Referansene skal alltid inkludere DOI (digital object identifier) for kilder som har dette.

Referansene skal alltid inkludere DOI (digital object identifier) for kilder som har dette. DOI skal være en klikkbar URL og plasseres til sist i referansen. Hvis du er usikker på hva DOI-koden til en referanse er, eller om en DOI-kode finnes, kan du gjøre et raskt søk etter tittel, forfatternavn osv. på <http://search.crossref.org/>

Eksempel på plassering av DOI-kode med tidsskriftets referansestil: Manning, A. (2006). A generalised model of monopsony. *The Economic Journal*, 116(508), 84–100. doi: [10.1111/j.1468-0297.2006.01048.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2006.01048.x).

Eksempler på referanser i referanseliste

Bøker:

Elster, J. (1989). *The Cement of Society. A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tidsskrifter:

Lyonette, C. & Crompton, R. (2015). Sharing the load? Partners' relative earnings and the division of domestic labour. *Work, employment and society*, 29(1), 23–40. doi: [10.1177/0950017014523661](https://doi.org/10.1177/0950017014523661).

Antologier og artikkelsamlinger:

Teigen, M. & Midtbøen, A. H. (2015). Kunnskap om kjønnsbalanse. I M. Teigen (red.) *Virksomheter av kjønnskategorier i norsk næringsliv* (s. 27–47). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rapporter fra forskningsinstitutter:

Høgsnes, G. & Dale-Olsen, H. (1997). *Fastlønn og tilleggslønn for utvalgte stillingsgrupper i norsk arbeidsliv*. Rapport 97:21. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

NOU-er og stortingsmeldinger:

NOU, Norges offentlige utredninger (2015:1). *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd*. Oslo: Finansdepartementet.

Stortingsmelding nr.14 (1993–94). *Studiefinansiering og studentvelferd*. Oslo: Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.

Online databaser og nettsider:

Eurostat ESSPROS (2006). European system of integrated social protection statistics. Hentet fra http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/social_protection/data/main_tables

PUBLISERINGSETIKK

Redaksjonen er opptatt av at det som publiseres i tidsskriftene, er av høy faglig kvalitet og følger internasjonale etiske standarder for vitenskapelig publisering. Tidsskriftet følger retningslinjene til [Committee of Publication Ethics \(COPE\)](https://www.copyright.com/committees/COPE/).

FAGFELLEVRDERING

Tidsskriftet har gjensidig anonym fagfelle vurdering for å sikre den vitenskapelige kvaliteten til artiklene. Mottatte bidrag blir først vurdert av ansvarlig redaktør med tanke på relevans og kvalitet.

Relevante artikler sendes til en eller flere fagfeller som gjør sine vurderinger i anonymisert form. Tidsskriftet følger et tosidig anonymitets-prinsipp: både forfatter og fagfelle er anonyme for hverandre. Fagfelle mottar derfor en anonymisert versjon av manuskriptet der redaktøren har fjernet opplysninger om forfatter, finansieringskilder mm. Redaksjonen konkluderer på grunnlag av fagfellevurderingene og diskusjoner i redaksjonen.

Ettersom *Søkelys på arbeidslivet* er et flerfaglig tidsskrift, kan det forekomme at fagfellevurderingen gjøres av forskere fra andre disipliner enn forfatterne.

Redaksjonen består av forskere med arbeidsmarked som forskningsfelt, og tidsskriftet vurderer derfor av og til bidrag fra medlemmer av redaksjonen. Fagfellevurderingen gjøres da av forskere som ikke har en formell tilknytning til Institutt for samfunnsforskning, og som ikke har bindinger til forfatterne. Dersom en av redaktørene er forfatter, håndteres manuskriptet av andre i redaksjonen, og forfatter holdes utenfor beslutningsprosessen for manuskriptet.

INTERESSEKONFLIKTER

Vi ber om at alle forfattere oppgir eventuelle interessekonflikter ved innsendelse av manuskriptet.

HVIS MANUSKRIFTET BLIR GODTATT

Dersom manuskriptet godkjennes for publisering, vil forfatter motta en 1. korrektur som en pdf-fil vedlagt en e-post før publisering. Det skal kun rettes opp korrekturfeil og ikke foretas noen endringer i teksten i forhold til godkjent manuskript (omredigering, ny tekst etc.). Senere korrekturversjoner håndteres av redaktørene.

Forfatter vil motta lenke til artikkelen etter at den er publisert.