



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp

Handelshøyskolen: Økonomi og administrasjon

«Kompetanseutvikling er en del av vår verdiskaping for fremtiden ...!»

En kvalitativ studie om kompetanseutvikling i Ås
kommune

Line Marie Fossheim og Ayesha Ishaq

Strategisk ledelse

Oversikt

Tittel:

“Kompetanseutvikling er en del av vår verdiskapning for fremtiden...!”

En kvalitativ studie om kompetanseutvikling i Ås kommune

Utarbeidet av:

Line Marie Fossheim
Ayesha Ishaq

Eksamen:

Master i økonomi og administrasjon

Profilering: Strategisk ledelse

Semester:

Vår 2020

Nøkkelord:

Strategisk kompetanseutvikling, kompetanseledelse, ledelse, læring, kompetanse, strategi, virksomhetsstrategi, organisasjoner

Sammendrag

Studien handler om hvordan Ås kommune prioriterer både optimalisering av dagens aktiviteter, og samtidig forsøker å forberede seg for aktiviteter som kan dukke opp i fremtiden. Aktiviteter som skal utføres krever at medlemmene i organisasjonen har riktig kompetanse, til riktig tid. Fremtiden er preget av mye usikkerhet, og hovedutfordringen ligger i hvilken kompetanse som er nødvendig lenger frem i tid. Forskningen ønsker å undersøke hvordan dette kan gjøres i en stor organisasjon, da dette gir en bedre forståelse for strategisk kompetanseledelse. Formålet med denne avhandlingen har vært å analysere hvordan medarbeidere kan utvikle riktig kompetanse slik at de er godt rustet for fremtiden. Med dette, skal vi se på koblingen av virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling for medarbeidere. Ved bruk av en kvalitativ metode har tematikken og problemstillingen blitt analysert fra flere aspekter. Det tillegges særlig vekt på faktorer som påvirker kompetanseutvikling i henhold til organisatoriske mål knyttet opp mot kompetanseutvikling på individnivå.

På bakgrunn av oppgavens formål er problemstillingen formulert slik:

“Hvordan kan en organisasjon skape en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling for medarbeidere?”

Forskningen har derfor sett på:

- Hvordan kobles virksomhetsstrategier opp mot kompetansestrategier i organisasjonen?
- Hvordan kan ledelsen sikre at organisasjonen får den kompetansen de behøver?
- Hva som kjennetegner en vellykket kompetansestrategi?
- Hvilke oppfatninger har medarbeiderne av kompetansestrategien i organisasjonen?

For å innhente empiri med kvalitativ metode, har vi benyttet casestudie. Det ble gjort 8 intervjuer, fra ulike hierarkiske ledd i Ås kommune, for å kunne analysere sammenhenger mellom organisatoriske mål og kompetanseutvikling på individnivå. Informantene var strategisk utvalgt, og bestod av toppledere, mellomledere og medarbeidere i helsesektoren.

Resultater

På organisasjonsnivå fremkommer viktigheten av en kobling mellom kompetanseutvikling og

virksomhetsstrategier, samt faktorer som styrker koblingen i lys av eksisterende forskning. Empirien i lys av denne avhandlingen viser videre at mellomledelsen har en betydelig rolle i denne prosessen og kan styrke eller svekke denne koblingen. Boswell (2006) understøtter verdien om at ledelsen og medarbeidere som deler samme oppfatning av organisatoriske mål, vil bidra til at kompetanseutviklingen samsvarer med virksomhetsstrategier for måloppnåelse. Lai (2013) forklarer at kompetansestrategier i en organisasjon, som bygger på organisasjonens virksomhetsstrategier er kritisk for å kunne nå mål knyttet til kompetanseutvikling, og definerer dette som strategisk kompetanseledelse. Funnene i forskningen viser at digitalisering på et ledelsesnivå er essensielt for realisering av organisasjonens fulle potensiale slik det er i dag og i fremtiden. Velferdsteknologi er et viktig område for organisasjonen, og kompetanse på dette område er nødvendig, da fremtidens arbeidsmetoder blir mer digitaliserte. Eksempelvis vil hjemmebaserte tjenester benytte større grad av digitale verktøy, da mangel på personale er en betydelig faktor i fremtiden.

- Toppledelsen identifiserer kompetansebehov - og avdekker eventuelle kompetansegap.
- Toppledelsen har et ansvar for å tilrettelegge med midler for å redusere kompetansegap.
- På et organisasjonsnivå ble det avdekket at en effektiv likevekt av eksisterende og fremtidsrettet forretningsvirksomhet kan vedlikeholdes ved å ha mål som ikke er betydelige langsiktige. En tidshorison på 5 år er hensiktsmessig.
- Organisasjonens kompetansestrategier på virksomhetsområdene er ikke helt kjent for toppledelsen - dette delegeres til mellomledere.
- Mellomledelsen fungerer som en regulator i fusjonen av organisasjonens kompetanse- og virksomhetsstrategi.
- I Ås kommune er digitalisering integrert på et overordnet nivå, da dette er nødvendig for å realisere organisatoriske mål og effektivisere arbeidsprosesser for i dag og fremtid.

På et individnivå ble det avdekket at utvikling av riktig kompetanse baserer seg på flere faktorer. Et av de mest essensielle funnene viser til at kunnskapsdeling bør foregå på en måte som ikke svekker eksisterende forretningsvirksomhet. Videre vises det til at formell tilrettelegging og ressurser er essensielt i denne prosessen. En vurdering av disse regulerer koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansemål. Det er også viktig at medarbeiderne erkjenner og forstår virksomhetsmål, og ser viktigheten av kompetansestrategier. Det fremkommer at en kompetansestrategi som er ukjent, kan skape usikkerhet knyttet til fremtidige arbeidsmetoder. På en annen side, kan en tydelig ledelse

kompensere for manglede kompetansestrategier. Det er ulike måter en kompetansestrategi kan benyttes. Til tross for at det ikke alltid finnes en kompetansestrategi på papir, kan både ledelsen og medarbeiderne drive med kontinuerlig kompetanseutvikling på arbeidsplassen.

- Medarbeiderne får utviklet sin kompetanse kontinuerlig, både ved ukentlige samlinger, videreutdanning og case i regi av mellomlederne.
- Ansvar for å tilegne seg kompetanse som mangler for å utøve arbeidsoppgaver tildeles medarbeiderne og mellomledelsen.
- Kompetanseutvikling må foregå på en måte som ikke påvirker eksisterende forretningsvirksomhet. Funnene viser en effektiv metode som ivaretar eksisterende og fremtidig forretningsvirksomhet er når kompetanseutvikling foregår på rundgang.
- Velferdsteknologi blir stadig en større del av fremtidens kompetansekrav - det legges stor vekt på å tilegne denne kompetansen på individnivå.

Forord

Fem års skolegang nærmer seg slutt, og masteroppgaven er snart ferdig skrevet. Det har vært mange lærerike år, med både oppturer og nedturer. Vi har videreutviklet oss på mange områder, og sitter igjen med ny kunnskap som har bidratt til å forberede oss til arbeidslivet. Vi ser frem imot å møte nye utfordringer, og gleder oss til å få brukt vår kunnskap på nye arbeidsplasser.

Forskningsarbeidet har vært en prøvelse i en periode der alle deler av samfunnet har vært berørt av en pandemi. Med tålmodighet, tilpasning og støtte har prosessen likevel utartet seg til å bli noe positivt.

Ønsker med dette å takke alle informanter i Ås kommune, uten dere hadde ikke masteroppgaven blitt til! Det settes stor pris på deres bidrag til denne avhandlingen i denne hektiske tiden med Coronaviruset Covid-19.

Tusen takk til våre veiledere, Bernt Aarset og Ulrik Meisner, for gode tilbakemeldinger og råd underveis. Dere har gjort at vi har forbedret oss, og utviklet oss i alle disse månedene.

Takk til venner og familie, dere har gitt oss motivasjon, inspirasjon og nye perspektiver rundt oppgaven.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et utrolig godt samarbeid.

Takk til alle!

Med vennlig hilsen,

Line Marie Fossheim og Ayesha Ishaq

15.05.20

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	8
1.1 Begrepsforklaring	10
1.2 Problemstilling og avgrensninger	11
1.3 Struktur på avhandlingen	12
2.0 Teori	13
2.1 Ambidekstri - En likevekt i organisasjonen	13
2.1.1 Virksomhetsstrategier og ulike former for strategier	14
2.2 Kompetansekompener	16
2.2.1 Kunnskap	16
2.2.2 Evner	17
2.2.3 Ferdigheter	17
2.2.4 Holdninger	17
2.3 Modell for strategisk kompetanseledelse	19
2.3.2 Del 2 - Implementering av tiltak	24
2.4 Prosessen fra læring til kompetanse	25
2.4.1 Formell og uformell læring i organisasjoner	25
2.5 Oppsummering av teori	27
3.0 Metode	28
3.2.1 Casestudie	30
3.2.2 Utvalg av informanter	31
3.2.3 Dybdeintervju	32
3.3 Gjennomføringen av intervjuer	33
3.4.2 Validitet	34
3.5 Etske avveininger	35
3.5.1 Prinsipper og retningslinjer	35
4.0 Analyse og diskusjon av funn	37
4.1 Hvordan kobles virksomhetsstrategier opp mot kompetansestrategier i organisasjonen?	37
4.1.1 Ambidekstri i organisasjoner	37
4.1.2 Virksomhetsstrategi	39
4.1.3 Sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling	41
4.2 Hvordan kan ledelsen sikre at organisasjonen får den kompetansen de behøver?	46

4.3 Hva kjennetegner en vellykket kompetansestrategi?	50
4.3.1 Mellomleders rolle i endringsprosesser	51
4.3.2 Strategier for å sikre morgendagens kompetansebehov	52
4.4 Har medarbeiderne samme oppfatning av kompetansestrategien?	53
4.4.1 Ulike oppfatninger rundt kompetansestrategien	53
4.4.2 Praktisk bruk av kompetansestrategier	54
4.4.3 Formålet med kompetansestrategier	55
4.4.5 Utfordringer knyttet til kompetansestrategier	56
5.0 Konklusjon	58
5.2 Begrensninger og videre forskning	64
Litteraturliste	66
VEDLEGG 1: Godkjenning fra NSD	69
VEDLEGG 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	71
VEDLEGG 3: Intervjuguide	74

Figurer:

Figur 1: “Ambidekstri i organisasjoner”

Figur 2: “Sammenhengen mellom de ulike komponentene. Bygger på Lais (2013) modell.”

Figur 3: “Kontinuerlig prosess i strategisk kompetanseledelse. Illustrasjon inspirert av Lais (2013) strategiske prosess”

Figur 4: “Virksomhetsnivå, forretningsnivå og funksjonelt nivå i en organisasjon, Figuren er inspirert av (Ghoshal et al., 2014)”

Figur 5: “Kompetanse ved realisering av mål. Inspirert av Grant (2008).”

Figur 6: “Utarbeidelse av kompetansestrategier og virksomhetsstrategier. Inspirert av Kuvaas og Dysvik (2012)”

Figur 7: “Realkompetanse sett i sammenheng”

Figur 8: “Oppsummering av teori”

Figur 9: “Organisasjonskart til Ås kommune og studiens fokusområde (2019)”

Figur 10: “Koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier”

Figur 11: “Faktorer som påvirker koblingen mellom strategi og kompetanse”

Tabell:

Tabell 1: “Oversikt over informanter”

1.0 Introduksjon

Hovedutfordringer

Organisasjoner i dag lever i et samfunn preget av raske endringer i et dynamisk miljø, noe som kan by på ulike utfordringer. Organisasjoners evne til håndtere endringer og tilpasse seg miljøet kan være avgjørende for overlevelse og suksess over lengre tid. Endringer både i miljø og organisasjoner legger et økt press om kompetanseheving hos ansatte i organisasjoner (Rainey, 2008). En hypotese er at i store organisasjoner kan det være utfordringer knyttet til planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling på sikt, og at det er vanskelig å koble kompetanseutvikling sammen med organisasjonens overordnede strategier.

Kompetanseutvikling forbindes ofte med høye kostnader, i stedet for å bli sett på som en investering (Laudal & Mikkelsen, 2016). Fremtidsrettet kompetanseutvikling blir også sett på som en utfordring, da det er vanskelig å predikere hva som vil skje lang tid fremover. En annen utfordring er at det er mye usikkerhet knyttet til hvilken kompetanse som er riktig for medarbeiderne, og hvordan dette skal tilrettelegges i praksis.

Kunnskapssamfunn

Kompetanseutvikling blir stadig viktigere ettersom lever vi i et kunnskapssamfunn, der kunnskap, innovasjon og evnen til å håndtere raske endringer er viktig for å drive en virksomhet (Hargreaves, 2004). Et kunnskapssamfunn vil si et samfunn som domineres av ny informasjonsteknologi, rask utvikling og nye muligheter (Støren, Grøgaard & Step, 2006). Kunnskapen endres og økes i et raskere tempo enn tidligere, mye på bakgrunn av større bruk av digitale kanaler og tjenester. Digitalisering av tjenester har forenklet prosesser, frigjort arbeidskapasitet og samtidig ført til et større press på virksomheter. Årsaken til at det fører til større press er at det er mye kunnskap som må forankres for å kunne implementere slike digitale endringer. Dette har vært med på å gi de de ansatte i en organisasjon en høyere verdi, der deres kompetanse blir sett på som viktig (Lai, 2013; Nordhaug, 2004). De ansatte er derfor en av de viktigste ressursene, ettersom deres kompetanse er nødvendig for å omstille seg etter endringer i omgivelsene. Med et samfunn som drives av kontinuerlige endringer, vil riktig kompetanse til riktig tid innad i en virksomhet være avgjørende for langsiktig suksess.

Eksisterende forskning

Det eksisterer mye forskning som belyser viktigheten av strategi og kompetanse individuelt (Hinderaker & Nikolaisen, 2012; Kristiansen, 2009). Koblingen mellom disse er derimot noe det eksisterer mindre forskning på (Ritter & Gemünden, 2004). Eksisterende forskning på den ene siden belyser suksessfaktorer internt i organisasjonen som organisasjonskultur, tverrfaglig samarbeid og kompetanse. På den andre siden er det forskning som analyserer organisasjoners strategier og deres konkurransevne (Ritter & Gemünden, 2004). Det eksisterer mye litteratur om strategi, med noen av de fremste forskerne som Porter (1996) og Mintzberg (1987) innenfor dette fagområdet. Mintzberg (1987) er kjent for de 5 P-ene for strategi, mens Porter (1996) er kjent for blant annet virksomhetsstrategi og hvordan denne brukes til fordel i organisasjoner. Det har derfor vært av interesse å drøfte deres forskning i denne avhandlingen. Birkenshaw & Gibson (2004) drøfter viktigheten av å orientere organisatoriske aktiviteter som fokuserer på dagens aktiviteter og fremtidsrettede aktiviteter. Ringvirkninger en slik langsiktig tenkning kan by på er et tema som er interessant å se videre på.

Fokusområder

Fokuset ligger på å analysere hvordan koblingen mellom virksomhetsstrategier på et organisatorisk nivå og kompetanseutvikling på individnivå påvirker hverandre. Koblingen av disse er nyttig for organisasjoner ved at dette kan bidra til å ivareta både kompetansebehovet som behøves i dag og hvilken kompetanse som behøves i fremtiden (Birkenshaw & Gibson, 2004; Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Denne koblingen beskrives som ambidekstri (Birkenshaw & Gibson, 2004). En kobling mellom disse kan utgjøre store fordeler for bedrifter ved at de klarer å lykkes på sikt med den riktige kompetansen (Birkenshaw & Gibson, 2004; Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Hensikten med avhandlingen er å få en dypere forståelse av hvordan kompetanseutvikling blir tilrettelagt i en organisasjon, og hvordan organisasjonens overordnede strategier kan påvirke dette. Forskningen skal videre undersøke hvordan en organisasjon kan sikre kompetanseutvikling i lys av strategisk kompetanseledelse.

Strategisk kompetanseledelse som verktøy

Lai (2013) modell for strategisk kompetanseledelse kan brukes som et nyttig verktøy for å belyse oppgavens fokusområde. Modellen består av en tredelt prosess som innebærer planlegging, gjennomføring av tiltak og evaluering (Lai, 2013). I denne oppgaven fokuserer vi på planlegging og gjennomføring av tiltak. Det kan derfor være interessant å vurdere hvilke

faktorer som kan påvirke dette. Avhandlingen analyserer hvordan et samarbeid mellom strategi og kompetanse kan realisere virksomhetens fulle potensiale på en effektiv måte.

1.1 Begrepsforklaring

I denne avhandlingen vektlegges koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier i en organisasjon. Derfor er det naturlig med en begrepsavklaring før dette drøftes videre. Videre i oppgaven vil organisasjonens langsiktige strategier omtales som virksomhetsstrategier.

Virksomhetsstrategi

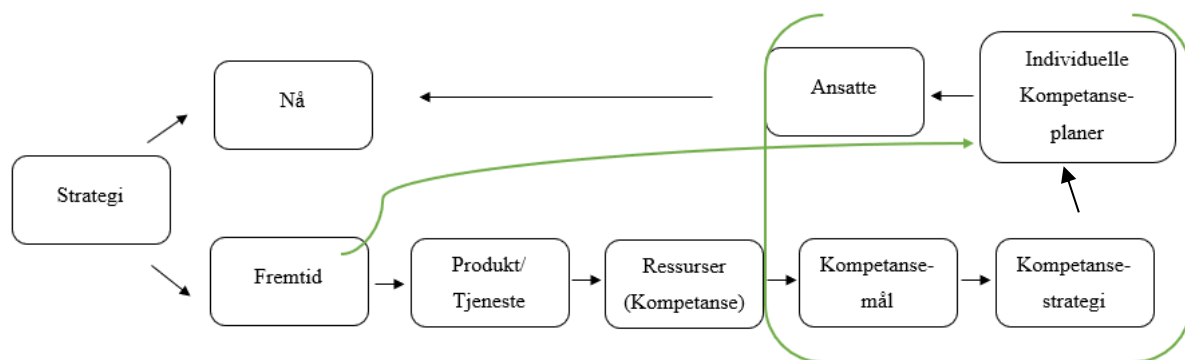
Ordet strategi blir brukt ulikt på ulike arenaer og situasjoner. Med virksomhetsstrategi i denne oppgaven menes: *“En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål”* (Roos, Krogh & Roos, 2010, s. 12). En bedrifts overordnet strategi er viktig for å skape en visjon om organisasjonens langsiktige mål, og vurdere hvilke satsningsområder som kan være aktuelle for virksomheten (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991). I dagens marked preget av sterk konkurranse har virksomheter ulike strategier for å overleve. Det er flere måter å gjøre dette på, enkelte ønsker å være nyskapende, andre satser på høy kvalitet på produkter eller tjenester, mens noen opererer med lavpris-strategier (Porter, 2004). Uansett hvilket marked en virksomhet opererer i, skal den overordnede virksomhetsstrategien være en veiviser for hvordan mål kan oppnås, så beslutninger og læring understøtter virksomhetsstrategiene.

Kompetansestrategi

En virksomhetsstrategi legger føringer for hvordan en kompetansestrategi utarbeides (Lai, 2013). En kompetansestrategi inneholder retningslinjer for hvordan medarbeidere ivaretar og utvikler sin kompetanse som behøves i organisasjonen for å utøve arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2004). På bakgrunn av dette vil det være viktig å analysere kompetanse på individnivå og organisasjonsnivå. Et samspill mellom begge nivåer kan skapes ved å koble disse sammen ved hjelp av en kompetansestrategi som støtter virksomhetens overordnede strategier (Lai, 2013).

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Denne avhandlingen vil belyse hvordan en organisasjon kan skape en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling for medarbeidere. I den forbindelse er det interessant å analysere hvordan en organisasjon tilegner seg riktig kunnskap som behøves i dag og i fremtiden. En likevekt av kompetansestrategier som er ment å utbedre eksisterende forretningsvirksomhet, og som samtidig fokuserer på fremtidige forretningsmuligheter defineres som ambidekstri (Birkinshaw & Gibson, 2004). Det innebærer at fokuset skal fordeles likt mellom eksisterende forretningsvirksomhet, i tillegg til fremtidsrettede organisatoriske aktiviteter (se figur 1).



Figur 1: Ambidekstri i organisasjoner

Modellen tar utgangspunkt i en organisasjons strategier både for nåtid og for fremtid. Modellen legger vekt på en organisasjons virksomhetsmål legger føringer for kompetansestrategier. Sistnevnte gir retningslinjer for individuelle kompetanseplaner for de ansatte. En utfordring i organisasjoner er å forutse kompetansebehovet for fremtiden, da den er preget av mye usikkerhet. Det vil derfor legges vekt på hvordan en organisasjon utarbeider kompetansestrategier på et organisatorisk nivå, selv om kompetanseutviklingen skjer på individuelt nivå.

Med bakgrunn i dette er problemstilling formulert som følgende:

“Hvordan kan en organisasjon skape en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling for medarbeidere?”

Det har også blitt utarbeidet noen forskningsspørsmål, som skal bistå i å skape en bredere forståelse knyttet opp mot problemstillingen:

- Hvordan kobles virksomhetsstrategier opp mot kompetansestrategier i organisasjonen?
- Hvordan kan ledelsen sikre at organisasjonen får den kompetansen de behøver?
- Hva kjennetegner en vellykket kompetansestrategi?
- Hvilke oppfatninger har medarbeiderne av kompetansestrategien i organisasjonen?

1.3 Struktur på avhandlingen

Strukturen på masteroppgaven er delt opp i kapitler og undertitler. Introduksjonen er utarbeidet for å innlede oppgavens tematikk, fokusområder og problemstilling. Kapittel 2.0 er teorikapitlet, der aktuell, sentral teori og begreper blir presentert, da teorien er med på å danne basen for forskningsarbeidet. Kapittel 3.0 forklarer metodikken for forskningen, der det blir utdypet hvorfor det har blitt benyttet kvalitativ metode, oppsettet og hensikten med metoden. I kapittel 4.0 blir det gjort en analyse av datainnsamlingen som ble gjort i form av intervjuer, dette blir også nærmere diskutert her. Avslutningsvis i kapittel 5.0 vil hovedfunn knyttet opp mot problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert.

2.0 Teori

Teorikapitlet er med på å legge teoretiske grunnlaget for vårt undersøkelsesopplegg. Kapitlet starter med å redegjøre for relevante begreper med hovedvekt på ambidekstri, strategi og kompetanseutvikling. Videre blir det presentert en modell for strategisk kompetanseledelse som kan brukes som et verktøy i organisasjoner. Avslutningsvis, vil koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling bli sett opp mot hverandre.

2.1 Ambidekstri - En likevekt i organisasjonen

Et dynamisk miljø gjør at organisasjoner må være proaktive og fleksible for endringer (Birkenshaw & Gibson, 2004). Ambidekstri handler om å skape organisasjoner som er tilpasset etterspørselen i markedet både i dag og lenger frem i tid (Birkinshaw & Gibson, 2004). I praksis innebærer ambidekstri evnen til å mestre to ting samtidig med lik balanse. Det vil si at organisasjoner tilrettelegger for å oppnå den riktige kompetansen hos medarbeiderne sine for å nå både dagens og fremtidens mål. Virksomheter som utvikler kompetanse i henhold til tjenestetilbudet i markedet kan sikre en langvarig utvikling (Johnson & Scholes, 2002). Kompetanseutvikling fører videre til spesialisering av medarbeidere (Ghoshal, Lampel, Mintzberg & Quinn, 2014). Det resulterer i at de ansatte leverer kvalitative resultater, generer dermed mer fortjeneste og forsterker i tillegg den humane kapitalen (Ghoshal, Lampel, Mintzberg & Quinn, 2014). Dette er et effektivt tiltak for å ivareta både eksisterende og fremtidige mål (Birkinshaw & Gibson, 2004).

En annen faktor som må tas i betraktning, er å holde en balanse mellom eksisterende og fremtidsrettede mål. Dersom fokuset forflyttes fra eksisterende praksis kan det føre til at eksisterende mål ikke realiseres (Birkinshaw & Gibson, 2004). Årsaken til dette kan være at virksomheter ikke klarer å ivareta dagens praksis og samtidig fokusere på fremtidens praksis.

Det er like viktig å fokusere på eksisterende organisasjonspraksis ettersom spesialisering av ansatte er en prosess som krever tid og prioritering (Boswell, 2006; Ghoshal et al., 2014). Ideen om en ambidekster organisasjon er at den klarer å ivareta denne todelingen i organisasjoner som fokuserer på et fremtidsorientert perspektiv, samtidig som den ivaretar eksisterende forretningsinteresser (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Videre i utviklingen av en ambidekster organisasjon, er det viktig å se sammenhengen mellom de ansattes kompetanse og virksomhetsstrategiene. I en ambidekster organisasjon praktiseres “Line of Sight”, der ledelsen drøfter de ansattes forståelse av organisatoriske mål, og hvordan de ansatte kan bidra med realisering av disse (Boswell, 2006). Det innebærer at ledelsen legger vekt på at de ansatte deler samme forståelse av organisatoriske mål, for å kunne realisere disse på en effektiv måte. En slik tilnærming fokuserer på at kompetanseutvikling skal utarbeides i henhold til virksomhetens overordnede mål.

Kompetanse som utformes etter organisatoriske mål har vist seg å være effektivt for vellykkede virksomheter (Boswell, 2006; Ghoshal et al., 2014). Dette gjør at de ansatte får en forventningsavklaring som gir bedre forutsetninger for å vite hvilken kompetanse som er nødvendig for å realisere mål.

2.1.1 Virksomhetsstrategier og ulike former for strategier

Virksomhetsstrategier er de overordnede strategiene til en organisasjon (Porter, 1996; Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Disse bidrar til realisering av organisatoriske mål ved at den støttes av organisasjonsstrukturen (Porter, 1996). Det overordnede ansvaret for å utvikle strategier, samt å legge forholdene til rette for implementering av dette ligger hos toppledelsen (Lai, 2013). De har hovedansvaret for virksomhetens drift og forankrer planer og strategier for fremtiden. Ledelsen gjennomfører dette ved å definere en strategi som de kan utarbeide en handlingsplan etter. Realisering av strategien er vellykket når organisasjonen når de mål som er satt (Pereira & Gomes, 2012).

Mintzbergs (1987) deler strategi inn i 5 P-er: “The Five Ps for strategy - plan, ploy, pattern, position and perspective (Mintzberg, 1987, s. 11). Oversatt betyr dette at de fem P-ene for strategi er - plan, manøver, mønster, posisjon og perspektiv (Roos et. al., 2010, s. 13). Plan går ut på å analysere eksterne- og indre faktorer (Mintzberg, 1987). Det innebærer å planlegge muligheter, unngå trusler, samt å analysere organisasjonens styrker og svakheter. Denne delen trenger mye datainnsamling for å få en nøyaktig og god strategi (Mintzberg, 1987). Manøver handler om hvordan eksterne aktører kan påvirke organisasjonen, og hvordan din organisasjon kan påvirke dem. Eksempler på dette kan være konkurrenter og samarbeidsallianser. Her vil fokuset ligge på om en relasjon skal styrkes eller svekkes (Mintzberg, 1987). Med mønster sikter Mintzberg (1987) til fremvoksende strategier. Dette er strategier som uvisst dukker opp fra andre steder i organisasjonen, enn hos ledelsen. Posisjonering handler om å finne et sted i

markedet der organisasjonen passer best inn, og perspektiv handler om innsikt til organisasjonen, deres kjernekompetanse, kompetansegap og lignende (Mintzberg, 1987).

Det fremkommer at strategi har flere ulike funksjoner avhengig av hvordan den benyttes i organisasjonen. Derfor er det viktig å belyse formålet med strategien for å danne et helhetsbilde av hvordan det nyttiggjøres i organisasjonen (Porter, 2004). Porter (2004) definerer også strategi som et sett med aktiviteter som leder til organisatoriske mål. Definisjonene har til felles at det handler om å lage en plan for gjennomføring og vurdering av påvirkningsfaktorer, slik at ønskede mål blir nådd (Roos et. al., 2010).

Strategier kan påvirkes av både av interne og eksterne faktorer (Porter, 2004). Eksterne faktorer kan beskrives i form av økonomi, lokale reguleringer, skatt, tilbud og etterspørsel samt endringer hos konkurrentene (Roos et al., 2010). Interne forhold har også innvirkning på implementeringen av strategi. Organisatoriske mål, ressurser og organisasjonskultur er interne forhold som kan påvirke en strategi (Grant, 2013). Menneskelige ressurser kan optimalisere strategien til virksomheten på sikt, og legger til rette for at den blir vellykket (Grant, 2013).

Ghoshal et al. (2014) viser til at strategiene må nedfelles lenger ned i organisasjonen for å skape en «organisational fit» i form av organisatoriske aktiviteter. Formålet med “organisational fit” kommer fra “Line of Sight”, og handler om en felles forståelse av hvilke kompetanse som er nødvendig for å realisere organisatoriske mål (Ghoshal et al., 2014). I tillegg går det ut på organisasjonen rekrutterer ansatte som har evnen til å tilpasse seg etter interne forhold. Dette viser til viktigheten av en strategi som integreres med organisasjonsstrukturen for at virksomheten skal lykkes på sikt.

Avdekke kompetansegap ved utarbeidelse av virksomhetsstrategi

Virksomhetsstrategiene til en organisasjon forklarer hva som er planlagt å gjennomføre for å oppnå målsettinger (Porter, 1996). Ved en kartlegging av kompetansegap er det viktig å ha en oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen besitter og hvilket behov den har (Nordhaug, 2004). Dette er viktig for å dekke kompetansegap og finne metoder for å dekke gapet med kompetanseutvikling blant medarbeiderne (Nordhaug, 2004). Den nødvendige kompetansen må være på plass for at målene i virksomhetsstrategiene skal kunne realiseres (Lai, 2013).

Kompetansen medarbeiderne i en organisasjon besitter kan bestå av flere komponenter, og en oversikt over disse vil være til hjelp ved en kartlegging av gap og dekking av behov.

2.2 Kompetansekomponeanter

I litteraturen har begrepet kompetanse ulike definisjoner. Kompetanse kommer fra det latinske ordet *competentia*, som innebærer nødvendig og riktig kunnskap, ferdigheter, evner, funksjoner til å gjennomføre aktiviteter og tiltak med forventede resultater (Lai, 2013). Nordhaug (2004, s. 24) definerer kompetanse som *"kunnskap, evner og ferdigheter som kan anvendes til å utføre arbeid"*. Psykologen White (1982) definerte kompetanse som *"individens kapasitet til å mestre krav de stilles overfor av omgivelsene"* (Nordhaug og Gooderham, 1996, s. 24). Lai (2013, s. 46) omtaler begrepet som *"kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjøre det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål"*. Som nevnt ovenfor finnes det flere ulike definisjoner på begrepet, men de baserer seg på mye av det samme. Flere av definisjonene på kompetanse inneholder kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger, dette kan plasseres til individnivå og organisasjonsnivå.

I kompetanse-definisjonen til Lai, som er basert på Nordhaugs komponenter er holdninger tatt med som en del av kompetanse. I enkelte tilfeller blir holdninger holdt utenfor (Løwendahl & Wenstøp, 2010; Nordhaug, 2004). En persons holdninger kan legge føringer for videre læring for medarbeidere i en organisasjon (Lai, 2013). Kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger er kompetansekomponeanter som skal nærmere belyses her. En forståelse om dette er aktuelt ettersom kompetansebegrepet er komplekst og innehar flere perspektiver. Det er viktig å kartlegge både kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger utfyller kompetansebegrepet. Ved en kartlegging av kompetansebehovet i en organisasjon, er disse komponentene med på å identifisere og tette kompetansegap.

2.2.1 Kunnskap

Kunnskap omhandler en definert forståelse knyttet til noe eller noen (Nordhaug, 2004). Hva en medarbeider kan vil ha ulik betydning for hvordan han eller hun opptrer i arbeidssituasjoner, kunnskapen kan dermed kalles dynamisk (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009).

I tillegg til kunnskap som en person er bevisst på, finnes det underliggende kunnskaper som en person innehar ubevisst, og dette kalles for taus kunnskap (Ambrosini & Bowman, 2001). Kunnskap er derfor en viktig kompetanse komponent, og utformes etter interne behov.

2.2.2 Evner

Evner omhandler en persons stabile egenskaper i form av talent til å håndtere oppgaveløsning, samt evnene til å tiltrekke seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Nordhaug, 2004). Nordhaug (2004) påstår at evner er noe som en person er født med, og ikke noe som kan tilegnes over tid. Eksempler på dette er personer som er musikalske.

Tatt i betraktning at en persons evner ikke lar seg påvirke, og holder seg i vesentlig grad stabile, kan ikke disse forbedres slik som de andre komponentene i kompetansebegrepet (Nordhaug, 2004). Dette vil da være en utfordring i strategisk kompetanseledelse hvis en medarbeider skal få de beste forutsetningene basert på sine evner (Lai, 2013). En medarbeiders evner bør derfor bli vektlagt i rekrutteringsprosesser og valg av arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2004; Lai, 2013).

2.2.3 Ferdigheter

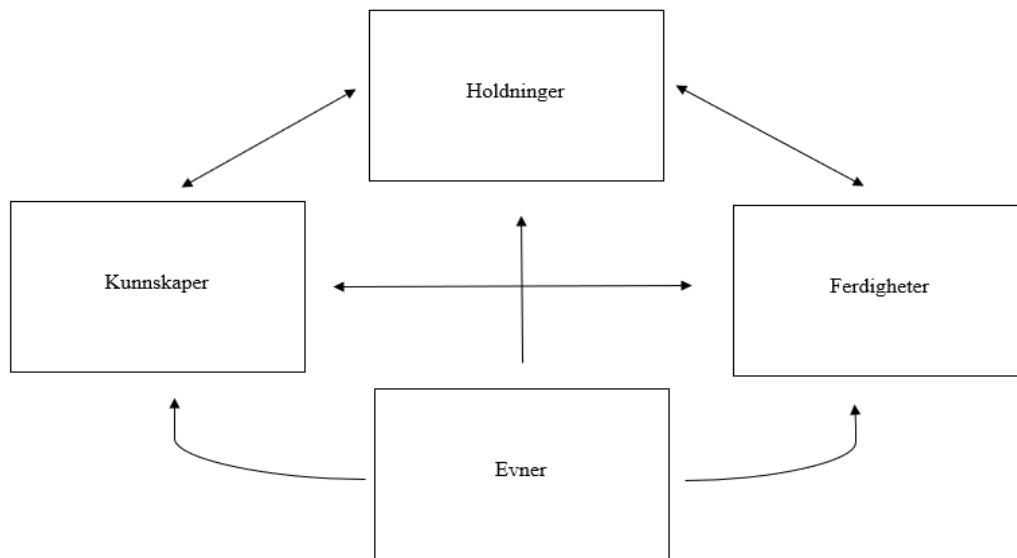
Ferdigheter er den delen som enklest kan trekkes mot spesifikke, praktiske handlinger (Nordhaug, 2004). Når en oppgave repeteres flere ganger utvikles en ferdighet som byr på ekspertise. Med dette menes det en medarbeiders evne til å løse avanserte, organiserte arbeidsoppgaver på en slik måte at definerte mål blir oppnådd (Nordhaug, 2004). Ferdigheter kan deles inn i observerbare og ikke-observerbare ferdigheter (Nordhaug, 2004).

Observerbare ferdigheter vil si fysiske ferdigheter som er lett å se. Eksempler på dette er ferdigheter innen salgsteknikk og verktøy håndtering. Ikke-observerbare ferdigheter vil si kognitive ferdigheter som kan innebære hvordan en person tolker, analyserer og vurderer behov og løsninger (Nordhaug, 2004).

2.2.4 Holdninger

Holdninger er en viktig del av kompetansebegrepet, kanskje den aller viktigste, ved at en med en positiv holdning kan føre til at en medarbeider mestrer oppgaver den ellers ikke ville klart med en negativ innstilling (Lai, 2013). En medarbeider kan inneha en type holdning som gir mestringstro og tillit for nye utfordringer (Laudal & Mikkelsen, 2016). Dette kan bidra til at

en person innehar en positiv holdning knyttet til arbeidsoppgaver, og dermed yter bedre. Det finnes også andre arbeidsrelaterte holdninger, som for eksempel indre- og ytre motivasjoner (Nordhaug, 2004). Arbeidsrelaterte holdninger omfatter fleksibilitet, ønske om positiv menneskebehandling, hjelpe kollegaer og lojalitet (Lai, 2013). For eksempel vil en medarbeider som er serviceinnstilt med kunder være en holdning en person innehar, og som kommer til stor nytte for brukertilfredshet og langvarige kundeforhold.



Figur 2: Sammenhengen mellom de ulike komponentene. Bygger på Lais (2013) modell.

Som figuren illustrerer vil alle de fire komponentene kunne knyttes sammen, og det kan være vanskelig å skille disse fra hverandre rent analytisk. Det vil likevel være viktig å ta alle komponentene til betraktning innen strategisk kompetanseledelse, da alle komponentene er med på å avgjøre en persons kompetansebehov- og krav (Lai, 2013).

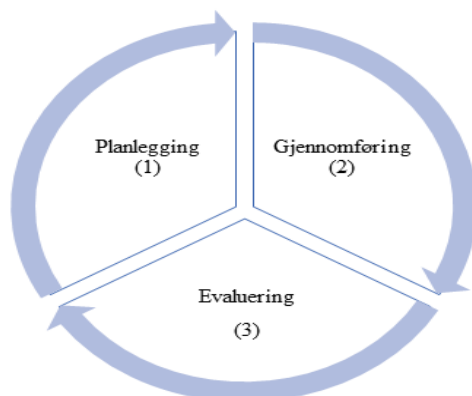
Med en tydelig klarhet og forståelse for de ulike kompetansekompomentene, vil en kartlegging av en organisasjons kompetanse knyttet opp mot virksomhetsstrategier være med på å danne grunnlaget for strategisk kompetanseledelse.

2.3 Modell for strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse handler om å knytte organisasjonens strategier for måloppnåelse sammen opp mot kompetanseutviklingen (Lai, 2013). I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i følgende definisjon:

“Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider *har og bruker* nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.” (Lai, 2013, s. 14).

Slik som det fremkommer av modellen består strategisk kompetanseledelse av en tredelt kontinuerlig prosess. Prosessen blir ikke avsluttet ved evaluering, men den brukes til å innhente ny informasjon og erfaringer slik at prosessen begynner på nytt med planlegging og deretter gjennomføring. Kompetanse er dynamisk, endringer i både organisasjon, mennesker og marked endrer seg hele tiden. Derfor vil prosessen aldri slutte. Dette kan illustreres slik:



Figur 3: Kontinuerlig prosess i strategisk kompetanseledelse. Illustrasjon inspirert av Lais (2013) strategiske prosess

Lais (2013) modell tar for seg strategisk kompetanseledelse i flere deler. Den første delen omhandler kompetanseplanlegging, på dette område vil virksomhetsstrategi kobles opp mot analyse, strategi og tiltaksplaner (Lai, 2013). Neste del tar for seg implementering av de planlagte tiltakene, her blir anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling tatt med, mens siste del inkluderer evaluering og videre oppfølging (Lai, 2013).

Som nevnt i forrige kapittel vil ikke hele modellen vektlegges i denne oppgaven. I første del vil det fokuseres på koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier, mens i neste del vil fokuset ligge på utvikling og rekruttering.

2.3.1 Del 1 - Planlegging av kompetanse

For at kompetanseledelse skal kunne kalles for strategisk, må planlegging bestå av strukturerte analyser og mål (Lai, 2013). I denne avhandlingen ser vi på koblingen av en virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling, samt forskjellen av dette på ulike nivåer.

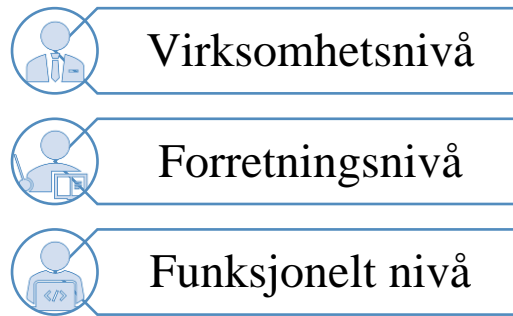
Virksomhetsstrategi versus forretningsstrategi

I mange organisasjoner eksisterer det en overordnet strategi som definerer langsiktige mål, som ofte er utformet av en av toppledelse (Lai, 2013). Virksomhetsstrategien baseres på hvilke ambisjoner organisasjonen har, og hvordan de skal nå deres målsettinger (Lai, 2013). I en virksomhetsstrategi vil både indre- og ytre faktorer analyseres (Lai, 2013; Nordhaug, 2004). Dette innebærer blant annet eksterne faktorer er av stor betydning for konkurranse og skaper ringvirkninger for næringsutvikling.

Forretningsstrategien tar for seg hvilken konkurransekraft organisasjonen har, og hvordan denne kan vedvare (Roos et al., 2010). Her handler det om hvilke styrker og svakheter organisasjonen har. Forskjellen mellom forretningsstrategi og virksomhetsstrategi er at sistnevnte bestemmer markedet organisasjonen skal drives innen, og førstnevnte fokuserer på sine konkurransestyrker de har eller kan opparbeide seg dette innenfor det gitte markedet (Grant, 2013). Dette legger videre til rette for strategisk posisjonering i næringsvirksomheten.

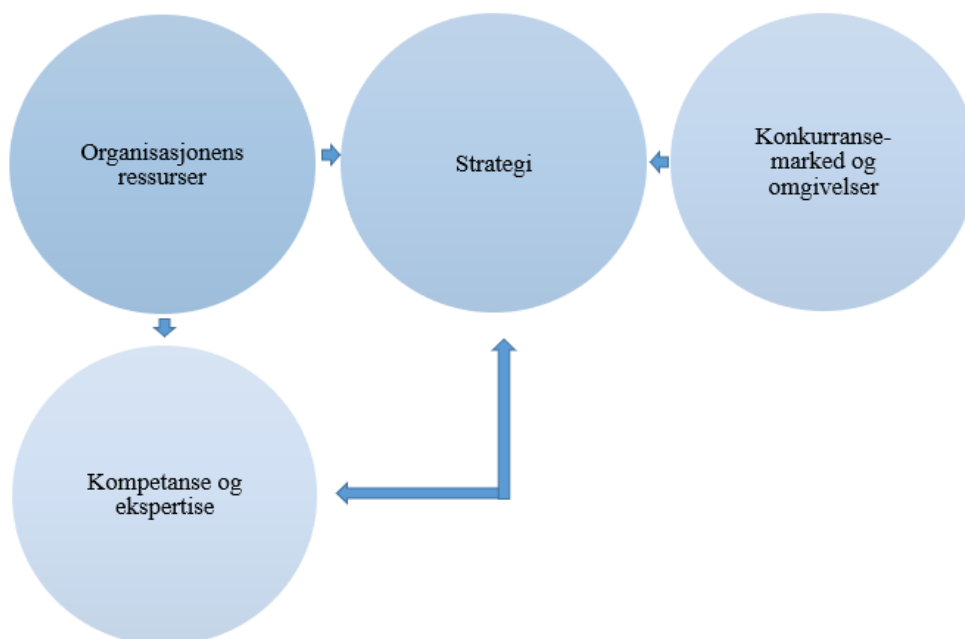
Koblingen mellom kompetanseutvikling på forskjellige nivåer i hierarkiet

I denne oppgaven skal det undersøkes hvordan kompetanseutvikling på det funksjonelle nivået blir koblet opp mot de overordnede virksomhetsstrategiene. Mellomledelsens rolle fungerer som et bindeledd mellom disse nivåene, og utfyller dermed sin rolle som regulator på forretningsnivå. Med bakgrunn i dette er det interessant å se på organisasjonens aktiviteter på tre ulike nivåer; virksomhetsnivå, forretningsnivå og funksjonelt nivå (Ghoshal et al., 2014). Figur 4 viser koblingen mellom de forskjellige nivåene.



Figur 4: Virksomhetsnivå, forretningsnivå og funksjonelt nivå i en organisasjon, Figuren er inspirert av (Ghoshal et al., 2014)

Dersom virksomhetens mål er å realisere høy verdi på sine tjenester er det viktig at organisasjonen leverer opptil målgruppens forventninger eller overgår disse forventningene (Porter, 2004). Det handler om å sørge for at organisasjonen har en virksomhetsstrategi som er tilpasset eksterne krefter (Porter, 1996). Videre, viser det til viktigheten av kobling mellom konkurransemarked og virksomhetsstrategien. En organisasjon må også ta hensyn til sine ressurser for at en strategi kan realiseres (Grant, 2005). Kompetanse er en slik ressurs som er nødvendig for at virksomheten skal realisere disse målene (figur 5). Det bygger på ideen om at organisatoriske strategier utarbeides på et virksomhetsnivå. Mellomledelsen på forretningsnivå fungerer som bindeledd mellom det operasjonelle på et funksjonelt nivå som realiserer virksomhetsstrategien (Ghoshal et al., 2014).



Figur 5: Kompetanse ved realisering av mål. Inspirert av Grant (2008).

For å opprettholde et tilbud av organisasjonens tjenester er det viktig å betrakte faktorer på et funksjonelt nivå (Johnson & Scholes, 2002). Ferdighetene sitter hos menneskene i organisasjonen, og kan videre deles i fellesskap, noe som vil løfte organisasjonens kompetanse (Espedal & Kvitastein, 2012). For å realisere virksomhetens strategi er det viktig å sammenligne målene opp mot de ressursene virksomheten har (Birkinshaw & Gibson, 2004). Eventuelle kompetansegap kan komme til syne på det funksjonelle nivået. Kompetansegap viser seg ved en kartlegging av avviket mellom organisasjonen eksisterende ressurser, og de ressursene som virksomheten behøver for å nå sine mål (Lai, 1997). Dette viser hvilke behov en organisasjon trenger av kompetanse for å skape en fremgang på ulike virksomhetsområder. Kompetansegap og muligheter for kompetansedeling vil videre bli inkludert i en kompetansestrategi.

Kompetansestrategi

På det funksjonelle nivået vil en kompetansestrategi blir utarbeidet (Lai, 2013). Eksempler på funksjonelle strategier er strategier for organisasjonens personal eller produksjon (Roos et al., 2010). I denne oppgaven vil personal være et viktig fokusområde, og det er innenfor dette området kompetansestrategien ligger (Lai, 2013).

Oftest har organisasjoner en eller flere overordnede målsettinger knyttet til kompetanse (Lai, 2013). Basert på hvilke mål organisasjonen har, eksisterer det ulike strategier for hvordan disse kan oppnås. Kompetansestrategi kan defineres som:

“En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse” (Lai, 2013, s. 31).

Med andre ord gir en kompetansestrategi retningslinjer for hvordan en organisasjon skal oppnå sine kompetansemål. Strategien skal inneholde tydelige tiltak med kortsiktige og langsiktige planer for aktiviteter som skal gjennomføres. Det vil være virksomhetsstrategien og målsettingene som legger føringer på kompetansestrategien (Lai, 2013). På bakgrunn av dette vil det derfor være viktig at virksomhetsstrategier og kompetansestrategier harmonerer med hverandre, ved at de har en tydelig sammenkobling for måloppnåelse.

Koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier

I denne oppgaven vil fokuset ligge på organisasjonens kompetansestrategier knyttet opp mot virksomhetsstrategier. Med bakgrunn i avhandlingens omfang, vil ikke forretningsstrategier bli vurdert ytterligere.

Det kan tyde på at flere organisasjoner skiller arbeidet mellom utarbeidelsen av kompetansestrategier og virksomhetsstrategier (Lai, 2013). Uten et samarbeid kan det føre til at kompetansestrategiene og virksomhetsstrategiene ikke harmonerer med hverandre. Måten dette gjøres på kan for eksempel være at personalavdelingen har tar på seg ansvaret for kompetansearbeid, mens ledelsen utarbeider strategier (figur 6). Med personalavdelingen menes mellomledelsen. Kuvaas og Dysvik (2012) beskriver forskjellige metoder en organisasjon kan arbeide med kompetansestrategier. Den første er at personalavdelingen utarbeider arbeidet helt uavhengig av virksomhetsstrategiene, den andre metoden er at kompetansestrategiene forsøkes å tilpasses virksomhetsstrategien i etterkant, den tredje metoden går ut på at man tar utgangspunkt i virksomhetsstrategien for så å utarbeide kompetansestrategier og den fjerde metoden integrerer virksomhetsstrategier og kompetansestrategier (Kuvaas og Dysvik, 2012). Den sistnevnte metoden er det som defineres som suksess i strategisk kompetanseledelse, og hva som skal vektlegges i denne oppgaven.



Figur 6: Utarbeidelse av kompetansestrategier og virksomhetsstrategier. Inspirert av Kuvaas og Dysvik (2012)

2.3.2 Del 2 - Implementering av tiltak

Lai (2013) presenterer fire ulike metoder for implementering; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. I denne oppgaven vil fokuset ligge på anskaffelse og utvikling. I implementeringsfasen er det viktig med god kommunikasjon og involvering av samtlige i virksomheten, slik at medarbeidere kan etablere et eierskap til strategien (Lai, 2013).

Anskaffelse av kompetanse

Anskaffelse av kompetanse foregår ved rekruttering av ny arbeidskraft, organisasjonssamarbeid og eksterne bidrag fra kompetanseorganisasjoner. Et organisasjonssamarbeid og eksterne bidrag er et samarbeid mellom organisasjoner for kompetansedeling. Bakgrunnen for at organisasjoner velger å samarbeide med hverandre er at rekrutteringsarbeid krever ofte mye ressurser, i form av kostnader og tid (Lai, 2013). I en rekrutteringsprosess skal det vektlegges hvilke kvalifikasjoner og hvilken kompetanse organisasjonen behøver for å overleve på sikt (Lai, 2013). Det finnes flere ulike metoder for å oppnå dette, blant annet gjennom analyser, caser og evnetester (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Det er viktig for å kunne rekruttere riktig arbeidskraft at organisasjonen har etablert et godt rykte, slik at potensielle kandidater vil ønske å arbeide der (Nordhaug, 2004). Flere organisasjoner identifiserer kompetansegap, og søker en konkret kompetanse de mangler, det kan da være et tiltak å dekket gapet ved å innleie konsulenter eller andre eksterne bidrag (Lai, 2013). En fordel med dette vil være at det tar mindre tid å innhente denne formen for kompetanse, da en rekrutteringsprosess ofte kan strekke seg over flere måneder.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling handler om å tilegne seg ny kompetanse eller endre den opprinnelige kompetansen (Nordhaug, 2004). Innenfor området strategisk kompetanseledelse ser man på *systematisk* kompetanseutvikling (Lai, 2013). Det innebærer at kompetanseutviklingen er basert på tiltak som skal resultere i kompetansedeling og dermed økt kompetanse i organisasjonen. Tiltakene som blir utarbeidet er basert på analyser av et individs styrker og svakheter, samt organisasjonens ressurser og behov for utvikling av annen eller ny kompetanse (Lai, 2013). En konsekvens av svake analyser kan være at medarbeidere ikke får dekket behovet for den kompetansen de trenger. Tidligere var kompetanseutvikling sterkt assosiert med kursing, der medarbeiderne fikk gå på kurs som ble holdt av eksterne profesjonelle (Nordhaug, 2004). Kursing gir medarbeidere kunnskap, som på sikt kan bidra til

kompetanseheving. I dagens næringsliv er det et større fokus på intern læring i organisasjoner, der både formell og uformell læring blir sett på som viktige faktorer for utvikling av kompetanse (Lai, 2013). Formell læring er en bevisst organisert læringsprosess, uformell læring på en annen side, forekommer ofte ubevisst.

2.4 Prosessen fra læring til kompetanse

Fiol (1994) beskriver at læring i organisasjoner handler om å tilegne seg ny kunnskap eller utvide forståelse av eksisterende kunnskap. (Argyris, 1977) definerer læring i organisasjoner som en prosess, der formålet er å oppdage forbedringspotensialet i virksomheten, og deretter tilegne seg ny kompetanse i henhold til dette. Argyris (1997) beskriver også det som omtales som kompetansegap – kompetansen virksomheten allerede innehar, og det som er nødvendig for å nå en ønskede målsettinger. Videre er det viktig å se på koblingen mellom læring og kompetanse. Lai (1997) beskriver at kompetanseutvikling omhandler tiltak som forsterker læring i virksomheter. Descy & Tessaring (2001) beskriver at ferdigheter er et resultat av organisatorisk læring. Derav, kompetanse gir arbeidstakeren grunnlag for å tilpasse seg etter endringer i omgivelsene.

Organisasjoner som fyller kompetansegapet har bedre forutsetninger for vedvarende måloppnåelse i dynamiske omgivelser (Lai, 2013; Silvius & Schipper, 2014). I denne sammenhengen er det ikke tilstrekkelig å se på strategi på et virksomhetsnivå. Silvius & Schipper (2014, s. 49) beskriver at kunnskapsdeling gjennom sosiale interaksjoner mellom de ansatte skaper en idemyldring som styrker de menneskelige ressursene i organisasjonen. En slik kunnskapsdeling kan skape nye tankesett som ikke er bevisst organisert på forhånd. Læringen er uformell og foregår derfor ofte ubevisst gjennom slike interaksjoner. Reisen fra læring til kompetanse foregår på et individnivå både formelt og uformelt i organisasjoner (Lai, 2013).

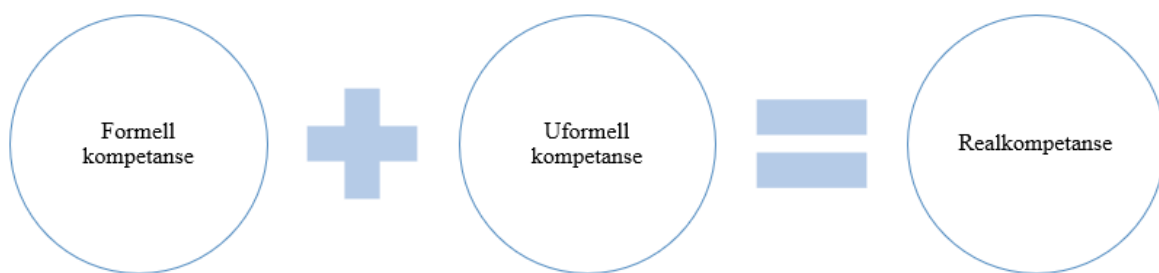
2.4.1 Formell og uformell læring i organisasjoner

Det skilles mellom formell og uformell læring (Nordhaug, 2004). Formell læring er som en prosess der læring utvikles gjennom et system, der formålet er å fremme kompetanseutvikling hos de ansatte (Giansco, Manuti, Pastore & Scardigno, 2015). Organisasjoner som fokuserer på formell læring satser systematisk på et system som forsterker utvikling av kompetanse og kunnskapsdeling (Lai, 2013). Slike organisasjoner er ofte innforstått med at dynamiske endringer i omgivelsene krever kontinuerlig påfyll av kunnskap for å leve opp til slike

forventninger, og planlegger derfor strategisk kompetanseutvikling (Lai, 2013). Formell læring planlegges med klare målsetninger for de ansatte, der utfallet er at ansatte skal tilegne seg en kompetanse i henhold til disse målsettingene. Slik læring er enklere å måle, slik at en kan sammenligne om prosessen har den planlagte effekten.

På den andre siden forekommer uformell læring ofte ubevisst, og ofte gjennom hverdagslige interaksjoner på arbeidsplassen (Lai, 2013). (Giansco et al., 2015, s.5) beskriver at uformell læring ofte foregår uten en slik hensikt, der individet ikke nødvendigvis planlegger interaksjonen med læringsformål. Eksempler på interaksjoner som byr på uformell læring kan være alt fra møter, tverrfaglig samarbeid i grupper, matpauser- og kaffepauser og andre sosiale sammenhenger. Felles for slike sammenhenger er at læringsutbyttet ofte ikke er et planlagt utfall som følge av disse. En kan likevel observere tilfeller der en får et læringsutbytte ut av en slik organisatorisk kontekst. Dermed er de involverte partene også bevisst på egen læring gjennom slike prosesser i slike tilfeller. (Berg & Chyung, 2008) definerer uformell læring som en spontan prosess, der interaksjonen legger til rette for læringen. Slik læring er derfor vanskeligere å observere og målsette da det ofte foregår gjennom dagligdagse aktiviteter.

Ved en sammenkobling mellom formell og uformell kompetanse kan dette kalles for realkompetanse (fig. 7), det vil si den totale kompetansen en person har fått både gjennom formell og uformell læring (Lai, 2013).



Figur 7: Realkompetanse sett i sammenheng

I denne oppgaven har fokuset ligget på formell læring for kompetanseutvikling. Det er likevel interessant for organisasjoner å ta til betraktning at læring også kan forekomme i uformelle situasjoner.

2.5 Oppsummering av teori



Figur 8: Oppsummering av teori

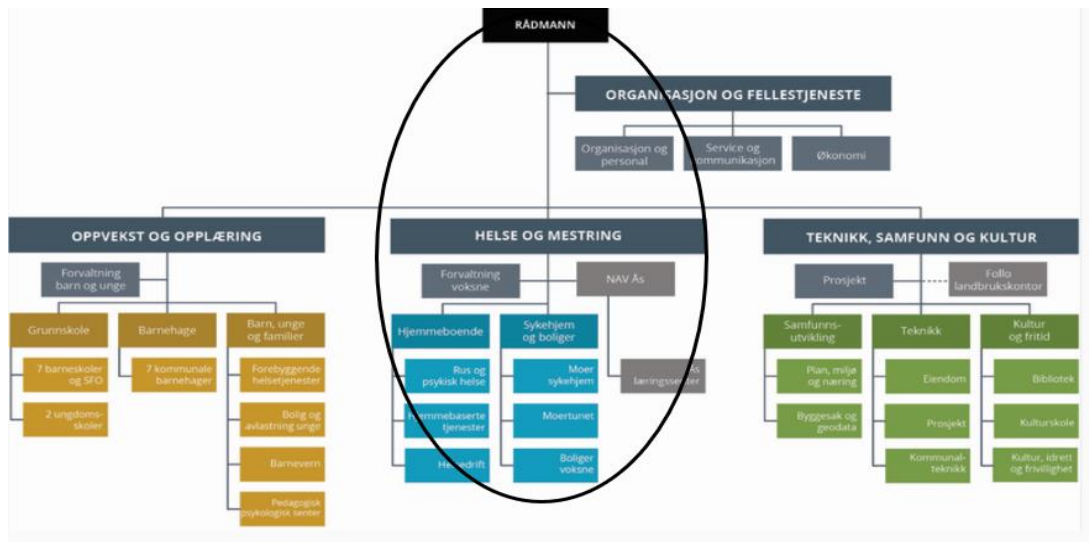
I dagens dynamiske omgivelser er det viktig med fremgang og utvikling for å sikre organisatorisk suksess. Strategi og kompetanseutvikling er elementer som er viktig for fremgang i forretningsvirksomheten (Lai, 2013). Strategi skaper en visjon, og et fremoverlent perspektiv for videreutvikling av eksisterende forretningsvirksomhet (Porter, 1996). Kompetanseutvikling på en annen side, realiserer de etablerte organisatoriske målene som er satt for å nå eksisterende og fremtidige mål (Birkenshaw & Gibson, 2004). Kompetanse skaper grobunn for realisering av strategi (Nordhaug, 2004). Det handler om å skape ressurser virksomheten må ha for å kunne optimalisere daglig drift. Det er derfor viktig med planlegging og evaluering av både kompetanse og strategi underveis. Lais (2013) modell for kompetanseledelse er et verktøy som kan være nyttig da det tillater virksomheter å knytte strategi og kompetanseledelse sammen. Dette gjennomføres gjennom nøye planlegging, gjennomføring og evaluering underveis, slik at kompetanseutvikling er tilpasset organisatoriske mål. En slik kompetansestrategi kan gi virksomheter et forsprang da teknologi kan utkonkurreres, kompetansestrategi er derimot utfordrende for konkurrenter å imitere (Grant, 2005). For å kunne etablere en slik kompetansestrategi er det essensielt å analysere de ansattes kompetanse på individnivå (Espedal & Kvitastein, 2012.) Gjennom utforming av kompetanse på individnivå kan virksomheter skape et kollektivt fellesskap av kompetanse som kan sammenlignes, og deretter justeres opp mot virksomhetens strategi. Det skaper muligheter for organisasjonen til å realisere organisatoriske mål slik de er i dag og i fremtiden.

3.0 Metode

Denne oppgaven har benyttet kvalitativ metode. Bakgrunnen for valg av metode er problemstillingen. Videre er kvalitativ metode nyttig i denne forskningen, da det ønskes en grundig analyse på flere hierarkiske ledd innen et virksomhetsområde. Det er for å analysere refleksjoner og erfaringer de har i henhold til morgendagens kompetansebehov i tillegg til eksisterende behov. For å belyse problemstillingen på en hensiktsmessig måte vil forskningen fokusere på dybdeinformasjon fra en organisasjon. Kapitlet begynner med en kort introduksjon av konteksten for oppgaven, og oppsettet av forskningsdesignet. Gjennomføringen av intervjuene blir også beskrevet her. Det er viktig i forskning at behandling av material gjøres på riktig måte for å sikre reliabilitet og validitet, dette blir også redegjort her. Til slutt blir etiske avveininger beskrevet.

3.1 Kontekst

Denne studien ble gjennomført i Ås kommune, som er en stor tjenesteytende organisasjon med 1600 ansatte innen fire overordnede virksomhetsområder (Ås kommune, 2019). Deres virksomhetsområder består av (1) organisasjon og fellestjeneste, (2) oppvekst og opplæring, (3) helse og mestring og (4) teknikk, samfunn og kultur (Ås kommune, 2019). Hvert virksomhetsområde har en kommunalsjef som sitter i styringsgruppen med rådmann. Med tanke på avgrensning har vi valgt å legge fokus på kun ett virksomhetsområde, da dette kan gi oss dypere innsikt på et begrenset område. Det er med bakgrunn i at fokus på flere virksomhetsområder blir krevende med tanke på organisasjonens størrelse. Vi har derfor valgt ut et konkret virksomhetsområde for å sikre en nøyaktig utarbeidet analyse. I denne forskningsoppgaven har vi besluttet å ta et dypdykk i virksomhetsområdet “helse og mestring” (fig. 9), da dette er et spennende område med mye vekt på utvikling av gode strategier og kompetanse. Ås kommune er kjent for å ha en befolkning med høy kompetanse, og gode strategier for kompetanseutvikling (Ås kommune, 2019).



Figur 9: Organisasjonskart til Ås kommune og studiens fokusområde (2019)

Det ble valgt ut en organisasjon vi hadde lite kjennskap til. Vi hadde ingen forkunnskaper om deres organisatoriske strategier, arbeidsstrukturer eller systemer. Dette gjorde også at oppgaven ble veldig interessant og spennende.

3.2 Forskningsdesign

I forkant av selve forskningen og datainnsamlingen, skal det utarbeides et forskningsdesign som fungerer som en plan for gjennomføringen. Forskningsdesignet skal inneholde en plan for hvem som skal intervjues, hva som skal studeres og metoden for gjennomføringen (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Et forskningsdesign skal være fleksibelt fordi i en forskningsprosess kan mye endre seg underveis (Kvale et al., 2015).

Forskningen vil ved bruk av kvalitativ metode undersøke organisasjonen på et dypere nivå. Hensikten med et detaljert forskningsopplegg, er at det er større muligheter for å se dypere inn på refleksjoner og erfaringer hos ulike individer. Det kan videre settes i kontekst for å se hvilke påvirkning en kobling mellom kompetanse og strategi har på et individnivå. Et slikt detaljert forskningsopplegg skaper helhet og styrker derfor også resultatene av forskningen. Denne formen for design kan kalles for et intensivt design (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2013). Et intensivt design kan ha stor teoretisk generaliseringskraft, men liten statistisk generaliseringskraft. Ekstensivt design er noe som oftest brukes i kvantitative studier, da dette tar for seg et bredt utvalg av enheter og statistiske analyser (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2013). På bakgrunn av vår tematikk og problemstilling vil denne studien ha et intensivt design.

Det skal innhentes data ved å intervjuere personer både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Totalt intervjues 8 personer, toppledere, mellomledere og medarbeidere. For å kunne kartlegge koblingen fra å utarbeidede virksomhetsstrategier av toppledelsen ned til kompetanseutvikling, er det nødvendig å undersøke koblingen gjennom hierarkiet, da ansvaret blir delegert gjennom organisasjonen.

Det skilles i hovedsak mellom induktiv- og deduktiv tilnærming i et kvalitativt forskningsdesign (Thagaard, 2013). En induktiv tilnærming vil si at empirien danner grunnlaget for teorien. Denne tilnærmingen egner seg oftest best på studier som tar for seg et område med liten forkunnskap (Olsen, 2003). Deduktiv tilnærming danner basen for forskningen med teori før empirien skal innhentes, og brukes ofte for å bekrefte eller avkrefte en hypotese med mye forkunnskap (Olsen, 2003).

En kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming kalles abduktiv tilnærming. Med dette menes det at forskningen analyserer informasjonen deduktivt med teori, men legger også stor vekt på tolkninger knyttet til empirien (Thagaard, 2013).

I dette forskningsopplegget vil studien ha en abduktiv tilnærming, da det egner seg best for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Denne formen for tilnærming tillater forskningen til å både se på dataene i lys av relevant teori, og samtidig ha rom for å fortolke dataene ved et a-teoretisk perspektiv, som er avgjørende for å ha en adekvat tilnærming til det rent beskrivende i oppgaven.

3.2.1 Casestudie

Case-studie er en tilnærming til forskning som ofte tas i bruk for å undersøke sammenhengen mellom flere faktorer i en eller få enheter, med menneskelig aktivitet (Gillham, 2000). Videre utdypes det at forskning i et case study er avgrenset til en bestemt kontekst (Thagaard, 2013). Denne metoden er effektiv i forskning som krever en dybdeanalyse på et avgrenset område (Kvale et al, 2015). Da studeres det gjerne i lys av flere fenomener i en eller få enheter. Casestudie benyttes i en kontekst der en ønsker å søke svar på forskningsspørsmål ved å samle tilstrekkelige funn gjennom analysearbeid (Gillham, 2000). Studie i denne analysen er avgrenset til Ås kommune, og virker dermed å være den aktuelle forskningsmetoden for denne avhandlingen. Faktorer som har sammenheng med strategi i virksomheten vil være

kompetanse på organisatorisk- og individnivå, samt hvordan en tilpasning av strategi kan være med på å realisere organisatoriske mål.

Case-studie kan gjennomføres som en individuell case, eller multippel case (Gillham, 2000). Førstnevnte tar for seg studie avgrenset til en enhet, slik det er valgt i denne analysen. Sistnevnte tilnærming tas i bruk for å undersøke flere enheter opp mot hverandre i analysen. Multippel casestudie er nyttig innenfor kvantitativ forskning, da det tillater en å sammenligne variabler i flere enheter (Hancock & Algozzine, 2006). Formålet med denne forskningen er å analysere dynamikken avgrenset til en enhet, som nevnt ovenfor. Med bakgrunn i at denne avhandlingen vil ha en abduktiv tilnærming med kombinasjon av teori, samt empirisk forskning, er det naturlig med analyse som utføres som en singel case-studie. Det skilles mellom tre type caser; Utforskende, illustrerende og deskriptive caser (Hancock & Algozzine, 2006). Utforskende casestudie gjennomføres i kontekster der det foreligger lite eller ingen forkunnskaper om tematikken som skal undersøkes nærmere. Det tas i bruk i studier der problemstillingen ikke er definert, og er avhengig av ytterligere informasjon før forskningsspørsmålene kan defineres. Illustrerende case viser kausal sammenheng mellom ulike faktorer i den kontekstuelle sammenhengen. Deskriptiv casestudie benyttes der en har behov for å analysere alle faktorer som har innvirkning på virksomheten i enheten som undersøkes (Hancock & Algozzine, 2006). I denne sammenhengen er deskriptiv casestudie derfor relevant, da vi ønsker å se på alle faktorer som påvirker koblingen mellom kompetanseutvikling og strategi i virksomheten. Metoden som blir benyttet i denne forskningen baserer seg på kvalitativ metode i form av personlig dybdeintervju. Kvalitativ metode er rikere på detaljer og resonnerer menneskelige erfaringer og skildringer. Forskningen er avgrenset til et virksomhetsområde, og det er derfor videre naturlig å bruke en slik metode der en kan forholde seg til fokusområder, samtidig som en kan analysere mønsteret i organisasjonen. Det resulterer i at det lettere kan dannes an forståelse og sammenheng i forskningsarbeidet.

3.2.2 Utvalg av informanter

I kvalitativ forskning er det vanlig å strategisk velge ut informantene som skal intervjues, slik at de egner seg til forskningens tematikk og problemstilling (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2013). Alle informantene (ref. tabell 1) i denne oppgaven ble nøye utvalgt i samarbeid med casebedriften. Det var viktig at informantene arbeidet innen strategi og kompetanseutvikling, samt at vi hadde flere ansatte som så på kompetanseutvikling som viktig. For å kunne koble

virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling sammen, ble det avgjort at det var viktig å ta for seg dette på alle nivåer i organisasjonen. På bakgrunn av dette ble utvalget delt inn i toppledelsen, mellomledelse og ansatte, slik at datainnsamlingen fikk en linje gjennom hele organisasjonen.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informanter	Organisatorisk nivå
Informant 1	Toppleder
Informant 2	Toppleder
Informant 3	Mellomleder
Informant 4	Mellomleder
Informant 5	Mellomleder
Informant 6	Ansatt
Informant 7	Ansatt
Informant 8	Ansatt

3.2.3 Dybdeintervju

Forskningsmetoden baseres på problemstillingen, og hvordan denne skal bli besvart.

Problemstillingen i denne oppgaven kan best besvares ved bruk av dybdeintervjuer.

Dybdeintervjuer brukes når forskningen ønsker å samle data som gir en dypere forståelse av en problemstilling (Webb, 1995). Dybdeintervju kan gjennomføres som en semistrukturert undersøkelse, som bygger på en tematisert guide for intervjuet, noe som gir informantene frihet til å drøfte holdninger, atferd og følelser rundt temaet (Webb, 1995). Det er viktig at informanten opplever trygghet gjennom hele intervjuet, slik at de kan åpne seg og snakke fritt om sine refleksjoner.

I denne datainnsamlingen, har det blitt utarbeidet to ulike intervjuguider; en til gruppen med informanter som er arbeidsgivere, og en til arbeidstakere. Innledningsvis, utleveres informasjon om samtykke med praktisk informasjon og personvern rundt datainnsamlingen beskrives. Deretter, er det tilsvarende bakgrunnsspørsmål til begge informantgruppene. Bakgrunnsspørsmål er like for å vurdere om informantene oppfyller den minimale standarden

for å besvare spørsmålene. I tillegg er det viktig med enkle spørsmål i begynnelsen av et intervju for å få informantene til å føle seg trygge. Dette er viktig for å varme opp informantene, slik at de kan besvare resterende spørsmål uten å føle seg utilpass.

I forskningsopplegget, har det blitt valgt å utelate spørsmål med rangering. En av årsakene er at det begrenser informantenes muligheter til å svare utfyllende på spørsmålene som stilles. En annen årsak er at datainnsamlingen kan bære preg av en kvantitativ tilnærming til datainnsamlingen. Det er av hensyn til dette, valgt spørsmål uten rangering eller forslag til svaralternativer.

Dybdeintervjuet i denne datainnsamlingen, tillater også informantene til å svare uten noe påvirkning. Informantene har frihet til å uttale seg uten noen form for press til å rangere, eller uttale seg ut i fra svaralternativer. Der formålet er å undersøke sammenhenger er det viktig å tillate informantene til å reflektere åpent rundt tematikken som drøftes (Gillham, 2000).

Et personlig dybdeintervju som dette skaper tiltro til forskningen ved at informanten har en åpen samtale med de involverte i forskningsarbeidet. En slik åpenhet tillater en enklere tilgang til å bli kjent med informantens organisasjonspraksis, bakgrunn, samt personlige holdninger til organisasjonen som undersøkes i forskningen. Dette legger videre et grunnlag for å identifisere sammenhenger som muligens har blitt oversett i tidligere forskning. Det er det helhetlige mønsteret i refleksjonene som er viktig, ettersom de belyser holdninger til fokusområder som er aktuelt i forskningsarbeidet.

I motsetning til kvalitativ metode, vil datamaterialet i kvantitativ metode analyseres og kvantifiseres i form av tallanalyse med et statistisk preg, eksempelvis survey. (Justesen & Mik-Meyer, 2010) Survey er en spørreundersøkelse der dataen som samles inn behandles numerisk ved hjelp av programmer. Metoden har en forklarende hensikt der målet er å forklare sammenhengen mellom ulike forhold. (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hensikten bak denne metoden er å skape et beskrivende bilde der resultatene kan ha en generaliserende effekt slik at resultatene kan benyttes i andre henseender.

3.3 Gjennomføringen av intervjuer

Det ble gjennomført totalt 8 intervjuer, både toppledere, mellomledere og ansatte på plannivå. For å kunne kartlegge hvordan organisasjonens strategier for mål blir knyttet sammen med

kompetanseutvikling var det viktig å kunne følge en linje gjennom hele hierarkiet i organisasjonen. Det første intervjuet ble gjennomført på kandidatens arbeidsplass. Vi hadde de neste 7 intervjuene planlagt at de skulle gjennomføres på kandidatens arbeidsplass, men på grunn av coronaviruset var det nødvendig at vi tok intervjuene over telefon. Dette fungerte veldig fint. Intervjuets lengde varierte fra 30 minutter til 45 minutter. Årsaken til at noen intervjuer gikk raskere handlet mye om stressende situasjoner på arbeidsplassen, der vi var nødt til å gå raskt igjennom spørsmålene for å kunne fullføre hele intervjuet. Informantene besvarte godt på spørsmålene de ble stilt, og vi hadde god flyt og kommunikasjon gjennom alle intervjuene. En antakelse er at vi kunne fått mer informasjon hvis intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen deres slik at vi fikk en dypere personlig kontakt, noe som kan være utfordrende å få til over telefonen.

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er viktig for å forsvare kvaliteten på forskningen. Her blir både reliabilitet og validitet beskrevet, og vårt arbeid knyttet til dette presentert.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet og validitet er faktorer som må overveies underveis i datainnsamlingen. Reliabilitet i forskningsøyemed, betegner en prosess der sannsynlighet for resultater av forskningen, er tilsvarende, dersom tilsvarende prosess blir gjennomført av andre aktører (Flick, 2004). Det legger til grunn for at reliabiliteten styrkes dersom undersøkelsesopplegget skulle ha produsert tilsvarende resultater ved gjennomføring av flere undersøkelser. Ved å akkumulere data på flere ledd, skapes det bredere innsikt i forskningen. Informanter med bakgrunn fra forskjellige nivåer i organisasjonen tilbyr et helhetlig bilde, der ulike aspekter tas i betraktning i forskningsgrunnet.

3.4.2 Validitet

Validitet i forskning handler om at tolkningen av dataene skal være gyldige (Briggs, Morrison, & Coleman, 2012). Et av de første stegene for å akkumulere valide funn er å formulere definerte forskningsspørsmål som svarer på det som er i fokus for datainnsamlingen. Med bakgrunn i dette har spørsmålene i dybdeintervjuet blitt delt inn i temaer for å sikre at de aktuelle fokusområdene dekkes av undersøkelsen. Formålet er

imidlertid å beskrive den aktuelle situasjonen, og derfor virker det aktuelt å undersøke de forskjellige fokusområdene fra kompetanse- og tilhørende strategi, til virksomhetsstrategi. Under temaene er det spørsmål som gir respondenten muligheten til å svare åpent for å sikre objektive svar. Datainnsamlingen der respondentens svar ikke er preget av alternativer, sikrer større validitet (Briggs et al., 2012). Resultatene i denne datainnsamlingen er uten påvirkning fra andre krefter underveis i undersøkelsesopplegget. Det sikrer gyldig validitet på datainnsamlingen. Dybdeintervju ble valgt som metode uten svaralternativ, og rangering av påstander. Årsaken til dette er å tillate informanten til å reflektere selvstendig. Videre, ble det i samarbeid med ledelsen i organisasjonen, foretatt en analyse av aktuelle informanter på flere ledd. Det er essensielt å ha et riktig utvalg av de rette informantene til datainnsamling. Det kan kun sikres i samarbeid med interne aktører som har betydelig kjennskap til organisasjonen. I tillegg, gir det grunnlag til å akkumulere funn som er i samsvar med fokusområdet for datainnsamlingen. Riktig utvalg av informanter styrker intern validitet innad i organisasjonen, og ekstern validitet. Intern validitet innebærer validitet i henhold til forskningsspørsmålene som undersøkes. Ekstern validitet, på sin side, belager seg på generalisering av funnene, ved at de i et begrenset omfang kan benyttes i forskningen utvikling i andre virksomheter.

3.5 Etiske avveininger

I forskning er det viktig med noen etiske retningslinjer, slik at personvern sikres og blir ivaretatt samt at konflikter og misforståelser unngås underveis og i etterkant. Et hovedprinsipp er at menneskene forskeren møter er viktigere enn den kunnskapen man eventuelt får.

3.5.1 Prinsipper og retningslinjer

Før datainnsamlingen kan påbegynnes, er det viktig å ta noen forholdsregler angående problemstillingen og tematikken til avhandlingen. Dette er viktig fordi enkelte temaer og spørsmål kan være upassende eller ubehagelig for intervjuobjektene eller andre som føler seg truffet av forskningen. Det finnes blant annet noen prinsipper som forskeren kan utnytte seg av for å forsikre seg om at problemstillingen kan forskes på, uten at det oppstår konflikt eller ubehag (Jerpseth & Halvorsen, 2019). Disse prinsippene handler om at forskeren skal unngå psykisk og fysisk ubehag for informantene, ha respekt for deres privatliv og relevant

informasjon skal gis ut og informantene må erklære samtykke før intervjuene kan begynne (Jerpseth & Halvorsen, 2019).

Ved valg av casebedrift ble det sendt ut et informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informantene, som kort fortalte hva prosjektet handlet om. Det ble også gitt ut intervjuguide til de som ønsket dette i forkant av intervjuet, dette kan gjøre at informantene kan forberede seg i større grad, skape tillit og trygghet (Thagaard, 2013).

Forskere har lovpålagt taushetsplikt, ref. § 13 i forvaltningsloven (Lover, 1933). I forkant av datainnsamlingen ble informantene lovet anonymisering, og at de kunne trekke seg når som helst, uten å måtte forklare seg. For å sikre konfidensialitet blir aldri navn eller opplysninger som kan gjenkjennes brukt. Respondentene fikk ulike koder som ble benyttet i analysen. En slik anonymiseringen i kvalitative undersøkelser kan være en av årsakene til at forskningen kan være vanskelig å etterprøve ved en senere anledning.

Studien ble sendt inn til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) - og ble godkjent. Før datainnsamlingen kunne begynne, måtte denne være godkjent. NSD er med på å sikre seg at personvern skal bli ivaretatt, og at retningslinjer og regler blir fulgt opp på riktig måte.

4.0 Analyse og diskusjon av funn

I dette kapitlet blir datamaterialet analysert og diskutert. Materialet er basert på kvalitative intervjuer hos toppledere, mellomledere og ansatte i Ås kommune. Analysen er inndelt i henhold til forskningsspørsmålene for problemstillingen. Den første delen av analysen tar for seg hvordan virksomhetsstrategier knyttes opp mot kompetansestrategier i organisasjonen. Den andre delen ser på hvilke tiltak organisasjonen har for kompetanseutvikling for sine medarbeidere. Deretter blir det sett på hva som kjennetegner en vellykket kompetansestrategi, og hvilke oppfatninger medarbeiderne har rundt gjeldende kompetansestrategier.

4.1 Hvordan kobles virksomhetsstrategier opp mot kompetansestrategier i organisasjonen?

En kommune er en politisk styrt organisasjon, med et demokratisk styre. Det innebærer at de har ulike strategier for måloppnåelse med utgangspunkt i hvilket parti kommunen tilhører. Den øverste lederen er rådmannen som fungerer som et mellomledd mellom politikere og organisasjonen. Rådmannen skal passe på at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og regler (SNL, 2018). Ås kommune har en styringsgruppe som består av fire ulike kommunalsjefer for hvert sitt virksomhetsområde. Styringsgruppen og rådmannen har sammen et ansvar om å forvalte ressursene de får tildelt. Målet er å balansere ressursene i henhold til kommuneplanen og statlige budsjetter. Kommunens formål er å ivareta sine innbyggere med tjenester fra de er 0-105 år. Dette krever mye kompetanse på mange områder som stadig må endres og oppdateres på bakgrunn av et dynamisk marked og nye behov som oppstår.

4.1.1 Ambidekstri i organisasjoner

Omgivelsene er i stadig endring og krever en justering av organisatoriske aktiviteter i henhold til disse endringene. Samtidig, er det viktig å ha fokus på dagens aktiviteter for å realisere eksisterende mål og strategier. Datamaterialet viser at det er viktig at organisasjoner er bevisst på å holde disse adskilt, da det er ulike behov for kompetanse i nåtid og fremtid. Et fokus på fremtidsrettet organisasjonsvirksomhet og eksisterende organisasjonsvirksomhet skaper en balanse i organisasjoner (Birkinshaw & Gibson, 2004). Ambidekstri handler om at

organisasjonen må kartlegge deres behov i dag og hva de trenger i fremtiden.

Forskningsspørsmålene ser dette i form av kompetanseutvikling for medarbeiderne. I lys av dataen som har blitt analysert, fremkommer viktigheten av kontinuerlig kompetanseutvikling tilpasset kompetansebehov som stadig er i endring.

“I og med at vi jobber med de litt langsiktige målene, så trenger vi den riktige kompetansen for organisasjonens fremtid. Akkurat nå har vi kompetansegap på noen områder.” (Informant 1)

“Det å ha den nødvendige kompetansen som til enhver tid kreves, uten at vi helt vet hva vi får av oppgaver i morgen er noe av hovedutfordringen.” (Informant 3)

Flere av informantene deler samme oppfatning om at nåtidens og fremtidens kompetanse er viktig. Det fremkommer likevel at en av hovedutfordringene er å forutse morgendagens behov, da de drives av dynamiske omgivelser. Dette fører til at kompetansebehovet hele tiden endres i organisasjonen.

“Det er viktig at vi innehar den kompetansen vi trenger til enhver tid. Den forandrer seg med tiden, og forsåvidt tilgangen på det også. Det handler om å sikre nåtiden og samtidig tenke fremover. Men å tenke for langt fremover er jeg usikker på om er lurt, fordi jeg tror ikke vi helt vet hva vi trenger langt fremover.” (Informant 2)

Ledelsen har ansvaret for å definere langsiktige mål, samt eksisterende mål. For at ambidekstri kan nyttiggjøres i organisasjonen, er det viktig at kompetansebehovet defineres. Det kan være en utfordring dersom virksomhetsstrategien omfatter en tidshorison langt frem i tid. På sikt skaper det en usikkerhet som gjør det utfordrende å definere kompetansebehovet tidlig, som et resultat av dynamiske endringer. Basert på analysen av datainnsamlingen, fremkommer viktigheten av å formulere tydelige kompetansekrav. Realisering av ambidekstri er betinget av en tydelig definisjon av kompetansekravene, likevel kan dette bli vanskelig i praksis hvis målene er satt for langt frem i tid. Dette handler om at markedet er veldig dynamisk, og mye kan skje fortløpende. Fremtidsrettede mål setter retningen for organisasjon, og må utformes slik at organisasjonen kan være fleksibel ved endringer.

“Ås kommune tilbyr nesten et ett års kurs i velferdsteknologi for de ansatte i Ås kommune. Jeg tenker per i dag så er det for så vidt frivillig, jeg tenker det bør bli pålagt. Det tenker jeg er svaret på hvordan vi skal få det til.” (Informant 5)

Funnene viser at både ledelsen og deres medarbeidere er veldig opptatt av at alle bør få den riktige kompetansen for å utføre sine arbeidsoppgaver riktig til enhver tid. Kommunen tilbyr blant annet kurs for de ansatte der de kan utvikle ny kunnskap. Det viser til at organisasjonen tilbyr medarbeiderne kunnskap som på sikt vil bidra til en kompetanseutvikling. Det kommer også frem av datamaterialet at toppledelsen utarbeider virksomhetsstrategiene, og legger til rette for kompetanseutvikling nedover i organisasjonen. De arbeider derimot ikke direkte med kompetanseutviklingen. Dette gjøres ved å delegere ansvar til mellomlederne i organisasjonen. Mellomledelsen har det praktiske ansvaret for å legge til rette for kompetanseutvikling for sine medarbeidere. Det fremkommer av materialet at det er viktig å både ivareta dagens og fremtidige kompetansebehov for å sikre at medarbeidere får riktig kompetanse. Det vil si at de arbeider i samsvar med ambidekstri. Forutsetningene for ambidekstri er å kartlegge kompetansebehovet slik det er i dag i henhold til det som vil være nødvendig i fremtiden, for å fjerne eventuelle kompetansegap.

Det er også viktig å holde fremtidsrettet kompetanseutvikling adskilt fra eksisterende organisasjonsvirksomhet for å sikre at det ikke forstyrrer dagens arbeidsstruktur. Ambidekstri skal være en styrke for organisasjonen, og i lys av våre funn er det tydelig at virksomheten har integrert kompetansestrategier på et strategisk nivå. Det fremkommer at behovet for kompetansestrategi identifiseres av toppledelsen i organisasjonen. Videre har organisasjonen etablert kompetansestrategier som implementeres på en måte at det ikke tar fokuset vekk fra eksisterende aktiviteter. Det gjøres blant annet ved at kun utvalgte sendes på kurs, og deler kunnskapen med sine kollegaer etter fullføring av kurset. På den måten vil organisasjonen ikke være underbemannet. Dette har organisasjonen gjort ved å integrere kompetanseutviklingen med de overordnede retningslinjene.

4.1.2 Virksomhetsstrategi

En virksomhetsstrategi er organisasjons overordnede strategi for å oppnå målsettinger (Lai, 2013; Porter, 2004). Denne blir ofte utarbeidet av toppledelsen, og baseres på organisasjonens ambisjoner og hvilke mål de ønsker å oppnå (Lai, 2013). For å nå mål er det viktig at organisasjonen i tillegg til sine overordnede strategier, har de ressursene som behøves for å innfri mål som er nedfelt i virksomhetsstrategien. Det er derfor viktig å integrere

kompetansestrategier allerede på et overordnet nivå. En slik integrering implementeres i praksis ved en sterkere kobling mellom de forskjellige leddene i hierarkiet som gjør det mulig å innfri organisatoriske mål. Slik det fremkommer av kommuneplanen er virksomhetsstrategien basert på mål om å utforme kommunen til en kunnskapsrik, ressurssterk og attraktiv arbeidsgiver (Ås Kommune, 2019). Organisasjonens strategier for å gjøre dette er å forvalte ressurser med fokus på bærekraft, kunnskap, samfunnsutvikling og inkludering (Ås Kommune, 2019). Nyten av å integrere kompetanseutvikling ved å gjøre det slik på strategisk nivå fremkommer i lys av materialet ovenfor. Det er med bakgrunn i at det trekker koblingen ned til individnivået ovenfra, og skaper en sterkere felles tilslutning rundt kompetansestrategiene i virksomheten.

“Kompetanseutvikling blir en del av vår verdiskapning for fremtiden. Vi som utarbeider strategier tenker på hvilken kompetanse vi trenger og hva vi kan gjøre for å skaffe den. Det er vår strategi å tenke på hva vi trenger om noen år.”(Informant 1)

“Det er ikke en del av min stillingsbeskrivelse å utføre arbeid knyttet direkte til kompetanseutvikling. For meg er det på strategisk nivå å sikre at vi har kompetanse i organisasjonen.”(Informant 1)

Det kommer frem av datamaterialet at toppledelsen utarbeider virksomhetsstrategiene. De har også ansvar for å ha en oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen trenger, og hvilke metoder de kan bruke for å innhente den. For å få en oversikt kreves det et samarbeid mellom medarbeidere, mellomledere og toppledere. Styringsgruppen i kommunen har ansvar for hvert sitt virksomhetsområde, og mellomlederne innad. Fra mellomlederne får de informasjon om hvilken kompetanse medarbeiderne besitter og eventuelle behov som oppstår. I tillegg til å få informasjon fra mellomledelsen er det viktig å følge med på samfunnsutviklingen, og de nye krav og behov som oppstår der. Dette vil kunne legge føringer for hvilken kompetanse organisasjonen behøver for fremtiden. DigiViken er et eksempel på hvordan kommunen må endre seg for å leve opp til nye krav om digitale løsninger og tjenester. Det fremkommer videre at ikke alle i toppledelsen utfører direkte arbeid knyttet til kompetanseutviklingen. Den strategiske kompetanseutviklingen er delegert til styringsgruppen som har ansvar for hvert sitt virksomhetsområde.

“En del av min stillingsbeskrivelse er strategisk kompetanseutvikling. Det er jeg som tar initiativ til at planer blir lagt, systemer og struktur i forhold til en viss grad.”(Informant 2)

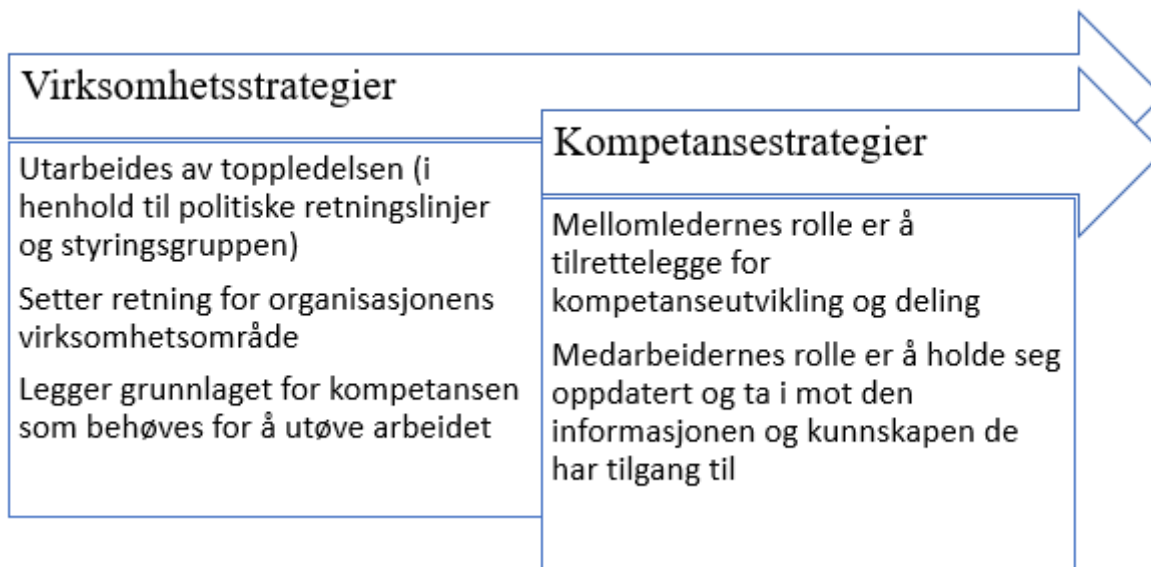
“Som mellomleder så tenker jeg at jeg har ansvaret for kompetanseutvikling sammen med virksomhetsleder og de overordnede strategiene fra kommunalsjefen og rådmann.”
(Informant 3)

“Som mellomleder har ansvar for planlegging, lage opplæringsplan, kartlegge behov, tildeling av ressurser, undervisning og kompetanseheving på tvers av avdelinger.” (Informant 4)

Kompetanseutvikling er noe som står veldig sentralt i organisasjonen. Viktigheten av å skape ressurssterke medarbeidere er i fokus på alle ledd i hierarkiet. Det er en felles enighet om at fremtidig kompetansebehov er viktig. Toppledelsen har ansvar for å finne metoder for å dekke kompetansegap, for så å delegerer dette til mellomlederne slik at behovet for riktig kompetanseutvikling ivaretas i henhold til virksomhetsstrategier. Mellomledere arbeider aktivt med kompetanseutvikling på individnivå. Dette gjøres for å skape en rød tråd i organisasjonen på alle nivåer i hierarkiet. Det viser en kobling fra toppledelsen ned til medarbeidernivå, der medarbeidernes utvikling justeres etter delegering av ansvar på de ulike nivåene. Dette viser en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling. Dette fremkommer på alle tre nivåer i organisasjonen.

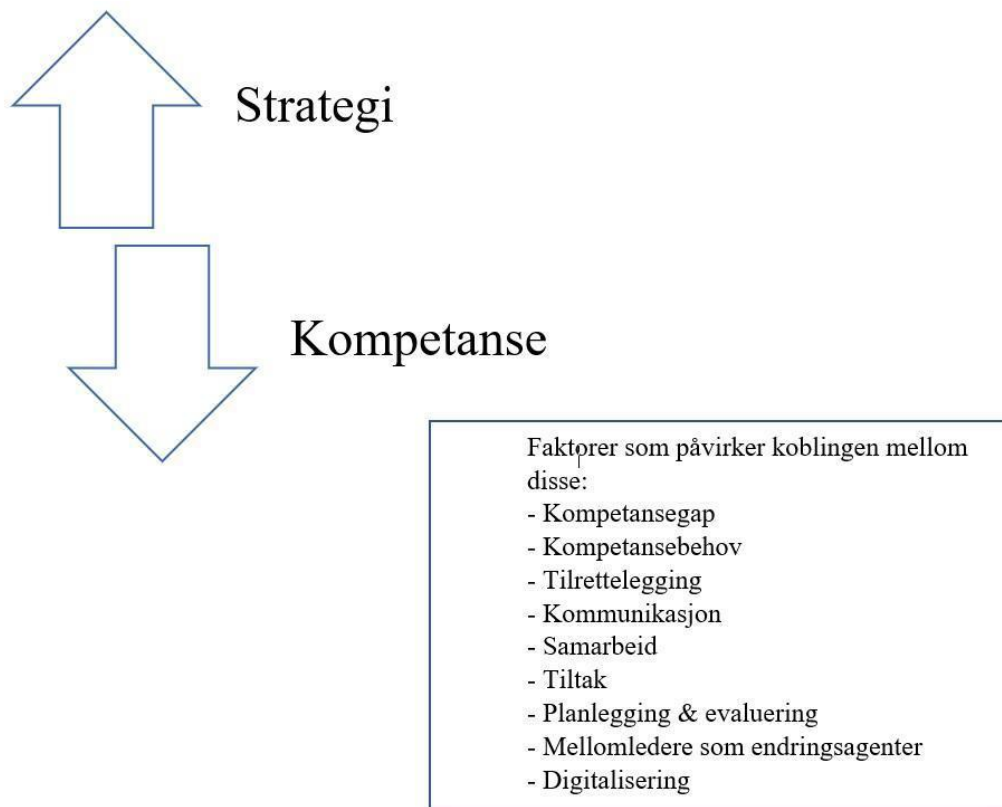
4.1.3 Sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling

I en organisasjon vil medarbeidernes kompetanse for tjenesteyting kunne sees på som organisasjonens viktigste ressurs, og da er det særskilt viktig at det er en kobling mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien.



Figur 10: Koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier

Slik som det fremkommer av modellen vil virksomhetsstrategien legge grunnlaget for utarbeidelse av kompetansestrategier (figur 10). En kompetansestrategi kan ikke legge grunnlaget for en virksomhetsstrategi. Det er det øverste organet i organisasjonen som utarbeider virksomhetsstrategiene for de ulike fagområdene. Virksomhetsstrategiene utarbeides med hensyn til politiske retningslinjer og styringsgruppens kartlegging. I denne prosessen kan det dukke opp kompetansegap, der organisasjonen trenger ytterligere kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver. Toppledelsen vil kartlegge hvor disse behovene er, og legge til rette for eventuell innleid arbeidskraft, samarbeidsavtaler eller rekruttering. De legger også til rette for medarbeidernes kompetanseutvikling i form av e-læringsplattformer eller andre former for utvikling. Dette ansvaret blir delegert til mellomlederne, som får ansvaret for at kompetanseutvikling og kompetansedeling tilrettelegges på de ulike avdelingene. Medarbeidernes ansvar blir å tilegne seg den informasjonen og kunnskapen som blir tilbudt, og arbeide med dette på sikt slik at de gjør om kunnskapen til kompetanse.



Figur 11: Faktorer som påvirker koblingen mellom strategi og kompetanse

Figur 11 illustrerer faktorer som påvirker koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier slik det fremkommer i analyse av funn. Fra identifisering av kompetansegap, er veien videre å kartlegge kompetansebehovet. Videre fremkommer viktigheten av tilrettelegging med god kommunikasjon mellom aktører i organisasjonen, slik at samarbeidet kan gjennomføres med gode tiltak. Mellomledelsen fungerer som endringsagenter i denne prosessen da de styrer behovet ovenfra, samtidig som de regulerer behov på individnivået. Digitalisering er en av de viktigste elementene i koblingen mellom strategi og kompetanse, det styrker forholdet mellom disse. Viktigheten av digitalisering vil bli redegjort ytterligere i denne avhandlingen.

Lai (2013) skriver at det kan tyde på at utarbeidelsen av virksomhetsstrategier og kompetansestrategier deles opp, slik at toppledelsen står for strategiarbeidet og personalavdelingen står for kompetanseutviklingen. I noen tilfeller kan en konsekvens være at det er utfordrende å se koblingen mellom disse i praksis. I lys av våre funn bekreftes teorien ovenfor, da det fremkommer at mellomledelsen fungerer som et smeltepunkt med ansvar for å integrere kompetanseutvikling med virksomhetsstrategier.

“Vår overordnede strategi baseres på Kommuneplanen. Alle målene i kommuneplanen trekkes ned i hierarkiet til alle virksomhetsområder. Men jeg tror ikke at hvis du spør en som jobber på plannivå er klar over den. Lederne derimot er det.”(Informant 1)

*“Jeg opplever at det er sammenheng mellom virksomhetsstrategiene og kompetansestrategiene. Når vi lager virksomhetsplaner så legger vi kompetansestrategien etter det. Vi er opptatt av at det er en rød tråd i disse planene at de henger sammen.”
(Informant 2)*

Det fremkommer av informantene at det finnes en kobling mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling. Vi kan se at det er mest strategiarbeid i toppen av organisasjonen. Den strategiske kompetanseutviklingen delegeres derimot nedover i organisasjonen til mellomledere. Viktigheten av en sammensveiset kompetansestrategi redegjøres tidlig da organisasjonen praktiserer dette gjennom tverrfaglig samhandling, og ved å velge ut kandidater som innehar riktig kompetanse allerede i rekrutteringsfasen. I tillegg, etablerte organisasjonen et ekstra hierarkisk ledd for å implementere dette i praksis. Det samarbeides også på tvers av de ulike hierarkiske leddene for å sikre en jevn flyt av kompetanse gjennom hele organisasjonen slik at det skapes en tettere tilkobling mellom de ulike nivåene.

Ås kommune må stadig ta hensyn til nye markedsendringer. Det har blitt økt fokus på digitaliserte tjenester i kommunen. Det ble opprettet en digitaliseringsstrategi for alle kommuner og fylkeskommuner i Norge i 2014 som påpekte viktigheten av å følge utviklingen i samfunnet (Ås Kommune, 2019). I organisasjonen blir det lagt vekt på at kommunen får en ny velferdsteknologi, og at den må knyttes opp mot strategier for kompetanse. Dette viser at mål og kompetanseutvikling henger tett sammen, og at de skal harmonere med hverandre. I tråd med Lais (2013) modell er det viktig at målsettinger for organisasjonen blir flettet sammen med kompetanseutviklingen.

“Vi knytter målsettinger opp mot kompetanseutvikling når vi begynner med nye ting. For eksempel er velferdsteknologi veldig nytt, og da knytter vi kompetanseutvikling helt opp til det med å legge planer for hvordan vi skal gi de ansatte en basiskompetanse, og noen med spisskompetanse, som gjør vi når målsettinger som vi har satt oss.”(Informant 2)

I hjemmebaserte tjenester fremkommer det at de ansattes kompetanse er generell, men at de også har spisskompetanse hos noen ansatte. I helsesektoren vil det bli store endringer knyttet til digitaliserte tjenester, og utfordringen ligger i store endringer og usikkerhet både for de ansatte og også hos deres brukere. I tillegg til de digitaliserte endringene som fremkommer, skjer det også uforutsette hendelser som må håndteres. Coronaviruset Covid-19 kom som et sjokk for helsesektoren. Dette er et eksempel på hvorfor det er så vanskelig å legge planer for fremtiden i et dynamisk marked.

“I denne enheten er behovet for kompetanse veldig generell, og samtidig skal vi ha spisskompetanse. Utfordringen ligger i at vi ikke alltid vet hvilken kompetanse vi trenger i morgen. Vi får virkelig testet oss i disse dager med coronaviruset.” (Informant 3)

Et viktig funn er at mellomlederne forankrer kompetanseutvikling på individnivå i henhold til organisasjonsmål for å skape en flyt gjennom hele organisasjonen. Dette gjør de ved å kommunisere med toppledelsen, da de har oversikt over hvilken kompetanse som behøves i henhold til planlagte tiltak. I tillegg har mellomledelsen daglige samlinger der medarbeiderne møtes for å ha samtaler, case, forelesning og praktiske oppgaver for kompetanseheving. Videre legges det stor vekt på at de ansatte skal dele kompetansen sin med andre, slik at avdelingens kompetansenivå løftes. I tillegg arbeider mellomlederne som fagutvikling, der de sørger for å ivareta den riktige kompetansen for sine medarbeidere.

“Mellomledere forholder seg bra i henhold til kompetanseutvikling. Noe av behovet kommer underfra, mens noe av kompetansebehovet er styrt ovenfra. Mellomlederne er i det sjiktet hvor de både prøver å ivareta det behovet som meldes underfra og ovenfra.” (Informant 2)

“ Vi har to fagkoordinatorer som har den beste oversikten over hvilken kompetanse vi har og må tilegne oss fortløpende. Sammen med fagutvikler, og dens leder igjen så arbeides det kontinuerlig med fagutvikling.” (Informant 3)

Mellomledere i organisasjonen fungerer som bindeleddet mellom medarbeidere på plannivå og toppledelsen. De har en viktig og effektiv funksjon i organisasjonen, da de opererer etter kompetansebehov i henhold til strategiske mål fra toppledelsen, samtidig som de tilstreber å ivareta kompetansebehov på individnivå. En sammensmelting av disse gir gode forutsetninger til kontinuerlig fagutvikling.

4.2 Hvordan kan ledelsen sikre at organisasjonen får den kompetansen de behøver?

Organisasjoner planlegger tiltak etter organisatoriske omstendigheter, der tiltak ofte iverksettes etter nye behov som dukkes opp. Tiltak iverksettes også etter kartlegging av fokusområder i virksomheten som har forbedringspotensiale (Argyris, 1977). Med forbedringspotensiale menes det at det har dukket opp kompetansegap i organisasjonen. Kompetansegapet avdekkes ved at styringsgruppen planlegger og vurderer hvilken kompetanse som trengs. Lais (2013) modell viser at kompetansegap kan tettes ved rekruttering, avvikling, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling. Det er viktig at identifiseringen blir gjort på riktig måte, slik at de rette tiltakene kan iverksettes. Etter at kompetansegapet er avdekket, vil ledelsen planlegge og iverksette tiltak. Materialet viser at riktige tiltak kan iverksettes ved at ledere til enhver tid er aktive i oppfølging av deres ansatte i deres kompetansebehov.

“Innenfor hver enhet har de planer for hva de trenger av kompetanse fremover, da tilrettelegger toppledelsen med kurs og møter. Veldig mye av kompetanseutviklingen hos oss handler om å lære av hverandre på jobb gjennom veiledningsgrupper, ulike samarbeid og grupper som jobber sammen for å utvikle seg selv.. Det mener vi har stor verdi.” (Informant 1)

“Når vi ser at vi har et kompetansegap kan vi rekruttere nye ansatte for å få til det vi trenger fremover eller heve kompetansen til de ansatte vi allerede har. Vi må bygge kompetanse uten at det skal bli for kostnadskrevende.” (Informant 1)

I Ås kommune tilrettelegges det for kompetanseutvikling basert på kompetansegap og medarbeidernes behov for kompetanse. Kompetansegapet innebærer en identifisering av hvilke kompetansebehov som må fylles. I Ås kommune, gjennomføres dette blant annet gjennom et tiltak som heter “Månedens Tema”, der aktører i organisasjonen drøfter behov og temaer som er aktuelle for videre kompetanseutvikling i organisasjonen. Videre viser empirien funn som tilsier at organisasjonen har en rekke tiltak som bidrar til å fylle kompetansegapet. Tiltakene baserer seg på ulike former for læring som bidrar til kompetanseheving hos sine medarbeidere.

Organisasjonen har flere tiltak for kompetanseheving på e-læringsplattformer, der medarbeiderne kan ta ulike kurs, der de har et kompetansegap, eller ønsker å forbedre seg. De har også lagt planer for velferdsteknologi for å sikre kompetanseutvikling. I tillegg har de interne fora der de tar utgangspunkt i case, fordi organisasjonen er avhengig av møtepunkter der de kan snakke sammen. Dette fremmer også et tverrfaglig samarbeid og kompetansedeling. De har en felles lærings- og utviklingsplan for kommunalområdet som gir en oversikt over hva som er tilgjengelig av kompetanse i kommunen. Den gjør det lettere å identifisere og benytte kompetanse. Denne planen kobles sammen med det overordnede kommunalområdet, der de sammenliknes med hva som ble gjennomført forrige år, og hvilke fokusområder som må jobbes med i kommende år, for å nå organisatoriske mål. Denne planen er førende for kurs og fokusområder, og prioritert ut i fra hvilke områder som byr på nye kompetansebehov for i dag og fremtiden.

“I travle tider er det viktig at enkelte ansatte velges ut for kompetanseheving gjennom kurs, slik at de kan komme tilbake og dele det med sine kollegaer. Det sikrer at kunnskapen ikke forblir hos de enkelte som har vært på kurs. En slik kunnskapsdeling fremmer en felles utvikling hos alle de ansatte.” (Informant 6)

Funnene viser at kompetanseutvikling i enkelte tilfeller bør foregå på rundgang for å sikre at virksomheten ikke er underbemannet når flere drar på kurs samtidig. Datamaterialet viser også at det er ressursbesparende å gjøre det slik, da kandidater som har vært på kompetanseutvikling deler kunnskapen videre på arbeidsplassen. Det skaper en idemyldring som er verdifull, ressursbesparende og styrker den humane kapitalen i organisasjonen.

“Vi har masse tiltak som tilrettelegger for medarbeidernes utvikling. For det første er vi opptatt av å rekruttere folk med den kompetansen vi trenger. Mange yrkesgrupper har et krav til at de skal holde seg faglig oppdatert til enhver tid. Utover det har vi masse forskjellige muligheter til å ta tilleggsutdanninger. Vi har også intern læring på arbeidsstedet i tillegg til all mulig E-læring.” (Informant 2)

Våre funn viser tydelig at toppledelsens ansvar for kompetanseheving er å kartlegge organisasjonens behov, og deretter finne de overordnede løsningene for å dekke kompetansegapet. Det kommer frem at de kan rekruttere nye ansatte med den riktige kompetansen og at deres oppgave er å tilrettelegge for at de ansatte får den kompetansen de

trenger. Toppledelsen arbeider ikke direkte med kompetanseutvikling, men de har det overordnede ansvaret for at kompetansegap skal bli dekket, og deretter legge til rette for at kompetanseutviklingen kan bli gjennomført.

“Vi har flere tiltak som internundervisning hver 14. dag, tverrfaglig samarbeid med faggrupper- og enheter, utdanning, opplæring, ABC opplæringen, månedens tema og undervisning en gang i måneden. Tilgang på mange kurs etter behov. E- læringsplattformer tas mer i bruk nå for å sikre kompetanseheving” (Informant 4)

“Spesielt i rolige perioder kan vi bruke tid på utvikling, når vi har mye å gjøre blir kompetanseutvikling bortprioritert”. (Informant 8)

Slik det kommer frem av intervjuene vektlegger organisasjonen kompetanseutvikling i stor grad. Dette ser vi ved at samtlige av respondentene forklarer at det er flere tiltak for kompetanseutvikling. Det fremkommer at organisasjonen også tilbyr flere e-læringskurs for alle sine ansatte, tverrfaglig samarbeid, kunnskapsdeling og rekruttering. En gjenganger i organisasjonen, er blant annet videreutdanning i form av nettbaserte E-kurs, internundervisning .

I strategisk kompetanseledelse vektlegges intern læring i større grad enn tidligere, da fokuset lå mer på ekstern kursing av profesjonelle (Lai, 2013). Kompetanseheving er knyttet opp mot hvordan velferdsteknologien kan benyttes for å dekke personalmangel som eksisterer i dag, og vil vedvare i fremtiden. Det innebærer da strategisk planlegging av kompetanse slik at de samme tjenestene kan tilbys med digitale løsninger, uten at det påvirker kvaliteten på tjenestene. Bruk av velferdsteknologi byr videre på kostnadsbesparelser på sikt, ved at menneskelige tjenester blir byttet ut med digitale hjelpemidler. Medarbeiderne trenger derfor ny kompetanse innen velferdsteknologi, slik at de hjelper brukerne sine med tilrettelegging av nye metoder for tjenester. Det fører til at menneskelige ressurser kan brukes der det er nødvendig på en effektiv måte.

Toppledelsen har et ansvar for å identifisere kompetansebehovet i organisasjonen, og tilrettelegge med ressurser og midler for at kompetansen skal kunne utarbeides i henhold til organisatoriske mål. I lys av datainnsamlingen, fungerer toppledelsen som initiativtakere til å

foreslå kompetansebehovet, uten noe videre ansvar for den praktiske utviklingen og implementering av kompetansestrategien på et individnivå. Mellomledelsen får delegert ansvaret for å avdekke kompetansebehovet videre, og har samtidig ansvaret for å utarbeide handlingsplaner, samt det praktiske rundt dette.

“Ledernes rolle er å sikre at de ansatte har den kompetansen de trenger for å utføre sine oppgaver. De har derfor også ansvaret for internundervisningen, og initiativtaker for få i gang diskusjoner for case og ulike temaer.” (Informant 3)

Medarbeiderne i organisasjonen har ansvar for å gjøre de arbeidsoppgavene stillingen deres innehar. For å kunne gjøre dette er det viktig at de besitter den kompetansen de trenger for å kunne utføre arbeidsoppgavene. I tillegg til å utføre arbeidsoppgaver, så må medarbeiderne være fleksible når det oppstår endringer på arbeidsplassen. I Ås kommune viser materialet at det er en felles enighet om at kompetanse er viktig, og at de stadig ønsker å tilegne seg ytterligere kompetanse. Det legges vekt på at organisasjonens tilstreber en delingskultur, noe som er viktig for å heve kompetansen hos medarbeidere.

“Medarbeiderne har en viktig oppgave i å bruke den kompetansen de har. De skal også si ifra hvis de mangler kompetanse, og selvfølgelig tilegne seg kompetansen når lederen legger til rette for at de skal få den.” (Informant 2).

“Det forventes at de ansatte er aktive i kompetansedeling. Det fokuseres kontinuerlig på utvikling av et arbeidsmiljø, som gjør det trygt for de ansatte å fortelle hva de er gode på og hva de ønsker å lære mer av. Det arbeides også systematisk med åpen kommunikasjon.” (Informant 3)

Empirien viser til at en av suksessfaktorene når det kommer til implementering av kompetansetiltak er ansattes holdning til endringsprosesser. Det er viktig at alle aktører er positive og mottagelige til endringsprosesser, for at kompetansetiltak skal ha en effektiv virkning på arbeidsprosesser. Det legges også fokus på idemyldring og åpen kommunikasjon, for å sikre en riktig identifisering av kompetansebehov, og dermed utvikling av menneskelige ressurser som samsvarer med organisatoriske mål.

4.3 Hva kjennetegner en vellykket kompetansestrategi?

En kompetansestrategi er en overordnet, langsiktig plan for hvordan medarbeidere skal lære og tilegne seg ny kompetanse (Lai, 2013; Nordhaug, 2004). I strategisk kompetanseledelse skal en kompetansestrategi formes og ta for seg et langsiktig løp i form av en prosess som består av planlegging, gjennomføring og evaluering (Lai, 2013). Videre forklares det at en vellykket kompetansestrategi skal utarbeides i henhold til virksomhetsstrategien. Det er også viktig at kompetansestrategien er motiverende, velkjent og gjennomførbar for alle ansatte i organisasjonen.

Datamaterialet viser til at det finnes flere oppfatninger av hva en vellykket kompetansestrategi består av. Det er felles enighet i at strategien må være langsiktig og gjennomførbar. Det blir også lagt vekt på at en kompetansestrategi bør være bærekraftig og imøtekomme fremtidens behov.

“En vellykket strategi skal være litt overordnet og langsiktig. Det er viktig at den er tydelig på målene og formålet. Det er viktig at man tenker på kompetanse og tilrettelegger for at læring foregår over tid slik at du er i prosesser over tid.” (Informant 1)

“Det viktigste er at den er gjennomførbar, og bærekraftig. En kompetansestrategi må utarbeides gjennom nøye planlegging der man har oversikt over hvilke behov man har og trenger i fremtiden” (Informant 2)

Et viktig funn i oppgaven er at kompetansestrategien skal føre til en endring i handlingsmåter, med andre ord at den vellykket når den er implementert. En kompetansestrategi vil gjennom kartlegging inneholde strategier både for nåsituasjonen og fremtidig kompetansebehov. Gjennom systematisk og kontinuerlig planlegging vil organisasjonen minske risikoen for kompetansegap. Flere av kandidatene har størst fokus på at kompetansestrategien skal være langsiktig og fremtidsrettet, fremfor å fokusere på hva organisasjonen behøver av kompetanse i dag. En av kandidatene forklarer at det er viktig at strategien også vektlegger dagens kompetansebehov, da langsiktig planlegging kan være ressurskrevende.

“En kompetansestrategi vil være vellykket når den er blitt implementert og vi har klart å endre våre handlingsmåter. I helsesektoren skal våre pasienter merke en forbedring i våre handlingsmåter.” (Informant 3)

“Vi har en strategi for kompetansebehovet, men i og med at vi ikke får tak i det vi trenger er det viktig at vi bruker ressursene på å definere hva vi trenger fremover. Derfor er det viktig at vi jobber med å bruke den kompetansen og de ressursene vi har tilgjengelig til enhver tid.” (Informant 4)

I organisasjonen har de fra øverste nivå knyttet kompetanseutvikling sammen med overordnede målsettinger. Ut i fra disse målene blir strategiene for kompetanse utarbeidet. Deres kompetansestrategi forklarer i hvilken stor grad kompetanse skal vektlegges og hvilke retningslinjer organisasjonen har. Det legges vekt på både kortsiktige og langsiktige mål. Det er derfor viktig at virksomhetsstrategiene og kompetansestrategien harmonerer med hverandre. Funnene viser at en vellykket kompetansestrategi nyttiggjøres ved at ledelsen legger til rette for at denne kan gjennomføres. Det fører til en økt kvalitet på tjenestene som ytes, og fører til en trygghet både for de ansatte og de som mottar tjenestene.

4.3.1 Mellomleders rolle i endringsprosesser

Mellomledere har en viktig rolle i endringsprosesser, da de er bindeleddet mellom toppledelsen og de ansatte. Mellomledere får ofte ansvaret for å sikre iverksettelse og gjennomføring av kompetansetiltak (Lai, 2013). Som endringsagenter for organisasjonen må de sørge for å opprettholde daglige aktiviteter samt sette av ressurser til kompetanseutvikling. Denne formen for balanse kan være utfordrende i hektiske perioder i helsebransjen, da daglige aktiviteter for brukeren må bli prioritert først. Tid og ressurser kan være faktorer som kan føre til en bortprioritering av kompetanseheving.

“I forhold til kompetansebehovet så kommer behovet underfra, mens noe av kompetansebehovet er styrt ovenfra. Mellomledere er i det sjiktet hvor de både prøver å ivareta det behovet som meldes underfra og samtidig ivareta det behovet som ledelsen melder, uttrykker og iverksetter.” (Informant 2)

“Vi har en fagutviklingssykepleier, og to fagkoordinatorer som har den beste oversikten over hvilken kompetanse vi har og må tilegne oss fortløpende. Fagkoordinatorer jobber mest nå

med koordinering, men sammen med fagutvikler og dens leder jobbes det kontinuerlig med fagutvikling. “ (Informant 3)

Vi ser en todeling hos mellomlederens rolle, da må både ivareta behovene underfra og samtidig ta ansvar for de behovene som blir uttrykt ovenfra. De har en viktig rolle når det kommer til kompetanseutvikling, da de fungerer som mellomleddet for på toppledelse og ansatte på plannivå. Mellomledere fungerer derfor både som er pådriver, samtidig som de regulerer kompetanseprosesser. I helseenheten for hjemmebaserte tjenester fikk vi et eksempel på hvordan dette har blitt gjort i praksis, ved at de har satt av ressurser til å ansette personer som kan ha en overblikk over hvilken kompetanse det behøves, og koordineringen av dette. Mellomledere er en av de viktigste endringsagentene i enhver omstillingsprosess, da utvikling av kompetanse er en prosess som er i kontinuerlig endring. Det er derfor viktig at mellomledere erkjenner kompetansebehovet som kommer ovenfra, samtidig som de tilstreber å fylle kompetansebehov på et individnivå. Dersom mellomledelsen motsetter seg i forhold til kompetansestrategien, kan organisasjonen risikere at ressursene ikke realiseres til sitt fulle potensiale. Det kan føre til at “Line of Sight” ikke kan realiseres, ettersom organisatoriske ressurser ikke samsvarer forståelsen av de målene som skal oppnås (Boswell, 2006).

4.3.2 Strategier for å sikre morgendagens kompetansebehov

En utfordring i organisasjoner er å sikre morgendagens kompetansebehov, da dette styres av ukjente faktorer i et usikkert marked. Det er vanskelig å forutse fremtiden da den er i stadig endring. Det kommer frem at det blir viktigere at digitaliseringen blir implementert i organisasjonen, da mangel på personell i fremtiden kan bli en utfordring.

“Vi ser allerede nå at vi har ressursmangel når det gjelder fremtidens behov. Derfor er digitalisering viktig for oss, og er nå en overordnet strategi fra regjeringnivå ned til fylkesnivå. Vi har noe som heter DigiViken. Vi tilstreber å vri økonomien for å sikre at vi får den digitale kompetansen som vi er avhengige av. Det kompensere for personalmangel i fremtiden.” (Informant 1)

“For å sikre morgendagens kompetansebehov har vi et stort fokus på generell basis kompetanse. Alle skal være gode på det grunnleggende og hvordan tiltak skal iverksettes. I tillegg er det viktig at vi har medarbeidere med spisskompetanse.” (Informant 3)

Digitaliseringen kan være med på å forenkle prosesser og arbeidsoppgaver, slik at det ikke behøves like mye personell som nå. Et eksempel på frigjøring av arbeidskraft i hjemmebaserte tjenester er robotstøvsugeren fremfor personell som støvsuger.

4.4 Har medarbeiderne samme oppfatning av kompetansestrategien?

Den overordnede strategien for organisasjonen er dokumentet Kommuneplanen, denne gjelder for hele kommunen og legger føringer for hvilke strategier som må utføres for å nå deres mål. Den vil også påvirke hvilken kompetanse organisasjonen trenger både i dag og for fremtiden. Først når kommuneplanen er utarbeidet, vil kompetansestrategiene bli utarbeidet, da den riktige kompetansen må være på plass for å kunne imøtekomme strategier og mål. Lai (2013) forklarer at det er viktig at kompetansestrategien er kjent for alle i organisasjonen, slik at alle har en felles forståelse for hva som er planlagt.

4.4.1 Ulike oppfatninger rundt kompetansestrategien

For at en kompetansestrategi kan sees på som nyttig og velfungerende, er det viktig at medarbeiderne kjenner godt til den og forstår hensikten med en slik plan. Et godt grunnlag for en vellykket kompetansestrategi er en felles oppfatning for planen. Det kommer frem av intervjuene at det finnes kompetansestrategier i organisasjonen. Likevel er det slik at ikke alle er kjent med disse kompetansestrategiene. Det kan tyde på at en felles forståelse ikke har blitt oppnådd. Misvisende kommunikasjon mellom de forskjellige leddene i hierarkiet virker å være en årsak til dette, ettersom kandidatene ikke deler samme oppfatning av kompetansestrategiene.

“Jeg har ikke kjennskap til alle kompetansestrategier, men vet hva vi gjør med lederne, og mellomledere. Vi gir dem rom til å utvikle seg, samtidig som det stilles krav til kunnskapsdeling med kollegaer.” (Informant 1)

“Har ingen sentrale overordnede kompetansestrategi som er kjent for meg. Kompetansestrategi er mer nedpå tjenesteområdene. Noen er styrt ovenfra, andre er styrt i form av krav om rapportering og noen er styrt i henhold til midler.” (Informant 2)

“Når det gjelder strategi generelt, også kompetansestrategier har dette vært etterlyst, og det er noe vi skulle ønske vi var bedre på.” (Informant 3)

Empirien tyder på at kommunikasjon og felles definisjon på overordnede kompetansestrategier etterstrebes av mellomledere. Det kan tyde på at det er mangel på kommunikasjon mellom toppledelsen, mellomledelsen og medarbeidere på plannivå. Topplederen anerkjenner ikke behovet for å utarbeide kompetansestrategi på et overordnet nivå. Mellomledelsen søker styring av dette på et overordnet nivå i tillegg til at noe av ansvaret delegeres til mellomledere. Et ønske fra mellomledere er at toppledere kan være med på utformingen av kompetansestrategier. Her utfyller mellomledere sin rolle som pådriver i endringsprosesser ved å ettersøke en overordnet kompetansestrategi som en kan forholde seg til. Det avdekkes at kommunikasjon er en suksessfaktor for å danne en felles forståelse av satsningsområder for kompetanse, og etterlyses i denne organisasjonen. En felles forståelse fremmer effektivitet og er viktig for identifisering av riktig kompetansebehov.

4.4.2 Praktisk bruk av kompetansestrategier

Praktisering av kompetansestrategier krever at de ansatte er villige til å omfavne omstillinger. Dette betinges av aktiv deltakelse hvor de ansatte tillates å ta del i beslutninger som angår kompetansebehov. Anerkjennelse av kompetansebehovet er nødvendig for at kompetansestrategien skal kunne implementeres i praksis. Videre er det viktig å anerkjenne at kompetanseplanen blir preget av eksterne og interne faktorer i organisasjonens omgivelser.

“Vi har hatt en strategisk kompetanseplan som varte i veldig mange år, og har vurdert å videreføre den enten slik den er i dag, eller med noen endringer. Vi vurderer kompetansebehov ut ifra samtaler med hver enkelt ansatt. Deretter samler avdelingene dette i enheten for å diskutere kompetansetiltak og regi de skal ha.” (Informant 2)

“Vi opplever ikke at den brukes så veldig i praksis. Enhetsledere gjør så godt de kan ut ifra hvor kompetansebehovet er. Her har vi jobbet mye sideveis for å utveksle kompetanse erfaring, men det er et savn.” (Informant 3)

“De får også tilbud om kompetanseheving gjennom blant annet videreutdanning og etterutdanning. Praktiske øvelser og prosedyrer som de ansatte må ha kompetanse i. “

(Informant 4)

Kompetansestrategien baserer seg på virksomhetsstrategien. Den implementeres i praksis ved å kartlegge kompetansebehov etter en strategisk kompetanseplan. Videre gjennomføres det kompetanseevaluering etter organisasjonens nye endringer og nye ekspertise behov som dukker opp. Det er likevel slik at enkelte ansatte søker en mer gjennomgående praktisering av kompetanseplanen. Empirien viser viktigheten av mellomlederens rolle som pådriver og reguleringsagent i kompetanseprosessen. Til tross for manglende kobling mellom de to ledernivåene, kan mellomledere være en viktig pådriver dersom de bruker de ressursene organisasjonen har tilgjengelig for å utvikle ekspertise som er nødvendig for fremtiden. I Ås kommune demonstrerer mellomledere denne egenskapen blant annet ved en sideveis utveksling av kompetanse for å dempe effekten av manglende kobling.

4.4.3 Formålet med kompetansestrategier

Formålet med kompetansestrategien er å tilegne organisasjonens medarbeidere med tilstrekkelig kompetanse for å yte arbeidsoppgaver på best mulig måte. Vi ser at flere av informantene har en felles enighet om at kompetanseheving bidrar til kvalitetssikring og tetting av kompetansegap.

“Vi har medarbeidersamtaler, vi har innført to samtaler i året, og innenfor de samtalene spør vi om de har behov for kompetanse og hvordan de opplever kompetansen harmonerer med jobben som skal utføres.” (Informant 1)

“Hensikten med å samarbeide om felles kompetansebehov er å sikre at ikke alle må klare seg selv egenhånd og sikre felles kompetansebehov i fellesskap.” (Informant 2)

“Felles lærings- og utviklingsplan for kommunal området. Det har det for så vidt vært de siste årene, den skal jo prøve å ivareta noe av dette, men jeg savner en klar strategi.” (Informant

3)

“Hensikten er kompetanseheving og kvalitetssikring.” (Informant 4)

En kompetansestrategi skal utarbeides i henhold til organisasjonens fremtidige kompetanse, og deres nåværende kompetanse, spriket mellom disse danner et kompetansegap. Formålet blir derfor strategier som dekker kompetansegapet, slik at organisasjonen kan nå sine målsettinger. Materialet viser at det er viktig at medarbeiderne klarer å samarbeide, slik at kompetansegapet dekkes med hjelp fra flere. Empirien viser også at kompetansestrategien ikke er utarbeidet på overordnet plan, noe som kan gi utfordringer på individnivå. Det er viktig at en kompetansestrategi har tydelige strategier for etablering av kompetanse. Mangel på dette kan ha konsekvenser, ved at kompetansestrategien ikke klarer å bli gjennomført i praksis.

4.4.4 Positive effekter fra kompetansestrategier

En oversikt over kompetansebehovene kan bidra til å gi en trygghetsfølelse både til ledelsen og de ansatte. En slik oversikt skal gjøre det enklere å kartlegge fremtidige kompetansebehov ut i fra kompetansegapet som fremkommer av en slik oversikt.

“Det vi har hatt av strategi er denne felles lærings- og utviklingsplanen, og den gir oss en oversikt over hva i har av kompetanse i kommunen, noe som gjør at det er lettere å bruke den.” (Informant 3)

“Opplever at vi er en kompetansebedrift. Vi har også fått bedre kvalitet på tjenesten når personale har den kompetansen de trenger. Tjenesten blir kvalitetssikret med lovverk og krav.” (Informant 4)

En godt utarbeidet kompetansestrategi skal gi motivasjon, tillit, verdiskapning og oversikt over aktiviteter for måloppnåelse. Målet vil være økt kvalitet på tjenester i dette tilfellet. I en kommune skal innbyggerne merke en forbedring i tjenestetilbudene som tilbys. Medarbeiderne skal også føle seg kompetente og trygge i de arbeidsoppgavene de utfører.

4.4.5 utfordringer knyttet til kompetansestrategier

De som arbeider på toppen i organisasjonen kan ikke si de merker noen negative konsekvenser knyttet til kompetanseplan, da den ikke direkte legger føringer eller påvirker deres arbeidshverdag. Den merkes først lenger ned i hierarkiet, da arbeiderne merker effekten

av kompetansestrategier. Datainnsamlingen viser at det kan bli negative effekter hvis planen er for kompleks, og inneholder for mye.

“Når man jobber på det nivået jeg gjør så kan jeg ikke si at det har noen negativ effekt. Det svaret må man spørre de som arbeider på nivåer nedover i organisasjonen.” (Informant 1)

“Vi vet at folk skal bo hjemme så lenge som mulig, men vi vet ikke hvordan vi skal lykkes med det. En strategi for dette savner jeg. Denne kompetansen mangler vi.” (Informant 3)

“Ja, hvis det blir for mye i planen kan det være demotiverende kan det ta lang tid å implementere innenfor ulike områder.” (Informant 4)

Datamaterialet viser at delegering av ansvar ikke er tilstrekkelig i spesialisering av de ansattes utvikling. Det er viktig at utarbeidelse av realistiske mål simplifiseres i kompetanseplanen for at de ansatte skal kunne realisere sitt fulle potensiale, og dermed utvikle seg på en effektiv måte.

5.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan en organisasjon kan skape en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling for medarbeiderne.

Virksomhetsstrategiene legger føringer for hvilken kompetanse som organisasjonen behøver for å optimalisere dagens- og fremtidens aktiviteter. Når en organisasjon har klart dette, har de bygget en ambidekster organisasjon. Det har vist seg å være en utfordring å sikre seg riktig kompetanse for fremtiden, da den er dynamisk og preget av mye usikkerhet.

Forskningsspørsmål i denne avhandlingen har underveis bidratt til å skape en grundigere forståelse av problemstillingen. Problemstillingen er følgende:

«Hvordan kan en organisasjon skape en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling for medarbeidere?»

Forskningsspørsmålene som var med på å besvare problemstillingen er følgende:

- Hvordan kobles virksomhetsstrategier opp mot kompetansestrategier i organisasjonen?
- Hvordan kan ledelsen sikre at organisasjonen får den kompetansen de behøver?
- Hva kjennetegner en vellykket kompetansestrategi?
- Hvilke oppfatninger har medarbeiderne av kompetansestrategien i organisasjonen?

Teorien som har blitt presentert har bidratt til å skape en helhetlig forståelse rundt temaet kompetanseutvikling, virksomhetsstrategier og strategisk kompetanseledelse. Det har også vært viktig å få en bred forståelse for hva som ligger i kompetansebegrepet, da det er flere forskjellige oppfatninger av kompetanse. Empirien har blitt innhentet ved bruk av en kvalitativ tilnærming. Det har vært viktig at informantene har en forståelse av hva som legges i begrepet kompetanse og kompetanseutvikling. I analysen har datamaterialet fått en tydeligere struktur og gjennomgang, samtidig som teorien har blitt sett i lys av empirien. Avslutningsvis vil hovedfunnene bli oppsummert, begrensninger vil bli presentert og deretter vil videre muligheter for forskning bli presentert.

5.1 Hovedfunn

For å besvare problemstillingen har det blitt dannet en forståelse av forskningen basert på litteratur, rammeverk og empiri. Det er for å analysere forskningen fra ulike aspekter, for å skape en dypere forståelse av faktorer som påvirker koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling.

Koblingen mellom virksomhetsstrategier og kompetansestrategier

Innledende forskningsspørsmål bygger på hvordan virksomhetsstrategier blir koblet opp mot kompetansestrategier i organisasjonen. Bakgrunnen for forskningsspørsmålet ligger i at organisasjoner som skal lykkes på sikt må ivareta både dagens eksisterende forretningsvirksomhet, og være forberedt for fremtidens forretningsvirksomhet (Birkenshaw & Gibson, 2004). Dette omtales som en ambidekster organisasjon (Birkenshaw & Gibson, 2004). Ambidekstri ivaretar en likevekt mellom organisatoriske aktiviteter slik de er i dag, og fremtidsrettede aktiviteter i organisasjonen. Et hovedfunn er at toppledelsen arbeider mye med virksomhetsstrategier og langsiktige mål, og hvilken kompetanse de trenger for å kunne håndtere fremtiden. En virksomhetsstrategi tar ofte utgangspunkt i organisasjonens ambisjoner, og hvilke målsettinger som ønskes oppnådd (Lai, 2013). Toppledelsen forklarte at de hadde kompetansegap på noen områder. Kompetansegap oppstår når organisasjonen mangler kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2004). For å nå mål er det avgjørende at organisasjonen besitter riktig kompetanse, og unngår kompetansegap. En kompetansestrategi som bygges på virksomhetsstrategien vil være nyttig for å sikre seg riktig kompetanse.

Det er flere utfordringer knyttet til fremtidig planlegging. Informantene påpekte at å tenke for langtiktig er en ulempe da omgivelsene er i stadig forandring med mye usikkerhet. For langtiktig tenkning kan ha negative ringvirkninger ettersom fokuset også må ligge på nåværende aktiviteter, slik at disse ikke mister kvalitet. Å tenke 5 år frem i tid er innen rimelighetens grenser, da det ikke påvirker eksisterende forretningsvirksomhet negativt.

Virksomhetsstrategien tar sikte på å utforme virksomhetens overordnede mål som skal realiseres. Kompetanseutvikling omhandler å utforme organisatoriske ressurser som gjør det mulig å realisere organisatoriske mål. Utvikling av kompetanse er essensielt i utforming av ekspertise som gjør det mulig for de ansatte å spesialisere seg innenfor sitt fagområde

(Ghoshal et al, 2014). Det fremkommer i lys av våre funn at en integrering av disse to er viktig for at koblingen skal være effektiv i organisasjonen. (Kuvaas og Dysvik, 2012) forklarer at en organisasjon har ulike metoder for å koble sammen kompetansestrategier og virksomhetsstrategier. Det fremkommer at Ås kommune benytter seg av en tilnærmet lik metode, der kompetansestrategi utarbeides med virksomhetsstrategi som utgangspunkt. Det er med bakgrunn i at toppledelsen har kjennskap til at det eksisterer en kompetansestrategi på et mellomledernivå. Likevel, avdekkes det av empirien at toppledelsen ikke er kjent med hva den omhandler, og hvordan den implementeres i praksis. I strategisk kompetanseledelse er metoden som integrerer virksomhetsstrategi og kompetansestrategi kjent som den mest vellykkede metoden (Kuvaas og Dysvik, 2012; Lai, 2013). Lai (2013) forklarer at å integrere en kompetansestrategi på et overordnet nivå vil skape en sterkere kobling mellom nivåene i hierarkiet. Empirien tyder på at det kan være i overensstemmelse med eksisterende forskning, da det i lys av denne forskningen har blitt observert at det kan by på svak kommunikasjon mellom toppledelsen og mellomledelsen.

Avhandlingens funn tyder likevel på at metoden som benyttes i organisasjonen kan harmonere og styrke koblingen dersom mellomledelsen utfyller sin rolle som pådrivere og regulatorer ved å styre disse prosessene. Mellomledelsen har en viktig rolle for å koble kompetansestrategier opp mot virksomhetsstrategiene. Deres funksjon integrerer løsninger som ivaretar både behov ovenfra og nedenfra i hierarkiet. Metoden har fungert bra til tross for manglende kommunikasjon med toppledelsen grunnet mellomledernes evne til en sideveis kompetanseutvikling og riktig identifisering av kompetansegap på et tidlig stadium. En slik tilnærming har vist seg å være effektiv og styrker koblingen mellom virksomhetens overordnede strategi og kompetansemålene.

Ledelsens tiltak for å sikre riktig kompetanse i organisasjonen

Ledelsen i organisasjoner har flere metoder og tiltak for å skaffe riktig kompetanse. Argyris (1977) forklarer at tiltak iverksettes ved en kartlegging av fokusområder, der nye kompetansebehov kan dukke opp. Ledelsen har et ansvar for å vurdere hvilken kompetanse som behøves, og deretter dekke eventuelle kompetansegap. Lai (2013) forklarer at kompetansegap kan dekkes ved kompetanseutvikling, kompetansemobilisering, avvikling og rekruttering. En stor del av prosessen ligger i å identifisere hvilke aktiviteter og tilhørende kompetanse. Det fremkommer av våre funn at toppledelsen identifiserer hvilke satsningsområder som er aktuelle for fremtiden. I denne kartleggingen avdekkes eventuelle

kompetansegap, og ansvaret de har for å legge til rette for ny kompetanse. Kommuneplanen er organisasjonens overordnede styringsdokument, og legger føringer for hvilke fokusområder som er viktige for organisasjonens fremtidige kompetansebehov. En kombinasjon av kompetansegap som avdekkes gjennom tiltak månedlig der ulike interne aktører har muligheten til å fremlegge forslag til aktuelle fokusområder. Fokusområder som er nødvendige i henhold til kompetansesatsning gjennomføres blant de aktuelle aktørene i organisasjonen. Ledelsen tilrettelegger for kompetanseutvikling ved å tilby de ansatte utdanning, kurs og e-læring. I hektiske perioder plukkes det ut ansatte som får tilbud om kompetanseutvikling, for deretter å videreformidle dette til sine medarbeidere. Ved en strategisk utvelgelse, sikres det at det ikke oppstår underbemanning på avdelinger. De har også ansvaret for å rekruttere ny arbeidskraft, og dette gjøres ved å innhente nye mennesker med riktig kompetanse. Ved prosjekter innleier de også eksternt arbeidskraft. Funnene viste at alle medarbeidere føler kompetansen de besitter kommer til nytte på arbeidsplassen, noe som tyder på at de har kompetansemobilisering i organisasjonen. Å føle seg nyttiggjort på arbeidsplassen gir medarbeiderne motivasjon, og er viktig da det gir medarbeiderne verdi og o mindre gjennomtrekk av medarbeidere i organisasjonen. I organisasjoner med lav kompetansemobilisering, er det større sannsynlighet for at medarbeiderne mistrives og dermed forlater arbeidsplassen.

Et viktig tiltak på et overordnet nivå i organisasjonen er implementering av digitalisering i virksomhetsstrategien allerede på et toppledernivå. Velferdsteknologi er et av satsningsområdene til organisasjonen da det løser morgendagens behov, og utfordringen med underbemanning i dag og i fremtiden. For å sikre riktig kompetanse i organisasjonen har derfor digitalisering blitt implementert allerede på øverste ledd i hierarkiet, slik at det lettere kan skape en top-down tilnærming i organisasjon. Top- down tilnærming omhandler identifisering og planlegging av aktiviteter gjennomført av toppledelsen som kommuniseres nedover i hierarkiet (Smeds, Haho & Alvesalo, 2003). I Ås kommune arbeider de for effektiv ressursutnyttelse og økt kvalitet på tilbudet, noe de hevder ligger fremtiden i velferdsteknologien. Funnene viser at det derfor er viktig å integrere digitalisering på et overordnet nivå for å skape en flyt av riktig kompetanse for å administrere velferdsteknologi. Digitalisering tilrettelegger også for ulike læringsplattformer som gjør det mulig å anskaffe riktig kompetanse med fleksibilitet, uten at det skaper negative ringvirkninger for eksisterende forretningsvirksomhet. Det fremkommer av forskningsarbeidet at digitalisering av løsninger og tjenester i sin helhet løser mye av morgendagens kompetansebehov. Med bakgrunn i

dynamiske endringer i omgivelsene, er en digital omstilling noe som er nødvendig for realisering av organisatoriske mål, og sikrer dermed riktig kompetanse.

Kjennetegn på en vellykket kompetansestrategi

En vellykket kompetansestrategi er overordnet, velkjent, motiverende og gjennomførbar (Lai, 2013). I strategisk kompetanseledelse utarbeides en kompetansestrategi gjennom en prosess som består av planlegging, gjennomføring og evaluering (Lai, 2013). Kompetansestrategien er vellykket når den harmonerer med virksomhetsstrategien.

Datamaterialet viste at det var flere synspunkter på hva en vellykket kompetansestrategi skal være. Funnene viste stor enighet i at strategien skal være langsiktig, aktuell, gjennomførbar. For å sikre at kompetansestrategien blir vellykket er det viktig at den er bærekraftig for å møte fremtidens marked. Det vises videre at digitalisering er en bærekraftig tilnærming til fremtiden.

I Ås kommunes kompetansestrategi legges det vekt på at den skal bidra til nye og forbedrede handlinger, slik at innbyggerne i kommunen får økt kvalitet på tjenestene som tilbys. Funnene viste at både medarbeidere, pasienter og brukere i hjemmebaserte tjenester, føler seg usikre og engstelige for økt bruk av digitaliserte tjenester. Digitaliseringen er vellykket når innbyggerne merker en positiv endring og opplever den som nyttig. På sikt er formålet at digitaliserte tjenester skal få brukerne til å føle seg trygge og selvstendige, slik at virksomheten har overskudd til tjenester som krever fysisk oppmøte.

Første steget til en vellykket kompetansestrategi er kontinuerlig planlegging for å sikre at eksisterende og fremtidig forretningsvirksomhet blir ivaretatt. Det fremkommer videre av funnene at en tilnærming som er betydelig fremtidsorientert kan legge fokuset vekk fra kompetansebehovene slik de er i dag. Dette forhindres i Ås kommune ved at de prioriterer å ivareta dagens kompetansebehov, og samtidig forbereder seg for fremtidens digitale løsninger og tjenester. En vellykket kompetansestrategi realiseres derfor i Ås kommune gjennom en harmonisering der det er en likevekt av fokus på kortsiktige og langsiktige mål.

Hvilke oppfatninger har medarbeiderne av kompetansestrategien i organisasjonen?

Funnene viser at de er ulike oppfatninger knyttet til kompetansestrategier. Det finnes ingen overordnet kompetansestrategi som er utarbeidet av toppledelsen. Toppledelsen forklarer at

det finnes kompetansestrategier på tjenesteområdene nedover i hierarkiet. Organisasjonen har en strategisk kompetanseplan, som er utarbeidet på bakgrunn av behov styrt ovenfra og nedenfra. Det er derimot delte meninger om oppfatningen av kompetansestrategien i organisasjonen. I lys av eksisterende litteratur påpekes det at “Line of Sight” skaper sterkere samhold rundt kompetansestrategi. Denne tilnærmingen innebærer at medarbeidere og toppledelsen har samme forståelse av kompetanse som er nødvendig for å realisere organisatoriske mål i dag og i fremtiden (Boswell, 2006). Det hevdes på et individnivå at kompetansestrategien bør være mer definert og tydeliggjort for ansatte på alle plannivåer. Det tilrettelegger for at oppfattelse av kompetanse som er nødvendig for å utvikle riktig kompetanse samsvarer med virksomhetsstrategien. En tydelig kompetansestrategi har vært etterlyst av både mellomledelsen og medarbeidere. Denne må være velkjent for alle som skal dra nytte av den (Lai, 2013). Det avdekkes av våre funn at dette er ikke oppnådd. Funnene viser at flere av medarbeiderne ikke kjenner til noen konkret kompetansestrategi, men at de driver med kontinuerlig kompetanseutvikling. En ukjent kompetansestrategi kan by på utfordringer, da en kompetansestrategi bidrar til oversikt og riktig kompetanse på arbeidsplassen. Til tross for at det finnes en strategisk kompetanseplan, blir ikke den benyttet på en hensiktsmessig måte da denne ikke er kjent for alle. I Ås kommune har dette derimot ikke skapt særlig negative konsekvenser for arbeidsoppgaver, ettersom mellomledelsen har være dyktige med å regulere behov ovenfra og nedover i organisasjonen. En konsekvens av dette er at det legges et press på mellomledelsen, da de absorberer mangler ved kompetansestrategier. Mellomledelsen og medarbeiderne har tilegnet seg kompetanse, etter nye behov som dukker opp fortløpende ved ulike tiltak for kompetanseutvikling. De har også flere tiltak for langsiktige behov, ved at de har samlinger og øvelser for å forberede seg på fremtiden.

Det positive med en kompetansestrategi er at den gir en trygghet og oversikt for ledelsen og medarbeiderne. Når denne er ukjent for flere kan dette by på usikkerhet knyttet til fremtidens kompetansebehov. Ås kommune driver med kontinuerlig kompetanseutvikling, men en konkret oversikt over dette er ukjent for mange. De har en kompetanseplan for læring og utvikling, men flere hevder at de ikke kjenner godt nok til denne. Tydeligere kommunikasjon kan bidra til økt forståelse blant de ansatte.

Oppsummering

For å skape en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling hos medarbeiderne er det viktig med tydelig kommunikasjon mellom toppledere, mellomledere og medarbeidere. Denne tilnærmingen styrker samhold mellom de ulike leddene i hierarkiet, og legger til grunn for en sammenheng mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling. Videre er integrering på et virksomhetsnivå allerede på toppledelsen nødvendig for å ivareta planer som skal utføres i dag, og lenger frem i tid. Virksomhetsstrategiene legger grunnlaget for hva kompetansestrategiene må inneholde for at medarbeiderne skal kunne håndtere arbeidsoppgaver. Det er viktig med en felles forståelse blant alle ansatte i organisasjonen. De ansatte i Ås kommune har en felles forståelse for at tjenester i fremtiden blir mer digitaliserte, og at arbeidsmetoder blir endret. Videre vil kompetanseutvikling på rundgang føre til en jevn distribusjon av kompetanse som fører til en ambidekster organisasjon. Disse faktorene i sin helhet styrker forholdet mellom virksomhetsstrategier og kompetanseutvikling hos medarbeidere.

5.2 Begrensninger og videre forskning

Studien ble gjennomført i Ås kommune. Den utvalgte organisasjonen ble utvalgt på bakgrunn av deres satsning på menneskelig kompetanse og tjenester. Ås kommune er kjent for å være en kompetanseby, med høyt utdannede innbyggere, noe som tilsier at kompetanse er et viktig fokusområde.

Forskningen ble gjennomført i offentlig sektor, det hadde vært interessant å undersøkt om det foreligger store forskjeller i offentlig og privat sektor. Undersøkelsesmetoden var kvalitativ, og ble utført som et singel-case studie, det betyr at funnene ikke nødvendigvis er overførbare til andre organisasjoner. Videre hadde det vært interessant å analysere koblingen mellom kompetanse og virksomhetsstrategi i en produktbasert virksomhet. Det er for å analysere om effekten av denne koblingen hadde vært tilsvarende i tjenestebasert og produktbasert virksomhet.

Studien ble gjennomført i en stor organisasjon, med mange ansatte og flere hierarkiske ledd. Det er sannsynligvis andre fokusområder og resultater i en mellomstor eller liten organisasjon. En hypotese er at mindre organisasjoner, med færre ledd gjør det enklere å koble sammen kompetansestrategier og virksomhetsstrategier, da ledelsen arbeider nærmere medarbeiderne.

Oppgaven har også hatt ressurs- og tidsbegrensninger. Fokuset har ligget på hvordan en organisasjon kan lykkes med kompetansestrategier som samsvarer med virksomhetsstrategier, slik at organisasjonen kan forberede seg på fremtiden. Forskingen kunne fokusert mer på andre aspekter knyttet til fremtidens behov for kompetanse. Uformell læring, kommunikasjon, fremvoksende strategier og kultur er faktorer som kan påvirke strategisk kompetanseledelse. Dette kunne vært nyttig å forske videre på.

Et utvidet forskningsopplegg kunne knyttet kvalitative data sammen med kvantitative data med flere enheter, for å få en større oversikt over virksomhetsområdet. Utvidelse av forskningsopplegget har bidratt til at kartleggingen kunne vist et større perspektiv, og flere funn kunne blitt oppdaget. Det har likevel ikke vært mulig å realisere med avhandlingens omfang og tidsrestriksjoner.

Det finnes flere modeller for strategisk kompetanseledelse, oppgavens resultater kunne hatt andre løsninger og muligheter ved bruk av annen litteratur. Mye av verktøyet baserer seg på Linda Lais (2013) modell for strategisk kompetanseledelse, denne modellen ble valgt fordi den knytter kompetanseutvikling opp mot virksomhetsstrategier på en spennende og oversiktlig måte. Lais modell har vært relevant i denne avhandlingen, da den viser ulike aspekter ved strategisk kompetanseledelse.

Litteraturliste

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management studies*, 38(6), 811-829.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, S. 115-125.
- Berg, A. S., & Chyung, Y. S. (2008) Factors that influence formal learning in the workplace. Organizational performance and workplace learning faculty publications and presentations, 6 (1). S 1-1-15.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*(003).
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511.
- Briggs, A. R., Morrison, M., & Coleman, M. (2012). *Research methods in educational leadership and management*: Sage Publications.
- Descy, P., & Tessaring, M. (2001). *Training and Learning for Competence: Second Report on Vocational Training Research in Europe. Executive Summary. CEDEFOP Reference Series*: ERIC.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420. doi:10.1287/orsc.5.3.403
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178-183.
- Giansco, L. M., Manuti, R., Morciano, D., Pastore, S., & Scardigno, F.A. (2015) Formal and informal learning in the workplace: a research view. *International journal of training and development*, 19 (1), 1-17.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*: Bloomsbury Publishing.
- Ghoshal, A., Lampel, J., Mintzberg, H., & Quinn, B. J. (2014) *The strategy process concepts, contexts, cases*. 5th edition. Harlow: Pearson education Limited.
- Grant, M. R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. (5. Utg.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis*. (8. utg.). Chichester: Wiley.

- Hancock, D. R. Bob Algozzine, 2006. Doing case study research: A practical guide for beginning researchers.
- Hargreaves, A. (2004). *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet: utdanning i en utrygg tid*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hinderaker, E., & Nikolaisen, N. (2012). *Strategisk planlegging og styring i kommunesektoren* (Master's thesis, Høgskolen i Oslo og Akershus. Fakultet for samfunnsfag).
- Jerpseth, H., & Halvorsen, K. (2019). Forskningsetiske utfordringer ved kvalitative studier.
- Johnson, Gerry. & Scholes Kevan. (2002) Exploring corporate strategy. (6.utgave) Essex: Pearson Education Limited
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kristiansen, H. M. (2009). *Intern kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner* (Master's thesis, Universitetet i Tromsø).
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Bokforlag.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk, 18-20.
- Lai, L. (2013). Strategisk kompetanseledelse (3. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Lai, L (1997) Strategisk kompetansestyring. Bergen: Fagbokforlag.
- Laudal, T., & Mikkelsen. A. (2016). *Strategisk HRM 1*. (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Lover, N. (1933). Lov av 12. mai 1933 om forvaltningsloven.
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. (2010). *Grunnbok i strategi*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk
- Mulder, M. (2001). Competence development-some background thoughts. *The journal of agricultural education and extension*, 7(4), 147-158.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Nordhaug, O. (2004). Strategisk kompetanseledelse. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Nordhaug, O. & Gooderham, P. (1996). Kompetanseutvikling i næringslivet. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.) Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Olsen, H. (2003). Kvalitative analyser og kvalitetssikring: Tendenser i engelsksproget og skandinavisk metodelitteratur/Ensuring " qualitative quality": Tendencies in English and Scandinavian qualitative methodology literature. *Sociologisk forskning*, 68-103.
- Pereira, C. M., & Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301-4318.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rainey, D. L. (2008). *Product innovation: leading change through integrated product development*: Cambridge University Press.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of business research*, 57(5), 548-556.
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (2010). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforlag.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014.
- SNL. (2018). *Rådmann*. Hentet fra <https://snl.no/rådmann> (15.04.20).
- Støren, L., Grøgaard, J., & Nifu Step. (2006). *Kunnskapssamfunnet tar form : Utdanningseksplosjonen og arbeidsmarkedets struktur* (Kunnskapspolitiske studier). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Smeds, R., Haho, P., & Alvesalo, J. (2003). Bottom-up or top-down? Evolutionary change management in NPD processes. *International Journal of Technology Management*, 26(8), 887-902.
- Silvius, A. G., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management competencies: analyzing the competence gap of project managers.view, vol. 40, nr. 3.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagokforlag.
- White, J. (1982). *Rejection*. MA: Addison-Wesley.
- Webb, J. R. (1995) *Understanding and designing marketing research*. London: The Dryden Press.
- Ås kommune. (2019). *Kommuneplan 2015-2027*. Hentet fra <https://www.as.kommune.no/kommuneplan-2015-2027-gjeldende.471313.no.html> (15.04.20)

VEDLEGG 1: Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Kvalitativ studie om kompetanseutvikling

Referansenummer

254284

Registrert

28.01.2020 av Line Marie Fossheim - line.marie.fossheim@nmbu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bernt Aarset , bernt.aarset@nmbu.no, tlf: 67231153

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Line Marie Fossheim, linefossheim@me.com, tlf: 41440793

Prosjektperiode

20.02.2020 - 10.06.2020

Status

29.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

29.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 29.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mirza Hodzic
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

VEDLEGG 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på en organisasjons strategier opp mot kompetanseutvikling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter innen «økonomi og administrasjon» fra Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Vårt avsluttende arbeid på studiet er en masteravhandling. Temaet for masteravhandlingen er kompetanseutvikling og virksomhetsstrategier. Vi ønsker å se nærmere på hvordan kompetansestrategien ser ut i en organisasjon, og hvordan den blir knyttet opp mot organisasjonens resterende strategier og målsettinger. Problemstillingen for masteroppgaven er: «Hvordan kan en organisasjon sikre at medarbeidere får den riktige kompetansen slik at de er bedre rustet for fremtiden?». I tillegg har vi noen forskningsspørsmål som skal se på hvordan kompetansestrategier kan samarbeide med organisasjonens overordnede mål og strategier.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NMBU.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å gjøre dette forskningsprosjektet ønsker vi å intervju 8 personer som arbeider i en organisasjon, der deres stillingsbeskrivelser omhandler strategi- og kompetansearbeid. Vi ønsker intervjuer både fra arbeidsgiver og arbeidstaker.

Hva innebærer det for deg å delta?

I dette forskningsarbeidet vil vi bruke kvalitativ metode. Med dette mener vi personlige intervjuer.

Vi ønsker også å ta lydopptak av samtalene, for å bruke til transkribering. Dette ønsker vi for økt nøyaktighet og struktur. Hvert intervju vil ta rundt en time, og lokasjon vil vi avgjøre sammen. Hvis ønskelig vil intervjuguiden bli sendt ut på epost i forkant av intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene. Vi erstatter kontaktopplysninger med en kode som lagres på egen liste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10. juni 2020. Innsamlet datamateriale (lydopptak) vil bli slettet ved prosjektavslutning.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Veileder ved NMBU, Bernt Aarset: Tlf: XXXXXXXXX

Veileder ved NMBU, Ulrik Meisner: Tlf: XXXXXXXXX

Masterstudent for oppgaven, Line Marie Fossheim: Tlf: XXXXXXXXX

Masterstudent for oppgaven, Ayesha Ishaq: Tlf: XXXXXXXXX

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen fra Deloitte Advokatfirma

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*koblingen mellom virksomhetens strategier og kompetanseutvikling*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 10.06.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 3: Intervjuguide

Intervjuguide: Arbeidsgiver

Introduksjon:

- Takke for deltagelse
- Godkjenne samtykke for lydopptak
- Godkjenne informasjon om datalagring
- Bekrefte konfidensialitet
- Innlede masteroppgave og problemstilling

Informanten:

- Hva er din bakgrunn? (Utdanning, tidligere stilling etc.)
- Hva er din nåværende stilling?
- Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?
- Hva innebærer dine arbeidsoppgaver?

Tema 1: Kompetanse og tilhørende strategier

- Hva er viktig for virksomhetens fremtid? Om 2 år? 5 år?
 - a) Hvordan kan dere få til det?
 - b) Hvilke tiltak opplever du at virksomheten tilrettelegger for medarbeidernes utvikling?
- Er en del av din stillingsbeskrivelse å utføre arbeid knyttet til kompetanseutvikling?
 - a) Hvis ja, hvilken rolle innehar du på dette området?
- Hva er en vellykket kompetansestrategi for deg?
 - a) Hva er dens innhold?
 - b) Hvordan kan den komme til nytte?
 - c) Hvordan opplever du at arbeidstakere lærer best? (gjennom samhandling, individuelt arbeid, tverrfaglig samarbeid)
 - d) Hvordan forholder mellomledere seg til kompetanse, med det menes hvordan forankrer dere kompetanseutvikling på individnivå med organisasjonsmål? Har de noen forståelse av hvorfor det bør gjøres/legger virksomheten til rette for at lederne kan gjøre denne jobben?

- Hva tenker du om virksomhetens kompetansestrategier?
 - a) Hva er dens innhold?
 - b) Hvordan brukes den i praksis?
 - c) Hva er dens hensikt?
 - d) Har den hatt noen positive effekter? Hvilke?
 - e) Har den hatt noen negative effekter? Hvilke?

Tema 2: Virksomhetsstrategier

- Kan du fortelle om virksomhetens overordnede strategier?
 - a) Har dere noen strategier for å sikre morgendagens kompetansebehov?
 - b) Hva er virksomhetens konkurransefortrinn?
 - c) På hvilken måte blir virksomhetens strategier for mål kombinert med kompetanseutvikling?

- Opplever du noen sammenheng mellom virksomhetsstrategiene og kompetansestrategiene?
 - a) Finnes det noe samarbeid mellom disse?
- Hvordan sikres det at medarbeidere får den riktige kunnskapen for fremtiden?
 - a) Har dere noen spesifikke tiltak?
 - b) Hva er ledernes rolle for dette?
 - c) Hva er medarbeidernes rolle?
- Hvordan prioriteres kompetanseutvikling og kompetansedeling i hierarkiet?

Intervjuguide: Arbeidstaker

Introduksjon:

- Takke for deltagelse
- Godkjenne samtykke for lydopptak
- Godkjenne informasjon om datalagring
- Bekrefte konfidensialitet
- Innlede masteroppgave og problemstilling

Informanten:

- Hva er din bakgrunn? (Utdanning, tidligere stilling etc.)
 - Hva er din nåværende stilling?
 - Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?
 - Hva innebærer dine arbeidsoppgaver?
-

Tema 1: Kompetanse og tilhørende strategier

- Hva tenker du er viktig for dere å kunne om 2 år? 5 år?
 - a) Hvordan kan dere få til det?
- b) Hvilke tiltak opplever du at arbeidsgiveren tilrettelegger for medarbeidernes utvikling?
- Hva legger du i begrepet kompetanse?
 - a) På hvilken måte tenker du kompetanse kan utvikles?
- b) På hvilken måte lærer du best? (gjennom samhandling, individuelt, tverrfaglig samarbeid)
 - c) Opplever du at det forekommer mye uformell læring på arbeidsplassen din?
- Kan du fortelle om organisasjonens kompetanseutvikling?
 - a) Hva oppfatter du som positivt?
 - b) Hva tenker du kan forbedres?
- Hvor viktig for deg er det å bygge opp riktig kompetanse for fremtiden?
 - a) Hvorfor er dette viktig? Ikke viktig?
- Føler du at den opplæringen du får vil ha en fremtidig verdi?
 - a) På hvilken måte gir læringen deg noe verdi?

Tema 2: Fremtidsfokus

- Hva er en vellykket kompetansestrategi for deg?
- Hvordan opplever du at en vellykket kompetansestrategi realiseres for deg som arbeidstaker?
- Hvordan kan en kompetansestrategi gi deg bedre forutsetninger til yte bedre i din nåværende stilling?
- Hva er viktig for deg for å kunne prestere optimalt i virksomheten videre. Eksempelvis om 2 år og 5 år?
- Hvilke tiltak mener du er nødvendig fra arbeidsgiver, for at du skal kunne fortsette å yte ditt beste videre i fremtiden?
- Hvordan tenker du arbeidsgiver kunne tilrettelagt for å sikre deg nødvendig kompetanse for fremtiden?
 - a) Er fremtidig kompetanse noe du ser på som viktig?
 - b) Hvorfor det?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway