

# Strategisk kompetansestyring i et samfunn i utvikling

*En kvalitativ undersøkelse av hvordan strategisk  
kompetansestyring kan brukes som verktøy*

av Hilde Selle Opdal



Masteroppgave i pedagogikk  
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2014



## SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

**TITTEL:**

Strategisk kompetansestyring i et samfunn i utvikling  
En kvalitativ undersøkelse av hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy

**AV:**

Hilde Selle Opdal

**EKSAMEN:**

Master i pedagogikk,  
studieretning kunnskap, utdanning og læring.

Studiespesialisering:  
Læring, teknologi og arbeid.

**SEMESTER:**

Vår 2014

**STIKKORD:**

Strategisk kompetansestyring, kompetanse, kompetanseutvikling, strategi, utvikling,  
samfunnsutvikling, organisasjonsutvikling

© Hilde Selle Opdal

2014

Strategisk kompetansestyring i et samfunn i utvikling

Hilde Selle Opdal

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

# Sammendrag

Oppgaven undersøker hvordan virksomheter kan bruke strategisk kompetansestyring som verktøy i et samfunn i konstant utvikling, og er skrevet på oppdrag fra Varde Hartmark. *Kompetanse*, og spesielt *kompetanseutvikling*, har fått større oppmerksomhet de siste årene. Kombinert med det faktum at dagens samfunnsutvikling stiller stadig høyere krav til kompetanse (Lai, 2004), gjør at oppgavens problemområde er et dagsaktuelt tema. Oppgavens problemstilling er dermed: *Hvordan kan strategisk kompetansestyring brukes som verktøy i et samfunn i konstant utvikling?* Problemstillingen vil bli utdypet og ytterligere belyst gjennom følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke faktorer utgjør en strategi for kompetansestyring?*
- *I hvilken grad har samfunnets utvikling en påvirkning på strategien?*
- *Hvilke utfordringer kan virksomheter møte på i denne prosessen?*

Linda Lai (2004) utgjør hovedvekten av det teoretiske rammeverket, med Odd Nordhaug (2004) og flere som supplerende teoretiske perspektiver. Undersøkelsen i oppgaven er gjennomført i Stortingets administrasjon, hvor fire personer ble intervjuet. Lais (2004) diskusjon om hva som utgjør strategisk kompetansestyring var grunnlaget for utformingen av intervjuguiden, som videre ble utgangspunktet for oppgavens analyse og drøfting. I teorikapittelet vises det blant annet til en figur utformet av Lai (2004), som gir god oversikt over elementene hun mener bør utgjøre en slik strategi. Disse er utgangspunktet for analysen og diskusjonen av problemstillingen. I tillegg tar oppgaven for seg hvilke utfordringer virksomheter kan møte på i forbindelse med implementering av strategisk kompetansestyring, før det videre blir drøftet hva en *vellykket* strategi er i informantenes øyne. Teoriene som er rammeverket for analysen og diskusjonen om temaene som her er nevnt, vil gjennomgående bli belyst gjennom empirien som er samlet inn. Diskusjonen i kapittel 6 vil diskutere hvorvidt det har noe å si at Stortingets administrasjon er en stor organisasjon med mange ansatte – og om det kan tenkes at faktorene som inngår i strategisk kompetansestyring vurderes på andre måter i virksomheter av mindre størrelse. Kapittelet problematiserer også det faktum at Stortingets administrasjon er en del av offentlig sektor, med de formelle lover og regler som følger.

I oppgaven er kvalitativt intervju brukt som forskningsmetode. Empirien er samlet inn gjennom en undersøkelse hos Stortingets administrasjon, og med hensyn til oppgavens problemstilling og tidsramme ble fire informanter intervjuet. Jeg vurderte dette antallet som et *metningspunkt* (Thagaard, 2013), som betyr at jeg anså det som nok personer til å gi meg den informasjonen jeg trengte. Personene ble strategisk plukket ut i samråd med en kontaktperson hos Stortingets administrasjon, slik at utvalget skulle bestå av aktuelle personer som, basert på deres erfaringer, ville vurdere bruken av strategisk kompetansestyring som verktøy.

Funnene viser at *kompetanseutvikling* er den faktoren som Stortingets administrasjon vurderer som mest betydningsfull for at strategisk kompetansestyring skal ha effekt. I tillegg viser funnene at kompetanseutvikling er nødvendig for å holde tritt med samfunnsutviklingen fordi det gir virksomheter mulighet til å holde seg oppdatert på områder som har betydning for virksomhetens kompetansebruk. På motsatt side viser funnene at *kompetansekartlegging* er den faktoren som informantene vurderer som minst viktig å bruke ressurser på. Oppgaven viser også at de teoretiske diskusjonene på dette området er noe ulikt fra hva som kommer frem i funnene, - hvilket er ett av utgangspunktene for oppgavens diskusjon.

Videre tar jeg opp spørsmålet om det kan ha innvirkning på strategisk kompetansestyring at Stortingets administrasjon er en *stor* administrasjon innenfor *offentlig sektor*. Dette blir analysert og diskutert i oppgaven fordi det var et punkt som ble trukket inn av informantene, og som jeg mener vinkler oppgavens problemstilling på en interessant måte. Noen av informantene vurderte det som sannsynlig at enkelte elementer innenfor strategisk kompetansestyring har ulik betydning avhengig av om strategien utformes i små, mellomstore eller større virksomheter, og om de tilhører privat eller offentlig sektor. Oppgaven presenterer forslag om å gjøre lignende undersøkelser i virksomheter av mindre størrelse, fordi det kan tenkes at det kan gi andre vinklinger på hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy. Diskusjonen baseres først og fremst på tanken om at små og mellomstore virksomheter i privat sektor forholder seg noe annerledes til samfunnets utvikling, fordi de har en annen rolle i markedet; det kan være at annen type kompetanse er nødvendig for å nå mål og se resultater, som igjen påvirker hvordan kompetansen bør styres strategisk. Her er det mulig at faktorene anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling brukes annerledes enn oppgaven viser at er tilfellet i Stortingets administrasjon.

Til slutt presenteres oppgavens siste hovedfunn, som handler om hvordan implementering av strategisk kompetansestyring kan være utfordrende med hensyn til hvordan ulike mennesketyper håndterer store og varige endringer. Informantene hos Stortingets administrasjon trakk dette inn som en utfordring det bør tas hensyn til både ved utformingen og implementeringen av strategien. Det kommer også frem i funnene at god *informasjonsflyt* er nødvendig for at medarbeidere skal oppleve endringen som givende og hensiktsmessig. Informasjon om endringer påvirker både forståelsen av hvorfor endringene innføres, i tillegg til at det øker motivasjonen til å gjøre en god jobb. Flere av informantene pekte i tillegg på utfordringen knyttet til *ledelsens rolle* - som belyses både gjennom oppgavens teoretiske utgangspunkt og funnene slik de fremkommer fra Stortingets administrasjon; ledelsen i virksomheter sitter med den øverste styring og oversikt, og hvis de er ”med på laget” kan det bli enklere for organisasjonen i sin helhet å oppnå resultater av strategien.





# Forord

Juni måned er rett rundt hjørnet, og masteroppgaven er ferdig skrevet. Mange år som student ved Universitetet i Oslo går mot slutten, og jeg skal ta fatt på nye utfordringer som arbeidslivet bringer. I bagasjen videre tar jeg med meg fantastiske opplevelser som student, både fra Blindern og som utvekslingsstudent ved UC Berkeley, California. Jeg har fått venner for livet, og lært enormt mye om meg selv. Kunnskapen og kompetansen jeg har tilegnet meg om faget pedagogikk ser jeg nå frem til å kunne utvikle videre i arbeidslivet.

Jeg vil først og fremst takke min veileder, Reidar Kvam. Din hjelp og støtte har vært uvurderlig, og jeg hadde ikke klart dette uten deg. Du har hjulpet meg å skrive oppgaven jeg ønsket, og du har vært en veileder jeg har satt utrolig stor pris på. Tusen takk for konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntringer og bekreftelser, og inspirerende veiledningstimer.

Takk, Jon Fredrik Alfsen ved Varde Hartmark, for at du ville gi meg muligheten til å skrive for dere. Takk for engasjerende møter og for at du hjalp meg på vei. Takk til informantene ved Stortingets administrasjon, som ønsket å la seg intervju. Jeg har lært masse!

Takk til Karen Jensen og Terje Grønning, som har ledet FALK. Disse timene har vært til stor hjelp og inspirasjon.

Sist, men ikke minst: takk til gjengen min på fakultetet, som jeg har vært så heldig å få avslutte masteren sammen med. Takk for all støtte, oppmuntring og hjelp. Takk for engasjerende samtaler, koselige frokoster, og altfor lange lunsjer. Takk for et uendelig antall liter presskaffe-kaffe, og fantastiske cupcakes, muffins og boller. Jeg kan ikke forestille meg hvordan dette hadde vært uten dere. Dere vet hvem dere er!

Hilde

Oslo, 25. mai 2014.



## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	V
Forord.....	IX
1 Innledning .....	1
1.1 Inspirasjon og tema .....	1
1.2 Oppgavens aktualitet.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning .....	3
1.4 Varde Hartmark og Stortingets administrasjon.....	3
2 Teorigrunnlag: Strategisk kompetansestyring som verktøy .....	5
2.1 Kompetanse.....	6
2.1.1 Formell og uformell kompetanse .....	6
2.1.2 Samfunnsutvikling og læringsmiljøet.....	7
2.2 Et strategisk utgangspunkt .....	8
2.3 Kompetansestyring som prosess .....	10
2.3.1 Forankring hos ledelsen .....	13
2.3.2 Kartlegging av kompetanse.....	13
2.3.3 Kompetanseplanlegging.....	14
2.3.4 Kompetansetiltak .....	16
2.3.5 Ulike mennesketyper .....	18
2.3.6 Å kommunisere strategi .....	20
2.4 Avslutning.....	21
3 Metode .....	22
3.1 Forskningsdesign .....	22
3.1.1 Intervjuguiden .....	23
3.2 Det kvalitative forskningsintervju.....	23
3.2.1 Valg av informanter .....	25
3.3 Analysetilnærming.....	26
3.3.1 En temasentrert tilnærming.....	27
3.4 Intervjuprosessen .....	28
3.4.1 Forberedelser til intervjuene: det delvis strukturerte intervjuet.....	28
3.4.2 Gjennomføring av intervjuene .....	29
3.5 Undersøkelsens kvalitet .....	30
3.5.1 Reliabilitet.....	30

3.5.2	Validitet.....	31
4	Betydningen av kompetanse .....	33
4.1	Den totale kompetansebasen.....	33
4.2	Samfunnets utvikling .....	35
5	Strategisk kompetansestyring .....	38
5.1	Hva er strategisk styring?.....	38
5.1.1	Utsikt fra toppen .....	40
5.2	Behovet for strategi.....	41
5.3	Strategiske tiltak.....	42
5.3.1	Anskaffelse av kompetanse.....	43
5.3.2	Mobilisering .....	45
5.3.3	Avvikling av kompetanse .....	46
5.4	Kompetanseutvikling er viktigst .....	47
5.5	Kartlegging og planlegging.....	49
5.6	Utfordringer ved endringer .....	51
5.6.1	Å få lederen med på laget .....	52
5.6.2	Mennesketyper og informasjonsflyt .....	54
5.7	Hva er en vellykket strategi?.....	57
6	Diskusjon .....	59
6.1	Offentlig sektor .....	59
6.2	Planlegging og implementering .....	60
6.3	Fokus på formell kompetanse .....	61
6.3.1	Rekruttering og organisasjonskultur .....	62
6.3.2	Den viktigste faktoren.....	63
6.3.3	Naivt overmot?.....	64
6.3.4	Er all kompetanse <i>god</i> kompetanse?.....	65
6.4	Ulike behov? .....	65
6.5	Endringer og lederens engasjement .....	66
6.5.1	Ulike opplevelser av endring .....	66
6.5.2	Ukjent farvann .....	67
6.6	Positiv opplevelse .....	68
7	Avslutning.....	69
7.1	Hovedfunn.....	69

7.2 Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning .....	71
7.3 Avsluttende refleksjoner .....	72
Litteraturliste .....	74
Vedlegg .....	76

Figur 1: Kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai, 2004).....	11
--	----



# 1 Innledning

## 1.1 Inspirasjon og tema

Før jeg bestemte meg for hvilken mastergrad jeg ville ta, visste jeg at jeg ønsket en master som rettet seg mot arbeidslivet. Kompetanseutvikling i organisasjoner er blitt et felt jeg har fått mer og mer interesse for gjennom de siste to årene, blant annet på grunn av pensumgrunnlaget og to spennende praksisopphold. På Vitenskapsbutikken på Universitetet i Oslo sin hjemmeside fant jeg en annonse hvor Varde Hartmark (tidligere Hartmark Consulting) søkte en kandidat til å skrive om strategisk kompetansestyring. Jeg fikk umiddelbart interesse for temaet. I tillegg finner jeg problemområdet inspirerende fordi det kan ses på som relevant for ulike bransjer, hvilket kan gjøre oppgaven mer interessant for flere.

Problemstillingen i denne oppgaven baserer seg på spørsmålet om hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy for å imøtekomme de krav som samfunnsutviklingen stiller. Teorigrunnlaget i oppgaven tar for seg årsaker til hvorfor det kan betraktes som nødvendig å utvikle en strategi for kompetansestyring. I tillegg gir teorien et utgangspunkt for å forstå hvilke faktorer som bør betraktes som nødvendige både i analysen som skjer i forkant, og i selve utformings- og implementeringsfasen av strategien. Teorigrunnlaget vil belyses gjennom empiri samlet inn hos Stortingets administrasjon, for å eksemplifisere vurderinger om hvordan strategisk kompetansestyring gjøres i praksis.

Oppgavens problemstilling er derfor: *Hvordan kan strategisk kompetansestyring brukes som verktøy i et samfunn i konstant utvikling?* Oppgaven vil også svare på følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke faktorer utgjør en strategi for kompetansestyring?*
- *I hvilken grad har samfunnets utvikling en påvirkning på strategien?*
- *Hvilke utfordringer kan virksomheter møte på i denne prosessen?*

## 1.2 Oppgavens aktualitet

At samfunnets utvikling er hurtig og skiftende, er en oppfatning mange vil si seg enige i. I Norges offentlige utredninger, nr. 6, vises det til hvordan den jevne utviklingen påvirker mange sider ved samfunnet; som befolkningsvekst, generelt utdanningsnivå, globalisering, miljø, og teknologi (Kunnskapsdepartementet, 2007). Disse sidene blant flere påvirker også hvordan virksomheter må planlegge og tilrettelegge for utvikling for å kunne overleve i et marked preget av konkurranse og jevnlig innovasjoner på mange områder (Brandli, Hildebrandt & Nordhaug, 2001; Lai, 2004). I 1960-årene ble *langtidsplanleggingen* utviklet som et verktøy for å håndtere vekstproblemer og for å skape overblikk i store, komplekse organisasjoner. Etter oljekrisen i 1970-årene kom behovet for å utvikle planleggingsverktøy som først og fremst var egnet til å håndtere plutselige fall i økonomien. *Strategisk planlegging* ble med dette en avløser for langtidsplanleggingen, som også inkluderte begrepet *strategisk utvikling*. Oppmerksomheten rettes mot den *strategiske ledelsen* som skal kunne håndtere det uforutsette, hvor det strategiske ligger i evnen til å organisere virksomhetens beredskap ved å trekke inn materielle og menneskelige ressurser (Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004).

De fleste organisasjoner, både offentlige og private, opplever å måtte forholde seg til en samfunnsutvikling som skjer i et hurtig tempo. Et eksempel på hvordan dette påvirker organisasjoner kan hentes fra Forsvarsdepartementet (2011-2012), Prop. 73 S, hvor hovedutfordringene er beskrevet:

*(...) strategisk kompetansestyling må være en integrert del av ledelse og styring (...). Investeringer i kompetanse må anerkjennes som en avgjørende faktor i realisering av materielle investeringer og utvikling av operativ evne. (...)*  
*Forsvarssektoren må utvikle og anvende kompetansen på en bedre og mer systematisk måte for å møte fremtidige kompetansebehov (...).*

Strategisk kompetansestyling blir her trukket frem som en metode som brukes for blant annet å anvende og utvikle kompetanse. Dette er også tilfellet hos Stortingets administrasjon, som er organisasjonen oppgavens undersøkelse er gjennomført i. Mange organisasjoner vil kanskje komme til å oppleve behov for strategisk kompetansestyling, hvilket gjør oppgaven relevant ikke bare for Stortingets administrasjon men også for store og små virksomheter i offentlig og privat sektor. At oppgaven tar for seg både positive og utfordrende sider ved



kompetansestyring gir den et bredt grunnlag som kan bidra til at oppgaven oppfattes som relevant for flere typer virksomheter.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

I neste delkapittel følger en kort presentasjon av Varde Hartmark, som denne oppgaven er skrevet på vegne av, samt av Stortingets administrasjon som undersøkelsen er gjennomført i. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket, som hovedsakelig baseres på Linda Lais (2004) teorier om strategisk kompetansestyring, og Odd Nordhaugs (2004) teorier om begrepet kompetanse og strategi i sin helhet. Flere teoretikere vil bli trukket inn som supplement til det teoretiske grunnlaget. I kapittel 3 følger en redegjørelse av metodene jeg har benyttet i undersøkelsen, samt beskrivelser av elementene jeg har valgt og begrunnelser for disse – for å presentere oppgaven som forskningsmessig forsvarlig. Kapittel 4 er første analysekapittel, hvor teorier om *kompetanse* og *samfunnets utvikling* belyses gjennom empirien som er samlet inn. Videre tar kapittel 5 for seg temaet *strategisk kompetansestyring* med de elementer og faktorer som inngår i dette, med Lai (2004) som teoretisk grunnlag. I kapittel 6 vil funnene bli drøftet gjennom diskusjon, før det avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning og avsluttende refleksjoner i kapittel 7.

### **1.4 Varde Hartmark og Stortingets administrasjon**

Som nevnt i delkapittel 1.1 skrives oppgaven på oppdrag fra Varde Hartmark, som er en konsulentvirksomhet spesialisert innen strategirealisering. Varde Hartmark har utført oppdrag for Stortingets administrasjon, som ble utgangspunktet for oppgavens undersøkelse. Stortingets administrasjon er organisert i fem avdelinger med ytterligere 25 seksjoner, og består av cirka 450 ansatte (Stortinget, dato ukjent). En faktor som vil vise seg å ha betydning i denne oppgaven er at Stortingets administrasjon omtales som en *stor* organisasjon. Redegjørelsen er basert på det faktum at det er 450 ansatte i organisasjonen, og et raskt søk på Internett viser at store virksomheter tilsvarer *mer* enn 250 ansatte sammenlignet med små- og mellomstore – hvor antallet er færre (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2013). Denne avklaringen er av betydning fordi Stortingets administrasjon flere steder vil bli sammenlignet med virksomheter med færre ansatte, hvor privat og offentlig sektor også er av betydning.

Avdelingene og personene som har deltatt i undersøkelsen er anonymisert, da deres navn, kjønn og stilling ikke anses som relevant for oppgavens problemstilling. Stortingets administrasjon ble valgt ut til å representere empirien i oppgaven på grunn av deres plan om å innføre strategisk kompetansestyring. Samtidig har mange av de ansatte bred erfaring på området, hvilket er et godt utgangspunkt for kvaliteten på funnene som er samlet inn. Prosjektet er godkjent hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se vedlegg).

## 2 Teorigrunnlag: Strategisk kompetansestyring som verktøy

Som nevnt innledningsvis baseres oppgavens teoretiske rammeverk på Linda Lai (2004), med blant annet Odd Nordhaug (2004) som supplerende teoretisk perspektiv. Lais (2004) teorier brukes for å 1) beskrive hva strategisk kompetansestyring er og hvilke faktorer som bør inngå i strategien, og 2) belyse og bidra til forståelse av funnene fra undersøkelsen. Nordhaug (2004) brukes for å utdype enkelte av teoriområdene; først og fremst om begrepet *kompetanse* og hvordan dette kan anvendes som ressurs i virksomheter. Videre viser jeg til Ellström & Kock (2008), Błaalid (ref. i Statskonsult, 2001), Brandli, Hildebrandt & Nordhaug (2001), og Fivesdal, Bakka & Nordhaug (2004), for å bygge på oppgavens teoretiske grunnlag. Disse teoretikerne representerer andre synspunkter og vinklinger om strategisk kompetansestyring som jeg mener vil være givende for den videre analysen og drøftingen av funnene. Gjennom oppgaven vil det også enkeltvis bli henvist til ulike teoretikere som det refereres til i hovedteorien, for å bidra med ytterligere aspekter.

Første del av kapittelet inneholder en redegjørelse av ulike teorier rundt begrepet *kompetanse*, for å belyse forskjellen på formell og uformell kompetanse. Jeg mener det er viktig å fremheve forskjellen på disse, da det vil ha betydning for den videre analysen i oppgaven. Jeg vil også vise til at samfunnets utvikling spiller en sentral rolle i diskusjoner om både synspunkter på og styring av kompetanse, hvor jeg vil vise til konkrete faktorer som påvirker denne utviklingen. Så vil jeg redegjøre for hvordan Lai (2004) og Nordhaug (2004) forholder seg til hvilken rolle *strategi* spiller i forbindelse med strategisk kompetansestyring. Hovedvekten i kapittelet er teorier om strategisk kompetansestyring, som blant annet handler om kompetanseplanlegging og kompetansetiltak, samt teorier om ulike mennesketyper og hvilke arbeidsrelaterte behov som kan knyttes opp til disse. I delkapittel 2.3 vil jeg presentere en figur av Lai (2004) som oversiktlig viser faktorene som inngår i strategisk kompetansestyring.

## 2.1 Kompetanse

Lai (2004) definerer kompetanse slik: “*Kompetanse handler om å være ‘i stand til’ å mestre oppgaver og oppnå definerte mål*” (s. 11). Alle er avhengig av kompetanse i en eller annen form, uavhengig av hva slags oppgaver som skal utføres i organisasjonen. Lai (2004) mener at kompetanse kan være et “misoppfattet” begrep i den forstand at mange betrakter all kompetanse for å være god kompetanse, det vil si at all kompetanseutvikling i organisasjoner gir positive effekter på en eller annen måte. Derfor, skriver hun, er det blitt så og si politisk, kulturelt og ledelsesmessig korrekt å satse på kompetanse i organisasjoner i dag.

Nordhaug (2004) definerer kompetanse som “(...) *kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*” (s. 29). Definisjonen dekker også kompetanse som er tilstede men som av ulike årsaker er utnyttet. Utfordringen for mange organisasjoner i dag er å utnytte og ta i bruk kunnskapen som eksisterer, men som man ikke har klart å anvende.

Ellström & Kock (2008), på en annen side, mener at kompetanse som begrep er lite definert i litteraturen. De mener at én måte å definere begrepet på, er å se på kompetanse som egenskaper ved ansatte i form av menneskelig kapital, som videre kan omdannes til arbeidskraft. En annen definisjon som forfatterne mener er mye brukt, er at kompetanse baseres på det som utføres i henhold til spesifikke arbeidsoppgaver. Forfatterne selv definerer kompetanse som kapasiteten et individ har til å håndtere spesifikke situasjoner eller arbeidsoppgaver på en vellykket måte.

### 2.1.1 Formell og uformell kompetanse

Nordhaug (2004) peker på nødvendigheten av å ha kompetanse til å utføre bestemte oppgaver – som gjør at en virksomhet kan håndtere faktorene nevnt over. Dette vil si kompetanse i form av at man har de nødvendige kunnskaper og ferdigheter som legger grunnlaget for å lykkes.

Her viser Nordhaug til Selznick (1949) som introduserte begrepet *særpregende kompetanse* (uthevet av forfatteren), som er kompetanse knyttet til aktiviteter som en virksomhet er i stand til å utføre på en bedre måte enn konkurrentene. Nordhaug (2004) peker på at et foretaks kompetanse ikke er absolutt, men må ses i lys av nåværende og nye konkurrenters kompetanse. Dette er interessant å belyse med Lais (2004) teori som sier at all kompetanse ikke nødvendigvis er *god* kompetanse; de kunnskaper, ferdigheter, evner (og holdninger) som

utgjør kompetanse må ses i lys av oppgavene som skal utføres basert på hvilke resultater som skal oppnås – i hvilket marked (og mot hvilke konkurrenter).

Lai (2004) skiller mellom formell og uformell kompetanse, hvor den formelle representerer kompetanse oppnådd gjennom for eksempel utdanning eller godkjente sertifiseringsordninger, mens den uformelle inkluderer kompetanse tilegnet gjennom erfaring i for eksempel arbeidslivet. Stor konkurranse om arbeidsplasser kan øke betydningen av formell kompetanse, selv om denne ikke gir det fullstendige bildet av den totale kompetansebase som en person besitter – hvilket Lai (2004) kaller for *realkompetanse*. Det er heller ikke alltid at formell kompetanse er dekkende nok til å utføre alle typer oppgaver, men fungerer som et godt grunnlag for videreutvikling. Lai (2004) argumenterer for at det derfor kan være uformell kompetanse som har størst betydning ved ansettelse, selv om det innenfor offentlig sektor gjerne er den formelle kompetansen som veier tyngst. Hun understreker viktigheten av å ha fokus på individers *totale* kompetansebase for å kunne få mest mulig ut av strategisk kompetansestyring.

### 2.1.2 Samfunnsutvikling og læringssamfunnet

Lai (2004) skriver:

*Slik samfunnet har utviklet seg, med stadig endrede og ofte høyere krav til kompetanse, stadig høyere krav til kvalitet og variasjon i de produktene som tilbys, og stadig sterkere grad av konkurranse i ulike markeder, blir det også stadig viktigere for både enkeltpersoner og organisasjoner å satse på kompetanse på en måte som kan bidra til at man når sine mål (s. 11).*

Videre peker hun på at kompetanse som begrep brukes i nesten alle sammenhenger; det være seg politikk, arbeidsliv og litteratur. Begrepsbruken er uklar og hos mange råder det uvisshet om hvilken mening som egentlig ligger i begrepet. Lai (2004) antyder at det i tillegg til økt fokus på kompetanse også råder en oppfatning om at *all kompetanse er god kompetanse*, tolket dit hen at kompetanse i seg selv er et gode for virksomheter i dag.

Brandli et al. (2001) presenterer begrepet ”læringssamfunnet” som en definisjon på at samfunnet forandrer seg hyppig og bringer med seg mange konsekvenser. Videre sier forfatterne at tradisjonelle måter å gå konkurranse i møte på, fra produkter, produksjonsapparat og geografisk plassering (av virksomhetene), har beveget seg over på nå å gjelde skreddersyng av kundeløsninger, relasjon og global orientering. Dette gjør igjen at virksomheter blir mer og mer avhengig av den enkelte medarbeiders kompetanse. Forfatterne trekker frem følgende faktorer med hensyn til aktuelle forandringer og utfordringer i samfunnet: 1) *Globalisering*, som handler om at landegrenser oppheves og at globale ressurser må utnyttes på best mulig måte; 2) *hurtig teknologisk utvikling*, som for eksempel fører til at tradisjonelle måter å gjøre ting på innad i en virksomhet må byttes ut med nye systemer, hvilket stiller nye krav til endringsvillighet og omstillingsevne; 3) *effektivitet*, tolket dit hen at blant annet den hurtige teknologiske utviklingen krever mer kapital, og dermed også øke krav til effektivitet; 4) *interessenter*; som handler om viktigheten av å bygge nettverk som er givende for virksomheten; 5) *aksjonærer*, som først og fremst gjelder de økte globale kapitalmarkedene som stiller høyere krav og øker presset på ledelse og medarbeidere; 6) *tidsbegrepet*, som handler om at tid er blitt en ressurs, spesielt med tanke på utvikling; og til slutt 7) *medarbeidere og kompetanse*, hvor det vises til at kunnskap er blitt den viktigste ressursen virksomheter besitter, og at utviklingen av kompetanse er blitt strategisk. Dette fører også til økt konkurranse om å tiltrekke seg de mest kompetente medarbeiderne. Oppfatningen om at behovet mange virksomheter opplever med hensyn til økt fokus på strategisk styring, deles også av Fivesdal et al. (2004); de peker på det faktum at det i løpet av de siste 20-25 årene har vært et økt fokus på strategi i organisasjoner, også innenfor offentlig sektor, og at dette henger sammen med den hurtige utviklingen i samfunnslivet.

## 2.2 Et strategisk utgangspunkt

Lai (2004) skriver:

*Strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål (s. 31).*

Videre skriver hun at strategi for organisasjoner handler om å kunne sikre best mulige resultater og muligheter for overlevelse, og at dette ikke bare gjelder ikke-kommersielle organisasjoner, men også offentlige virksomheter. Tidligere hadde mange virksomheter i offentlig sektor monopol på sitt marked, som nå er blitt erstattet av konkurranseutsetting som stiller høyere og ulike krav til produksjon og effektivitet. Dermed øker også behovet for å tenke strategisk, både med tanke på langsiktighet og for å sikre at virksomheten sitter på den kompetanse som kreves for å overleve.

Siden kompetanse er relevant i diskusjonen om utforming av strategier på samtlige nivåer nevnt over, kan det være givende å betrakte kompetansestrategi som en mer overordnet type strategi – som ikke delegeres til én spesifikk funksjon, men som derimot er involvert i alle funksjoner, produkter og virksomhetsområder. Begrepet kan derfor få følgende definisjon: “*En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling*” (Lai, 2004, s. 33). En kompetansestrategi handler med andre ord om å lage retningslinjer for satsing på kompetanse, hvor det spesifiseres hvilke kompetanseområder som prioriteres, og hvilke tiltak det skal fokuseres på innenfor de ulike områdene.

Nordhaug (2004) peker på at hensikten med å gjennomføre en strategi er å knytte en virksomhet til omgivelsene slik at ressurser blir utnyttet best mulig. Kompetanse er en vesentlig faktor for å klare dette, som kan bidra til at virksomheten oppnår en posisjon som gir varige fordeler. Nordhaugs (2004) argumentasjon om hva en god strategi skal føre til, er først og fremst basert på ambisjonen om å oppnå en fordelaktig konkurranseposisjon. Det kan tenkes at dette argumentet ikke er like relevant for mange virksomheter i offentlig sektor, fordi den ikke er konkurransepreget i like stor grad som den private. Likevel kan det tenkes at kompetanse er en hovedressurs også i offentlig sektor. Videre viser Nordhaug (2004) til at strategi skal brukes til å fokusere på enkelte deler av omgivelsene, slik at det blir enklere og mer forutsigbart for virksomheten å se mønsteret i samfunnets utvikling. Dermed vil også virksomheten være i bedre stand til å ruste seg for utfordringer som eventuelt vil komme.

Fivesdal et al. (2004) viser til hvordan interessen for strategi henger sammen med organisatoriske systemers evne til å omstille og utvikle seg slik at virksomheten er i stand til å overleve under skiftende omstendigheter. *Skiftende omstendigheter* kan i denne forbindelse

betraktes som et synonym for *samfunnets utvikling*, som er presentert av Lai (2004) og i denne oppgaven redegjort for i delkapittel 2.1.2. Forfatterne fremstiller videre hvordan hensikten med å formulere en strategi er sikring av prestasjoner i forhold til kravene som samfunnsutviklingen, markedet og eventuelle konkurrenter stiller. Fivesdal et al. (2004) understreker på lik linje med Lai (2004) at dette er lederens arbeidsfelt og ansvarsområde – en faktor som vil bli ytterligere analysert i kapittel 5. I følge Fivesdal et al. (2004) er de viktigste punktene som trekkes inn i utformingen av en helhetlig strategi følgende: 1) å arbeide med organisasjonen som helhet; 2) å forsøke å forutse fremtidens utvikling; 3) disponeringen er sikret over lang fremfor kort tid; 4) utviklingen i omverdenen jevnføres med organisasjonens sterke og svake sider; 5) analytiske vurderinger gjøres opp mot konkurrenter med den hensikt å beregne produkt- og markedsutviklingen; 6) ressurser omprioriteres slik at de tar hensyn til de strategiske målene; 7) organisasjonen påvirkes til en målrettet innsats (s. 232). Flere av punktene kan direkte knyttes opp mot blant annet samfunnets utvikling, som vil være et av hovedelementene som belyses både i oppgavens analyse og drøfting.

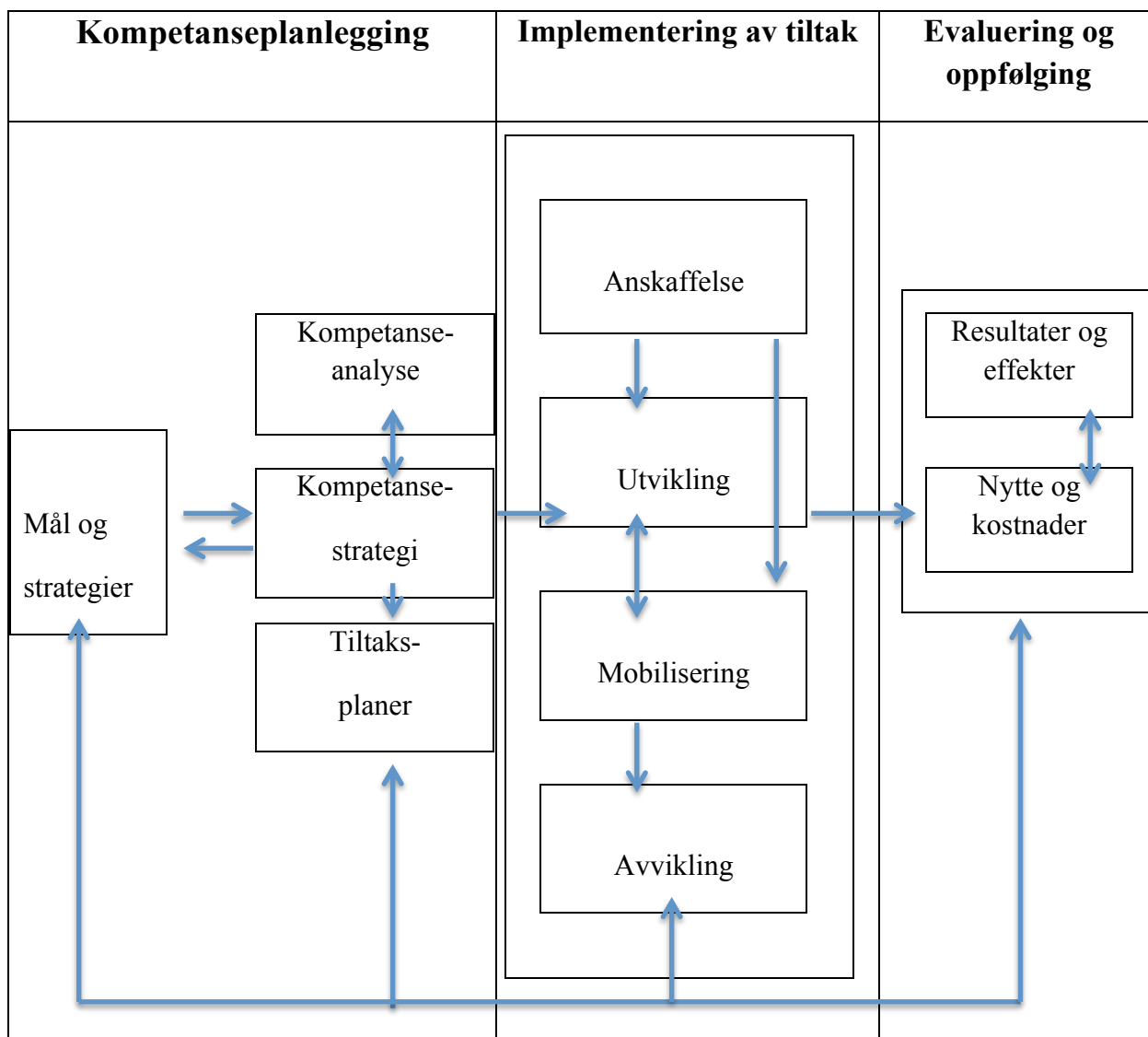
I neste delkapittel vil jeg gå nærmere inn på hva oppgavens teoretiske rammeverk sier om strategisk kompetansestyring. Her vil det bli presentert en figur utformet av Lai (2004), som tar for seg de ulike fasene i en strategi for kompetansestyring med faktorene som inngår. Figuren vil være bidragsytende i den videre analysen.

## 2.3 Kompetansestyring som prosess

Som nevnt i delkapittel 2.1.2 skaper samfunnets utvikling hurtige endringer i kompetansekrav- og behov. For å kunne møte disse utfordringene indikerer Lai (2004) at det er nødvendig med en systematisk og målorientert satsing på kompetanse. Denne satsingen innebærer å utvikle en plan for hvordan virksomheten skal arbeide med kompetanse, både med tanke på kompetansekartlegging hvor krav og behov analyseres, og implementering av tiltak hvor man anskaffer, utvikler, mobiliserer og avvikler kompetanse. Lai (2004) definerer derfor strategisk kompetansestyring på følgende måte: ”(...) *planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål*” (s. 14). Definisjonen favner flere aktiviteter, som understreker viktigheten av at strategisk kompetansestyring ikke blir sett på som én aktivitet,



men som en helhetlig og kontinuerlig prosess som starter med planlegging, fortsetter med tiltak, og som så evalueres og følges opp. Lai (2004) påpeker at prosessen ikke avsluttes med evaluering, da denne skal fungere som innhenting av verdifull informasjon som kan brukes i videre planlegging og gjennomføring av strategien. Følgende figur gir oversikt over elementene som inngår i definisjonen:



Figur 1: Kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai, 2004, s. 14).

Figuren viser hvordan strategisk kompetansestyring består av tre faser; *kompetanseplanlegging*, *implementering av tiltak*, og *evaluering og oppfølging*. Fasene består igjen av ulike faktorene som sammen utgjør en helhetlig prosess (Lai, 2004). I kapittel 4, 5 og 6 vil både fasene og faktorene belyses gjennom analysering og drøfting, hvor jeg vil gå

nærmere inn på funnene som er samlet inn i oppgavens undersøkelse.

Lai (2004) indikerer at det er vanlig å investere mye i kompetanseutvikling i organisasjoner, men at det samtidig ikke utarbeides konkrete mål for hva utviklingen skal føre til. Derfor er det sjeldent at man ser systematisk oppfølging av tiltakene. Når det likevel pekes på effektene som kompetanseutvikling gir, er det ofte de *generelle* effektene som belyses i form av økt mestring, omstillingsevne og/ eller et bedre arbeidsmiljø. Det er sjeldnere at det pekes på *konkrete, organisasjonsspesifikke* effekter, som kan være bedre oppnåelse av mål som er satt, bedre effektivitet, økte inntekter eller at kostnader reduseres (Lai, 2004, s. 12, uthevet av forfatter). Videre understrekes det hvordan tilfeldig satsing på kompetanse ofte kan føre til uheldige situasjoner – for eksempel *kompetanseinkongruens* som betyr at medarbeidere blir over- eller feilkvalifisert med hensyn til virksomhetens mål, behov og oppgaver. Situasjoner som dette kan føre til redusert mestringsfølelse, nedsatt motivasjon og dårlig arbeidsmiljø, som øker sjansen for at virksomheten taper viktig kompetanse (Lai, 2004). Videre påpeker Lai (2004) at det er en myte at all kompetanse har positiv verdi, og argumenterer derfor for at kompetanseinkongruens er blitt undervurdert.

Begrepene *kompetanseutvikling* og *kompetanseheving* har ofte blitt sett på som det samme.

Lai (2004) definerer derfor begrepet å være *kompetent* som å ha anvendbar og verdifull kompetanse basert på kravene som dagens og fremtidens oppgaver stiller.

Kompetanseutvikling, på en annen side, er et virkemiddel for å sikre virksomheten og medarbeiderne nødvendig kompetanse – men det er ikke det samme som kompetanseheving. Dette begrepet kan for eksempel bety at man utvikler mer spesialisert kompetanse, men kompetanseutvikling vil si å endre eller utvikle *ny* kompetanse – som kan innebære holdninger, ytterligere kunnskaper, eller korrigerede ferdigheter.

I mange stillinger og i mange virksomheter endres kravene over tid til hvilken kompetanse som er nødvendig. Lai (2004) peker på viktigheten av at satsing på kompetanse skjer på en målrettet og systematisert måte. Ledelsen må utarbeide en overordnet plan, som baseres på en analyse av krav og behov. Deretter blir systematiske tiltak satt i gang. Evaluering og resultater er en viktig del av strategisk kompetansestyring, som vist i figur 1. Lai (2004) påpeker viktigheten av at virksomheter er klar over vanlige fallgruver i arbeidet med kompetanse, slik at disse kan styres unna. Hun viser til at manglende resultater kan komme av at for eksempel

arbeidet med kompetanse ikke er gjort riktig, eller at strategien har ført til positive resultater men at disse ikke er oppdaget eller synliggjort. *Integrering* er derfor viktig, skriver Lai (2004), slik at kompetanse ikke blir sett på som en separat aktivitet – men som en integrert del av en større helhet. Derfor kan kompetansestrategier ofte bli oppfattet som store endringer, og Lai (2004) angir at dette ofte kan ta lang tid. Hvordan strategisk kompetansestyring som verktøy kan håndtere utfordringene som store endringer fører med seg, vil bli ytterligere analysert i delkapittel 5.6.

### **2.3.1 Forankring hos ledelsen**

Lai (2004) skriver: ”(...) *ansvaret for så vel planlegging som gjennomføring av kompetansestyring må være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling*” (s. 15). Hun begrunner dette med at beslutninger som tas om hvordan man skal satse på kompetanse er kritiske beslutninger som påvirker en hel organisasjon, og derfor, som tidligere nevnt, må inngå i det øvrige strategiarbeidet. ”Ikke bare gjennom ord, men også handling” er en presisjon på at det er nødvendig med forankring hos ledelsen fordi det er her makten ligger for å få strategien implementert i organisasjonen. Derfor holder det ikke kun med kommunikasjon om hva som skal gjøres; det må forankres ovenfra og ned slik at også ansvaret for styringen er presisert (Lai, 2004). Med hensyn til at resultater skal bli synlige, som vist til i forrige delkapittel, poengterer Lai (2004) hvor viktig det er med strategisk forankring. Som allerede påpekt understreker hun betydningen av at kompetanse ikke skilles ut som en separat aktivitet, men integreres i alle ledd i virksomheten. Her kommer igjen viktigheten av ledelse til syne, fordi koblingen mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien er nødvendig for at man skal kunne se resultater som blir synlige i en eventuell evaluering. Dette innbefatter at konkrete mål er definert før strategien implementeres (Lai, 2004).

### **2.3.2 Kartlegging av kompetanse**

Som det vil bli skrevet mer om i neste delkapittel, deler Lai (2004) kompetanseplanleggingen inn i tre elementer; *kompetanseanalyse, kompetansestrategi og konkrete tiltaksplaner*.

Kartlegging av kompetanse skjer i første del, hvor det blir utforsket hva slags kompetanse som eksisterer innad i virksomheten. Lai (2004) skriver følgende:

*(...) Forsøk på å kartlegge den totale beholdningen av kompetanse i en organisasjon, det vil si all kompetanse en organisasjon forvalter gjennom sine medarbeidere, er (...) i beste fall et uttrykk for naivt overmot, og i verste fall utslag av en sterk undervurdering av medarbeiderne og deres potensial (...) (s. 77).*

Videre poengterer Lai (2004) at kompetanse som fenomen kjennetegnes av en så stor kompleksitet at det vil være vanskelig å dokumentere i sin helhet. Hun trekker også inn betydningen av at store deler av den kompetansen vi kjenner til i dag er *taus* og derfor ikke mulig å kartlegge. *Taus kunnskap* er kunnskap man ikke kan forklare med ord – for eksempel å fortelle hva som gjør at vi kjenner igjen *ett* blant flere tusen ansikter (Polanyi, 1983), eller å gi en beskrivelse av hvordan man sykler (Store norske leksikon, dato ukjent). Dermed vil det å *kartlegge kompetanse* bety at man gjør et *forsøk* på å ”danne seg et bilde” (Lais uttrykk) av hvilken kompetanse som eksisterer i virksomheten (Lai, 2004). I tillegg påpeker hun at utfordringene rundt dette gjør at det er nødvendig med en systematisk tilnærming til kartleggingen – hvor kompetansebehov- og krav er i fokus. Derfor bør kartlegging av kompetansebeholdningen skje *etter* at virksomheten har gjennomført en kompetanseanalyse. Videre konkretiserer Lai (2004) at å først definere hvilke kompetansebehov- og krav som eksisterer innad i virksomheten, vil gi styring til den videre kartleggingsprosessen og basere den på krav. Dette kan også oppfattes som et godt utgangspunkt for den videre prosessen som inngår i strategisk kompetansestyring.

### **2.3.3 Kompetanseplanlegging**

Nordhaug (2004) poengterer at det i mange virksomheter blir brukt mye tid og ressurser på å planlegge både kvalitative og kvantitative sider ved kompetanse, og at dette ofte gjøres ved å sammenligne fremtidens behov med dagens situasjon. Dette resulterer ofte i at man oppdager gap som man deretter forsøker å fylle. Videre ”dekkes” disse gapene ved at man planlegger hvor mange nye personer som må ansettes og på hvilke områder det er behov for disse. Andre former for kompetanseplanlegging tar også i betraktning hvilke nåværende ansatte som vil

forflytte seg til andre stillinger eller områder (forventet intern mobilitet). Nordhaug (2004) påpeker at denne fremgangsmåten krever at det gjøres en aktiv karriereplanlegging. Han trekker også frem at det blir vanligere å se på behovet for en sammenheng mellom virksomhetens mål og strategi på den ene siden, og kompetanseplanlegging på den andre. Likevel, understreker han, kan det se ut som at slike koblinger sjeldent skjer i praksis. En vesentlig del av en slik prosess er å kartlegge hvilken kompetanse det er nødvendig at virksomheten rekrutterer eksternt, og hvilken som finnes internt og kan videreutvikles. Både hensynet til økonomi, organisasjonskultur og kompetansens kvalitet spiller en betydelig rolle. Nordhaug (2004) viser til at det i mange tilfeller blir vurdert som økonomisk nyttig å utvikle kompetanse som eksisterer internt fremfor å anskaffe ny kompetanse eksternt. Å utvikle egen kompetanse kan også påvirke til oppbygging eller vedlikehold av organisasjonskulturer – men eksternt kompetanse kan hentes inn hvis det ikke er mulig å utvikle eksisterende kompetanse til nivået som er nødvendig for å nå virksomhetens mål.

Lai (2004) skriver: *”Det må være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse”* (s. 15). Strategiske beslutninger som tas i forhold til kompetanseutvikling bør være del av det øvrige strategiarbeidet. Hvis det er mangel på analyse av behov, kan utviklingen av kompetansen ofte slå feil fordi den blir mer tilfeldig enn den kunne blitt gjennom strategisk planlegging. Dette støttes av Fivesdal et al. (2004), som fremhever hvordan utforming og utvikling av en strategi skjer i fire ledd: 1) skaffe seg oversikt over og analysere den nåværende kompetansen i organisasjonen, 2) analyse av hva slags kompetanse det vil være behov for i fremtiden, 3) redusere sårbarheten ved å være fleksibel i bruken av kompetanse, og ha oversikt over ansatte som sitter på overlappende kompetanser, 4) analyseresultatene må gjøres om til praksis, som kan skje gjennom for eksempel utviklingsprogrammer og/ eller rekruttering av spesiell kompetanse (s. 249). Videre, og som tidligere nevnt, poengterer forfatterne at ansvaret ligger hos toppledelsen, hvor det på et overordnet nivå må gjøres en kobling mellom virksomhetens strategiprosess og håndteringen av kompetanseressurser.

Også Lai (2004) belyser faktorer som utgjør planleggingsprosessen, - faktorer som, i forhold til Fivesdal et al. (2004), kan oppfattes som mer helhetlige:

**Kompetanseanalyse:** Analysen bør ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål og strategier. Formålet med en slik analyse er at virksomheten kan kartlegge hva slags kompetanse det er behov for, samt hvilken kompetanse som allerede eksisterer internt.

**Kompetansestrategi:** Den overordnede planen for kompetansestyring bør føre opp mål for hvordan satsingen på kompetanse skal bidra til å nå hovedmålene som virksomheten har satt seg. Tiltaksområder som skal prioriteres bør også fremheves i kompetansestrategien, inklusive mål og retningslinjer for utvikling og implementering av tiltak innenfor ulike områder.

**Konkrete tiltaksplaner:** Tiltaksplaner kan utvikles både for virksomheten som helhet, og for de ulike områdene som skal inkluderes i strategien. Det bør utformes mål for hvert enkelt tiltak, slik at evalueringen i ettertid baserer seg på et godt grunnlag. Detaljer som tidshorisont, gjennomføring, informasjon om deltakere, og hvem som er ansvarlig for å realisere og evaluere tiltakene, bør spesifiseres i tiltaksplanene. Her kan det være relevant å trekke inn Blaaid (ref. i Statskonsult, 2001) som skiller mellom *kompetansekrav* og *kompetansebehov*. Kompetansekrav betyr kompetanse det kreves at en virksomhet har for å oppnå målene som er satt. Kompetansebehov er den kompetansen som mangler sett ut i fra kravene som stilles. I følge Blaaid (ibid.) utgjør dermed kompetansebehovene gapet mellom kompetansekravene og den kompetansen man har.

### 2.3.4 Kompetansetiltak

Figur 1 presentert i delkapittel 2.3 viser hvordan Lai (2004) deler tiltakene i kompetansestyring inn i fire; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. Jeg tolker teorien til Lai (2004) på den måten at fordelingen av tiltak som bør implementeres gjennom strategisk kompetansestyring kan ses på som like viktige. Som vi vil se i analysekapitlene prioriteres faktorene ulikt hos Stortingets administrasjon – kompetanseutvikling er tiltaket som informantene vurderer som det viktigste å bruke tid og ressurser på. Belysning av denne diskusjonen vil skje i delkapittel 5.4.

Videre vil jeg presentere hva Lai (2004) legger i hvert av tiltakene fra figur 1:

**Anskaffelse:** Anskaffelse av kompetanse kan skje både internt og eksternt. Lai (2004) påpeker at man står ovenfor flere utfordringer blant annet med tanke på utvelgelsesmetoder, og at virksomheter som ikke forholder seg bevisst til bruken av disse kan oppleve å ikke få tilgang på kompetanse det er behov for. Kostnadene for rekrutteringen kan også bli høyere enn nytten som en fremtidig medarbeider kan gi. Hun argumenterer derfor for at det er viktig med kritisk vurdering av metoder for rekruttering, slik at prosessen leder til et optimalt resultat.

**Kompetanseutvikling:** Kompetanseutvikling sammenlignes ofte med læring fordi begge deler handler om å anskaffe ny eller endret kompetanse. Lai (2004) skiller mellom kompetanseutvikling i form av formell læring på den ene siden, og tilrettelegging for mobilisering og uformell læring på den andre. Hun påpeker at det er viktig å foreta grundige vurderinger av styrker, svakheter, og anvendelighet av ulike metoder for hvordan kompetanseutviklingen skal foregå – samtidig som det tas hensyn til ressurser og behov. Lai (2004) trekker frem at kompetanseutvikling tidligere har vært forbundet med formelle kurs i regi av eksterne tilbydere, men at trenden har snudd og går nå i retning av at opplæring foregår internt i virksomheter.

Blaalid (ref. i Statskonsult, 2001) skriver om hvordan strategisk kompetanseutvikling som begrep brukes for å betone betydningen av at utviklingen av kompetanse styres strategisk. Denne strategien innebærer først og fremst å ha konkrete mål man skal nå. Han viser også til hvordan strategien kan forstås som kompetanseutvikling mot en spesiell retning eller et område. Mye av kompetanseutviklingen som skjer i dag er ikke forankret i konkrete mål, men skjer på en så tilfeldig måte at subjektive oppfatninger om mål og behov er det som gir utslag. Blaalid (ibid.) viser til hvordan det er ledelsens oppgave å utvikle en kompetansestrategi som knyttes til virksomheten som helhet. Han påpeker også hvordan kompetanseutvikling innebærer at det investeres i medarbeiderne som allerede er i organisasjonen. Et virkemiddel for å oppnå dette er anskaffelse av kompetanse, som også Nordhaug (2004) og Lai (2004) viser til. Dette kan være eksternt rekruttering i form av å kjøpe eksterne tjenester, eller at det blir inngått samarbeid med andre virksomheter som benytter seg av samme type kompetanse.

**Mobilisering:** Mobilisering handler om å skape betingelser for at kompetansen som er hentet eller utviklet på best mulig måte kan anskaffes og tas i bruk. Her spiller både *individuelle* (mestringstro og motivasjon) og *organisatoriske* (en hensiktsmessig kultur og et godt belønningssystem) faktorer en stor rolle i hvor godt kompetansen blir utnyttet. Disse faktorene er også med på å bidra til utviklingen av uformell kompetanse hos medarbeidere (Lai, 2004). Lai (2011) argumenterer for viktigheten av mobilisering når hun skriver: ”(...) *kompetanse er et potensial som først får verdi når det blir mobilisert*” (sidetall ukjent). Videre stiller hun spørsmålsteget ved hva som skjer hvis medarbeidere ikke får brukt kompetansen sin, og hvordan man kan utnytte kompetansepotensialet bedre. Videre peker Lai (2011) på sin egen forskning som viser at medarbeidere som ikke får utnyttet sin kompetanse riktig blir demotiverte og dermed gjør en svakere innsats – noe som igjen resulterer i at prestasjonene blir dårligere. Forskningen viser også tydelig at et godt mobilisert kompetansepotensial gir mange gunstige effekter; innsatsen øker og prestasjonene blir bedre. Dette forutsetter at tiltak for å utvikle kompetanse bør starte med en plan for hvordan kompetansen skal brukes. I mange organisasjoner er det overfokusering på anskaffelse og utvikling av kompetanse, og mindre fokus på mobilisering. Dette fører til at mange organisasjoner bruker mye ressurser på å anskaffe kompetanse som allerede er tilgjengelig internt. Manglende tiltak for mobilisering fører ikke bare til demotiverte medarbeidere, men kan også resultere i at virksomheten taper verdifull kompetanse (Lai, 2004).

**Avvikling:** Avvikling innebærer å fjerne den kompetansen det ikke lenger er nødvendig for virksomheten å bruke, kanskje fordi det har skjedd markedsendringer som må tas hensyn til. Det kan også være på grunn av endringer i virksomhetens strategier eller arbeidsområder som gjør at virksomhetens kompetansebase må modifiseres. Avvikling betyr ikke nødvendigvis å *fjerne* kompetansen helt, men kan også omfatte *outsourcing* (Lai, 2004), som betyr å sette deler av produksjonen ut til underleverandører (Store norske leksikon, dato ukjent). Lai (2004) poengterer at prosedyrer for nedbemanning reguleres gjennom lovverk, og i hennes teori om strategisk kompetansestyring får derfor ikke kompetanseavvikling mye fokus.

### 2.3.5 Ulike mennesketyper

Lai (2004) skiller mellom *kunnskaper*, *ferdigheter* og *holdninger* på den ene siden, og *evner* på den andre. Dette skillet argumenterer hun for at er spesielt viktig i den delen av strategisk



kompetansestyring som omhandler mobilisering av kompetanse. Årsaken er at kunnskaper, ferdigheter og holdninger er noe som kan tilegnes, utvikles og forandres på, mens evner er personlige egenskaper som Lai (2004) mener at i liten grad kan utvikles gjennom strategiske tiltak. Samtidig peker hun på den viktige rollen som evner har i optimal utnyttelse av kompetanse – som må tas hensyn til både ved rekruttering og ved tilretteleggelse for utnyttelse. I forbindelse med både rekruttering og mobilisering er det viktig å anskaffe personer som egner seg best for å løse oppgavene som gjelder, mens det med hensyn til medarbeidere samtidig er viktig å koble rette personer med rette oppgaver.

Videre viser Lai (2004) til hvordan målinger av evner ofte er omstridte. Med tanke på mobilisering av kompetanse skriver hun at det er givende å ta hensyn til personlighet eller personlige trekk. Kaufmann & Kaufmann (2006, ref. i Lai, 2004) presenterer fem faktorer for å karakterisere personlighet: 1) I hvilken grad man er *utadvendt*, det vil si sosial og aktiv, sammenlignet med å være *innadvendt* i form av tilbakeholdenhet; 2) i hvilken grad man er *nevrotisk*, det vil si at man er preget av bekymring, usikkerhet og nervøsitet, i motsetning til å være robust, avslappet og med mye selvtillit; 3) om man er *omgjengelig* i form av hjelpsomhet og har et ønske om å samarbeide, eller er skeptisk, manipulerende og unnnvikende; 4) i hvilken grad man er *samvittighetsfull*, slik at man tar ansvar og er selvdisciplinert, kontra å være upålitelig og ikke til å stole på; 5) om man er åpen, for eksempel i form av å være risiko- eller endringsvillig, sammenlignet med å ikke være glad i forandringer, nye opplevelser eller inntrykk. Lai (2004) fremhever at personlighetsfaktorene ikke er enten-eller, eller gjensidig utelukkende – men at hver faktor representerer en dimensjon personer kan skåre lavt, middels eller høyt på. Samlet sett danner trekkene et mønster ut i fra hvilken plassering langs dimensjonene de ulike personene får. De enkelte dimensjonene og det samlede mønsteret kan være et godt fundament for videre vurdering av egnetheten medarbeidere har med hensyn til kompetanseanvendelse- og mobilisering.

Lai (2004) skriver: ”I forbindelse med kompetansemobilisering er det også viktig å sikre at den enkelte medarbeider opplever størst mulig behovstilfredsstillelse i forhold til grunnleggende arbeidsrelaterte behov” (s. 196). Hun argumenterer for at dette også handler om karaktertrekk ved selve oppgavene i tillegg til den sosiale situasjonen som de skal løses innenfor. Lai (2004) konstaterer at medarbeidere som mangler behovstilfredsstillelse på dette punktet kan oppleve ubehag i form av mistriivsel eller demotivering, som igjen fører til

dårligere grunnlag for utnyttelse av kompetanse. Moxnes (1989, ref. i Lai, 2004) baserer seg på Maslow (1968) og skiller mellom grunnleggende behov for *trygghet* på den ene siden og *vekst* på den andre. Alle har behov for en viss grad av begge deler, men hvilke behov som er dominerende vil variere. For eksempel vil noen mennesker ha et dominerende vekstbehov og derfor være nysgjerrige, utforskende og engasjerte, mens de som domineres av trygghetsbehovet vil være mindre tolerante for læring og endringer i blant annet oppgaver og arbeidssituasjoner. Samtidig vil medarbeidere som er åpne for nye inntrykk og opplevelser kjenne på et større behov for variasjon og muligheter for nye, varierende oppgaver – sammenlignet med de som er mer reserverte og derfor har behov for forutsigbarhet og stabile omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 1996, ref. i Lai, 2004).

Personlige egenskaper og behov har avgjørende betydning for hvordan medarbeidere passer til ulike stillinger. Det spiller også en betydelig rolle med hensyn til medarbeideres ønske og vilje til å bruke sin kompetanse i arbeidet med konkrete oppgaver (Lai, 2004). En av de største utfordringene med strategisk kompetansestyring er i følge Lai (2004) å både utnytte og mobilisere den kompetansen som finnes tilgjengelig i en virksomhet. For optimal utnyttelse av kompetanse er det derfor viktig at det er samsvar mellom kompetansekrav og tilrettelegging for bruk av kompetanse på den ene siden, og personlige egenskaper og behov på den andre.

### **2.3.6 Å kommunisere strategi**

I følge Lai (2004) bør man ikke undervurdere betydningen av å kommunisere virksomhetens mål, strategier og resultater ovenfra og ned. Som tidligere nevnt understreker hun nødvendigheten av at ansvaret for kompetansestrategier ligger hos ledelsen. Samtidig gjør hun oppmerksom på at forskning viser at hvor mye informasjon hver enkelt medarbeider får synker parallelt med hvor langt ned i hierarkiet man befinner seg. Hun peker på at motivasjon, lojalitet og legitimering av satsing på ulike områder kan øke gjennom å gi god informasjon til medarbeiderne. Hun understreker også at individuelle behov for kompetanseutvikling enklere kan identifiseres hvis ansatte får innføring og kjennskap til nye strategier. Det er tre hovedelementer som bør inngå i denne formen for informasjonen som gis til medarbeidere (Gunnigle & Moore, 1994, ref. i Lai, 2004): 1) Bakgrunnen for hvorfor virksomheten innfører den gitte strategien, det vil si hvilke rammebetingelser som ligger til grunn; 2) innholdet i

strategien i betydningen hva strategien er og hvilke forutsetninger som ligger bak; 3) prosessen som strategien innebærer, i form av hvilke tiltak som skal settes i gang og hvordan medarbeidere og avdelinger blir involvert og påvirket. I delkapittel 5.6.3 vil jeg nærmere analysere hvor viktig informasjonsflyt er i forbindelse med strategisk kompetansestyring.

## **2.4 Avslutning**

Teorien presentert i dette kapitlet er oppgavens teoretiske rammeverk, som analysen i kapittel 4 og 5 samt diskusjonen i kapittel 6 vil bli belyst gjennom. Jeg vil i neste kapittel ta for meg mine metodiske tilnærminger for undersøkelsen som er gjennomført i forbindelse med denne oppgaven. I kapitlet vil jeg redegjøre for aktuell metodelitteratur, og forsvare valgene jeg har tatt i forbindelse med de ulike fasene av undersøkelsen hos Stortingets administrasjon.

## 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere og drøfte valg av metoder og tilnærminger for å forsvare undersøkelsen som meningsfull og sammenhengende. Mine metodiske valg og begrunnelser for disse vil bli fortløpende presentert og drøftet, og belyst gjennom metodelitteratur som er relevant for oppgavens innhold. Jeg vil trekke frem faktorer som jeg mener forsvarer både hvordan undersøkelsen er utført samt oppgavens kvalitet med hensyn til dens reliabilitet og validitet, som vil bli drøftet i delkapittel 3.5. Jeg vil også bruke kapittelet til å underbygge hvordan intervjuguiden er utformet, og vise til årsakene som lå til grunn for valget av informanter.

### 3.1 Forskningsdesign

I følge Thagaard (2013) kan en plan for hvordan undersøkelsen skal legges opp kalles for *design*. Et forskningsdesign beskriver retningslinjene for hvordan en undersøkelse skal utføres, og inneholder beskrivelser av *hva* som skal studeres, *hvem* som er aktuelle å intervju, samt *hvor* og *hvordan* undersøkelsen skal foregå. Maxwell (2013) deler denne oppfatningen, og viser til viktige elementer som hvilke informanter man bør velge, hvordan datainnsamlingen skal foregå, og hvordan data behandles i ettertid for å gi mening til funnene. Videre påpeker han at disse faktorene er viktige å ta hensyn til i utformingen av design for kvalitative undersøkelser. Sett i lys av undersøkelsen i denne oppgaven, er undersøkelsens *hva* å studere hvordan informanter hos Stortingets administrasjon vurderer elementer som inngår i strategisk kompetansestyring – basert på teori med grunnlag hovedsakelig i Lai (2004). Undersøkelsens *hvem*, som vil bli presentert nærmere i et senere delkapittel, var en beslutning som ble tatt i samråd med en intern i Stortingets administrasjon, og som var aktuelle personer med erfaring knyttet til arbeid med kompetansestyring. Informantene valgte *hvor* intervjuene skulle gjennomføres, og forskningsdesignets *hvordan* ble valgt som kvalitativ metode fordi jeg betraktet dette som den mest hensiktsmessige metoden å bruke med hensyn til oppgavens problemstilling.

### 3.1.1 Intervjuguiden

Et viktig poeng i kvalitativ forskning er at designet som legges for forskningen må være fleksibel i betydningen at fremgangsmåten må kunne endres etter hvert som dataene samles inn. Forskeren må kunne være i stand til å vurdere problemstillingen underveis i prosessen, og vurdere om analysen kan gi gode resultater (Thagaard, 2013). I utformingen av blant annet intervjuguiden var jeg meg dette bevisst, og var opptatt av å lage en guide som først og fremst ville gi fleksibilitet i intervjusituasjonene – og som dermed kunne formes eller endres. Dette var mer utfordrende enn først antatt, og jeg brukte mer tid til utforming av intervjuguiden enn jeg først hadde sett for meg. Likevel viste det seg i ettertid at jeg mestret å skape en intervjuguide som ga meg den fleksibiliteten jeg følte at jeg trengte underveis. Kvale & Brinkmann (2012) viser til hvordan det er viktig at forskeren er åpen for at påvirkning kan skje under intervjuer og i arbeid med data. De skriver at ”(...) *En intervjuer kan lære gjennom hele undersøkelsen*” (s. 127), og dette hadde jeg i tankene både i utformingen av prosjektbeskrivelsen, intervjuguiden og i transkriberingen og analyseringen av funnene. Den samme tanken støttes av Thagaard (2013) som understreker viktigheten av åpenhet for endringer i løpet av forskningsprosessen. I ettertid ser jeg at denne faktoren var viktig å ha for øyet underveis.

Jeg hadde på forhånd gjort meg opp en mening om hvilke temaer som måtte dekkes i intervjuene for å få nok mengde data. Intervjuguiden ble derfor strukturert etter *tre-med-grener-modellen*; stammen på treet representerer hovedtemaet, som i oppgaven er strategisk kompetansestyring, og grenene forestiller hvert enkelt tema. Disse utdypes med oppfølgingsspørsmål, som vil beskrives nærmere i delkapittel 3.4.2. Det er viktig å finne en struktur i intervjuguiden som gir balansen som kreves for å dekke alle temaene og samtidig utdype dem hver for seg (Rubin & Rubin, 2012, ref. i Thagaard, 2013). Dette viste seg å fungere i praksis. Selv om arbeidet med intervjuguiden var utfordrende, ga den meg god struktur og flyt i intervjuene.

## 3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Formålet med det kvalitative forskningsintervju er å få forståelse av sider ved intervjupersonens dagligliv, fra vedkommendes eget perspektiv. Et forskningsbasert intervju

involverer en bestemt metode og spørreteknikk, men strukturen i intervjuet forløper som en dagligdags samtale. Kunnskap produseres sosialt gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson (Kvale & Brinkmann, 2012). Thagaard (2013) belyser også dette og viser til hvordan intervju er ett av de mest brukte metodene innenfor kvalitative fremgangsmåter, og egner seg godt for å få informasjon blant annet om personers opplevelser og synspunkter. Gjennom intervjuer kan man også få informasjon om hvordan intervjupersonene forstår sine erfaringer.

Med hensyn til min undersøkelse var det viktig å velge en metode som ville gi meg muligheten til å være fleksibel og åpen, samtidig som jeg kunne få tilgang på informasjon om strategisk kompetansestyring hos Stortingets administrasjon gjennom å prate med personer om deres erfaringer. Kvalitativt forskningsintervju falt seg derfor som et naturlig valg av metode. Ambisjonen med valget av denne metoden var å få informasjon gjennom vurderinger gitt av relevante personer som har erfaring med strategisk kompetansestyring, blant annet for å skape et så godt grunnlag for validering av oppgaven som mulig. Denzin & Lincoln (2005, ref. i Thagaard, 2013) viser til at begrepet *kvalitativ* betyr å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles kvantitativt – som vil si å presentere data gjennom tall eller frekvenser. Thagaard (2013) bekrefter dette og påpeker at ”(...) *Kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall*” (s. 17). Med tanke på oppgavens fokus fant jeg det mer relevant å benytte meg av en kvalitativ metode i forhold til en eller flere kvantitative, da oppgaven søker å svare på hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy. Med kvalitativt intervju som metode vurderte jeg det som mer aktuelt å få relevant data som kunne svare på problemstillingen, med tanke på hvordan funnene i ettertid skulle analyseres. Jeg vurderte kvantitativ metode for å være for *generell*, av den betydning at jeg oppfattet det som lite hensiktsmessig å drøfte strategisk kompetansestyring basert på tall eller frekvenser. Dermed så jeg på det som mer relevant å intervju aktuelle informanter som har erfaring på området. Dette står i stil med Maxwells (2013) poeng om at man i utformingen av designet bør vite hvilken metode som er aktuell å bruke for innsamling av data (jf. delkapittel 3.1). Videre indikerer Repstad (2007, ref. i Thagaard, 2013) at det kvalitative viser til *kvalitetene*, som vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomenene vi studerer. Dette punktet er også viktig med hensyn til oppgavens problemstilling, da det kan tenkes at å analysere egenskaper og karaktertrekk ved strategisk kompetansestyring kan være et godt grunnlag for undersøkelsens validitet. Med

disse aspektene som grunnlag konkluderte jeg med at det var mest relevant for oppgavens kvalitet å benytte meg av kvalitativt forskningsintervju som metode.

### 3.2.1 Valg av informanter

I følge Thagaard (2013) baserer kvalitative undersøkelser seg på *strategiske utvalg*, som betyr at forskeren velger deltakere med egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske sett ut i fra oppgavens problemstilling og fokus. I prosessen med valg av informanter var jeg opptatt av at personene som ble plukket ut kunne være gode representanter for oppgavens problemstilling, og derfor så jeg det som hensiktsmessig at personene hadde erfaring med utforming av kompetansestrategier. Derfor var det relevant å ta hensyn til stillingene som informantene representerte. Å bruke en kontaktperson hos Stortingets administrasjon viste seg å være svært nyttig, da vedkommende hadde god oversikt over hvilke kunnskaper og erfaringer kollegene hadde, samt hvilke stillinger de satt på – og knyttet meg dermed i kontakt med relevante personer som kunne være aktuelle informanter. I forkant av dette sendte jeg ut et informasjonsskriv (se vedlegg) som ville gi en pekepinn på hva intervjuene ville handle om. Dette gjorde jeg for å skape en oversikt over temaet for intervjuene, slik at de som ikke følte det relevant ble ”filtrert” ut. Denne måten å velge informanter på kan beskrives som *tilgjengelighetsutvalg*, og er strategisk fordi personene som velges ut er relevante for undersøkelsens problemstilling (Thagaard, 2013). Dette svarer også til faktoren som omhandler hvilke informanter man bør velge, poengtert av Maxwell (2013, jf. delkapittel 3.2).

Kvale & Brinkmann (2012) skriver: ”*Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite*” (s. 129, sitert av forfatterne). Det er viktig å finne balansen mellom for mange og for få, da for mange intervjupersoner vil skape utfordringer med tanke på tidsbruk for dyptgående intervjuer, mens for få vil gjøre det vanskeligere å generalisere dataene (Kvale & Brinkmann, 2012). Utvalgets størrelse bør også ses i lys av prosjektets analytiske mål, og i kvalitative undersøkelser bør derfor antall deltakere ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Slike analyser er krevende både i form av ressurser og tid, hvilket vil sette begrensninger for utvalgets størrelse (Thagaard, 2013). Med hensyn til oppgavens størrelse, tematikk og tidsrom kom jeg frem til at fire informanter ville være et godt grunnlag for innsamling av nok relevant data for oppgaven. Dette ble nøye vurdert hovedsakelig med tanke på tiden som var tilgjengelig for å arbeide med oppgaven, og fire

informanter ble vurdert som et gunstig antall – som kunne bidra til å skape et godt empirisk grunnlag for oppgaven. I tillegg anså jeg fire informanter som nok med hensyn til *metningspunkt*, som betyr at utvalget er dekkende så lenge en eller flere informanter ikke ville gitt ytterligere informasjon om temaet som studeres (Thagaard, 2013).

### 3.3 Analysetilnærming

Innenfor kvalitativ analyse er både induktiv og deduktiv tilnærming gjeldende. Kort forklart vil en *induktiv* tilnærming si at en undersøkelse utføres uten et teoretisk grunnlag, hvor det jobbes ut i fra empiri og mot teori. En *deduktiv* tilnærming fungerer motsatt, og er en fremgangsmåte hvor innsamling av empiri kan baseres på et teoretisk grunnlag (Thagaard, 2013). Kvale & Brinkmann (2012) understreker at intervjusituasjoner kan endre og utvide en forskers forståelse av fenomenene som studeres, fordi personer som intervjues kan presentere nye sider og vinklinger ved fenomener som forskeren ikke har vært klar over. Forfatterne påpeker at dette også kan skje under transkriberingen av intervjuene, hvor nye nyanser kan dukke opp. Utgangspunktet for undersøkelsen i denne oppgaven er som vist hovedsakelig Lai (2004) og Nordhaug (2004), og deres teorier om strategisk kompetansestyring. Med et teoretisk utgangspunkt ble problemstilling og intervjuguide utformet, og data ble deretter samlet inn. Gjennom transkriberingen og analysen av funnene fant jeg flere elementer som informantene hadde trukket inn, og som jeg ikke hadde tenkt på i forkant. Dette var faktorer som i ettertid gjorde at jeg måtte hente inn mer teori på områder som ikke ble dekket av det opprinnelige teoretiske rammeverket.

Dette viser at jeg i analysearbeidet benyttet meg av *abduksjon* som er et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming, og som blant annet Ragin (1994, ref. i Thagaard, 2013) mener at kvalitativ forskning er preget av. Coffey & Atkinson (1996, ref. i Thagaard, 2013) deler denne oppfatningen og påpeker at forskerens forståelse er en blanding av inspeksjon av dataene og inspirasjon fra ideer som har grunnlag i en generell kunnskapsbakgrunn.



### 3.3.1 En temasentrert tilnærming

*Temasentrerte tilnærminger* betyr at prosjektet inndeles i temaer, som er utgangspunktet for analyseringen av materialet. Et grunnleggende premiss er at alle deltakere i en undersøkelse gir informasjon om de samme temaene (Thagaard, 2013). Dataene klassifiseres og gir anledning til å bli analysert på tvers av hverandre – som kan være beskrivende ved bruk av det engelske uttrykket *cross-sectional analysis* (Mason, 2002, ref. i Thagaard, 2013). Med en deduktiv tilnærming tematiserte jeg oppgavens teoretiske utgangspunkt, som jeg brukte for å dele intervjuguiden inn i tre kategorier (se vedlegg). Temaene ble videre brukt som utgangspunkt for spørsmålene som skulle fylle disse kategoriene. I det videre analysearbeidet ble funnene delt inn i de samme bolkene, som ga god oversikt over dybdeinformasjonen hver informant hadde gitt til hvert tema (Thagaard, 2013). Denne inndelingen ble flittig brukt i arbeidet med analysekapittelet, og fungerte blant annet som en oversikt over hvordan kapittelet skulle bygges opp. Å fordele dataene på denne måten var til stor hjelp i det videre arbeidet med drøftingskapittelet, fordi det ga meg god oversikt over likheter og forskjeller som tydelig kom frem ved sammenligning av informantenes svar. Denne fordelingen viste også klart at veldig mange av informantenes vurderinger innenfor de ulike temaene kunne sammenlignes, - som også var en nyttig metode å bruke for å sile ut forskjellene som kom frem i funnene.

I analysedelen vil jeg forsøke å kombinere sentrale mønstre i informantenes utsagn med sitater som fremhever hovedpoengene (Thagaard, 2013). Kategoriene som ble laget ved utformingen av intervjuguiden viste seg å være til stor hjelp i arbeidet med å finne disse mønstrene. Kritikken mot bruk av denne metoden er at temasentrerte analyser ikke ivaretar helheten, fordi utdrag av tekster fra de ulike intervjupersonene gjør at utsnittene løsrives fra sin originale sammenheng. Derfor er det viktig at det som trekkes ut settes inn i den sammenhengen som teksten er en del av. Dette er nødvendig for å bevare det helhetlige perspektivet (Thagaard, 2013), og kan også oppfattes som viktig for å styrke validiteten i oppgaven. Dette vil drøftes nærmere i delkapittel 3.5.2.

## 3.4 Intervjuprosessen

I dette delkapittelet vil jeg presentere intervjuprosessen slik jeg opplevde den. Jeg vil redegjøre for hvordan jeg forberedte meg til intervjuene, samt hvordan jeg utformet intervjuguiden. I tillegg vil jeg vise hvordan jeg opplevde selve gjennomføringen av intervjuene, med de utfordringer jeg møtte underveis – og hvilke tiltak jeg gjorde for at gjennomføringen skulle bli så givende som mulig.

### 3.4.1 Forberedelser til intervjuene: det delvis strukturerte intervjuet

Det er flere måter å strukturere intervjuer på: de kan foregå uten struktur slik at intervjuene utspiller seg som en samtale hvor hovedtemaer er bestemt på forhånd – men hvor personen som blir intervjuet kan bringe flere temaer på banen underveis. En motsatt fremgangsmåte er intervju som er relativt strukturert, og hvor spørsmålene og rekkefølgen på dem er bestemt på forhånd (Thagaard, 2013). For min undersøkelse, derimot, var det viktig med en fremgangsmåte som var en blanding mellom disse, og som ga meg muligheten til å være fleksibel underveis. Likevel så jeg det som hensiktsmessig å utforme en intervjuguide med delvis fastsatte spørsmål, med den hensikt å skape så godt grunnlag for videre analyse som mulig. Fremgangsmåten falt derfor på en *delvis strukturert tilnærming*, som kjennetegnes av at temaene for intervjuet er fastlagt på forhånd, mens rekkefølgen bestemmes underveis. Dette sikrer at forskeren kan følge intervjupersonens fortelling og samtidig sikre at temaene som knyttes til problemstillingen blir dekket i løpet av intervjuets gang. Denne tilnærmingen gir også grunnlag for fleksibilitet (Thagaard, 2013), som allerede nevnt var en faktor jeg i forkant betraktet som hensiktsmessig for å hente inn god nok data for oppgavens tema og innhold.

Intervjuguiden ble laget med den hensikt at den skulle gi delvis struktur til intervjuene og samtidig tillate meg å endre hvilke spørsmål jeg stilte ettersom det passet seg i hvert enkelt intervju. Jeg var på forhånd opptatt av å gi informantene mine en mulighet til å ”styre skuta”, fordi jeg vurderte dette som den beste tilnærmingen for å opprette *tillit*. Rubin & Rubin (2012, ref. i Thagaard, 2013) kaller denne tilnærmingen for *responsive interviewing*, og antyder at det er viktig å legge vekt på å utvikle et tillitsforhold mellom forsker og intervjuperson preget av samspill og fleksibilitet. Forskeren tilpasser spørsmålene slik at de opptrer som respons på fortellingene til intervjupersonen, hvilket Rubin & Rubin (ibid.) påpeker at gir personen

kontroll – både over svarene som gis men også delvis over spørsmålene. Selv om det kanskje kan oppfattes som at en delvis strukturell tilnærming gir en enklere jobb med utforming av intervjuguiden, i hvert fall sammenlignet med strukturell tilnærming, var ikke dette situasjonen i mitt tilfelle; arbeidet med formuleringen av spørsmål som skulle brukes i intervjuene opplevdes som svært tidkrevende. Det var utfordrende å produsere spørsmål som jeg var sikker på at ville gi meg dataen som var nødvendig for å svare på problemstillingen. Samtidig erfarte jeg at valget av en temasentrert tilnærming la et godt grunnlag å arbeide ut i fra; det ga meg oversikt over hva jeg måtte ta utgangspunkt i for å få informasjon fra alle informanter om samtlige temaer. Det ville også gi meg et godt grunnlag for å analysere mønstre i funnene, som vil være fundamentet for analysen som gjøres i neste kapittel.

### 3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Alle informantene mine ga tillatelse til at intervjuene kunne bli tatt opp på bånd, hvilket skulle vise seg å lette det videre arbeidet med oppgaven; det ga meg muligheten til å forholde meg til hva som konkret var blitt sagt, hvilket gjorde meg tryggere på at analyseringen ble gjort med grunnlag i informasjon slik den var fremkommet av informantene. Andre fordeler med opptak av intervju er at alt som sies underveis i samtalen blir bevart, og forskeren kan vie fokuset på intervjupersonen og selve samtalen. Alt som blir sagt er også tilgjengelig i ordrett rekkefølge i ettertid (Thagaard, 2013), som gjør det enklere å sitere informantenes utsagn bokstavelig. Å være ansvarlig for intervjuets gang, med tanke på at alle temaene skulle bli dekket og at informantene skulle føle seg vel, samtidig som jeg skulle notere underveis, så jeg for meg at ville bli svært krevende. Det lettet derfor selve intervjusituasjonen og arbeidet i ettertid at informantene ga opptakstillatelse.

Allerede under første intervju la jeg merke til hvor fort tiden gikk og at det var utfordrende å være ansvarlig for at gode data ble samlet inn, samtidig som alle temaene i intervjuguiden ble dekket. Jeg opplevde god kjemi med samtlige av mine informanter, som bidro til utfyllende svar på spørsmålene som ble stilt og temaene som ble tatt opp. De gangene jeg trengte mer informasjon eller utdypende svar om et tema eller et begrep, stilte jeg *oppfølgingsspørsmål*. Hensikten med denne type spørsmål er å få mer detaljert informasjon om temaer og begreper som intervjupersoner fremstiller, og disse kan ha ulik utforming (Thagaard, 2013). Jeg spurte oppfølgingsspørsmål som ”Hva legger du i det?” eller ”Kan du forklare det nærmere?” for å

få utdypende forklaring på ulike begreper som informantene brukte. Thagaard (2013) viser til hvordan spørsmål av denne typen oppfordrer intervjupersonen til å fortsette å prate om samme tema eller bidra med mer konkrete beskrivelser. Kvale & Brinkmann (2012) understreker viktigheten av å være en *aktiv lytter*, og at dette er like viktig som å beherske ulike spørreteknikker. For å klare dette kreves det at ”(...) intervjueren har øre for og kunnskap om intervjutemaet, (...) og at intervjueren vet hva han eller hun gjerne vil spørre om” (s. 151). Jeg hadde forberedt meg godt før intervjuene og kjente godt til det teoretiske grunnlaget for oppgaven, hvilket førte til at jeg klarte å skape gode samtaler med informantene som ga utfyllende og gode besvarelser på forskningsspørsmålene. Jeg tok også et bevisst valg på å ikke presentere definisjoner av begreper for informantene, da jeg ønsket at de skulle redegjøre for begrepene uten påvirkning fra meg. I tillegg til oppfølgingsspørsmålene var jeg opptatt av å bruke *prober* som et virkemiddel for å vise engasjement for responsen informantene ga, men også for å bidra til å skape tillit – som vist til i delkapittel 3.4.1. Prober er spørsmål eller kommentarer som bidrar til å skape flyt i samtalen, men kan også være korte responser som ”ja...” eller bekræftende nikk. Respons som dette bidrar til å vise interesse for det intervjupersonen sier og kan anvendes for å oppmuntre intervjupersonen til å legge frem mer om et tema (Thagaard, 2013), noe jeg bevisst gjorde gjennom hele intervjuet.

## **3.5 Undersøkelsens kvalitet**

Kvaliteten på undersøkelsen for denne oppgaven kan betraktes å baserer seg på hvilke valg jeg har tatt for å blant annet sikre informantenes interesser og fremstille deres utsagn i så korrekt lys som mulig. I tillegg til elementene som er trukket inn i de øvrige delkapitlene, er god reliabilitet og validitet faktorer som jeg her vil forsøke å bruke som ytterligere argumenterer for å forsvare oppgavens kvalitet.

### **3.5.1 Reliabilitet**

I følge Thagaard (2013) handler reliabilitet om forskningens pålitelighet, og skildrer hvordan forskeren tolker data som er samlet inn. Her skiller det mellom hvordan han eller hun evner å separere sine egne tolkninger av informasjonen som ligger til grunn, og informasjonen slik

den faktisk foreligger. Valget om å ta opp intervjuene på bånd, samt å transkribere ord for ord fremfor å skrive ned hovedtrekkene fra intervjuene, var et bevisst valg som ble tatt for å styrke oppgavens reliabiliteten. Noen steder har utsagn fått påfølgende tolkninger. Samtidig ønsker jeg å presentere datagrunnlaget så uredigert som mulig, slik at informantenes faktiske utsagn blir tydeliggjort. Kvale & Brinkmann (2012) understreker at det er viktig med *”(...) en høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet”* (s. 250), men peker samtidig på at et for høyt fokus kan motvirke kreativ tenkning og motivasjon. Selv om jeg tok bevisste valg i form av opptak for å kunne transkribere intervjuene ord for ord, førte ikke dette til en opplevelse av demotivering eller begrenset kreativitet.

Kvale & Brinkmann (2012) fremhever også hvordan reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre, og handler om hvorvidt andre forskere som gjør samme undersøkelse på et senere tidspunkt vil få de samme resultatene. For min undersøkelse vil dette dreie seg om mine informanter ville gitt andre svar på de samme spørsmålene som hadde blitt stilt av en annen person. Kvale & Brinkmann (2012) påpeker samtidig at reliabilitet også handler om troverdighet i form av i hvor stor grad det brukes *ledende spørsmål* i intervjusituasjonen. Dette kan påvirke svarene, hvordan transkriberingen skjer (ord for ord, eller om det kun er hovedpoengene som trekkes frem), samt hvordan analyseringen av funnene blir utført. I mitt tilfelle kan argumenter for oppgavens reliabilitet være at jeg, som tidligere nevnt, hele veien har tatt bevisste valg med hensyn til å skape et så godt grunnlag for troverdighet som mulig. Eksempler på dette er valget om å ta opp intervjuene på bånd, transkribere ord for ord, og – som analysekapittelet vil vise – bruke sitater for å fremme informantenes meninger og vurderinger på ulike områder. I tillegg kan det tenkes at problemstillingen er av så aktuell karakter at den objektive vurderingen fra informantenes side ikke kommer til å forandre seg. Det kan derfor konkluderes med at oppgavens reliabilitet står sterkt, og at analysen som presenteres i kapittel 4 og 5 vil fungere som bidrag til denne konklusjonen.

### **3.5.2 Validitet**

Pervin (1984, ref. i Kvale & Brinkmann, 2012) definerer validitet som *”(...) i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om”* (s. 251). Kerlinger (1979, ref. i Kvale & Brinkmann, 2012) sikter til hvordan validitet

bestemmes ved at man stiller seg spørsmålet om man faktisk måler det man tror man måler. Kort forklart handler validitet om i hvilken grad dataene som er hentet inn kan representere virkeligheten slik den er på området som er studert (Thagaard, 2013). Er tolkningene jeg har kommet frem til gyldige i forhold til de faktiske forholdene? Som nevnt i forrige avsnitt ble dataene fra intervjuene transkribert ord for ord, men i analysekapittelet vil jeg, i tillegg til å eksemplifisere med sitater, fortolke noen av informantenes utsagn slik at jeg med mine egne ord presenterer funnene på en så virkelighetsnær måte som mulig. Noen av informantene hadde dialekt, men disse er oversatt til bokmål først og fremst for å sikre informantenes personvern. Selv om flere utsagn er fortolket av meg, er de beholdt innenfor rammene av de temasentrerte bolkene som var grunnlaget for intervjuguiden - og som dataene ble delt inn i (jf. delkapittel 3.3.1). Dette har jeg gjort for å presentere informantenes utsagn så likt det opprinnelige som mulig, for å sikre funnenes validitet. Det er også gjort med tanke på den *eksterne* validiteten, som handler om hvordan forståelsen av funnene som presenteres i denne oppgaven kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013).

Styrking av oppgavens validitet kan gjøres relevant ved å bruke analysen som grunnlag for tydeliggjøring av fortolknings og konklusjoner. Dette kalles *gjennomsiktighet*, og nivået av den avhenger av i hvilken grad forskere evner å gi kvalifiserte begrunnelser for undersøkelsers konklusjoner (Thagaard, 2013). Fortolkningene i analysekapittelet er utført slik at funnene er presentert ryddig og oversiktlig, for å gi leseren god forståelse for grunnlaget tolkningene er gjort på. Analyseprosessen har også blitt kritisk vurdert av min veileder for å styrke validiteten og grunnlaget som leseren vil basere sine inntrykk på (Thagaard, 2013). Dette svarer i tillegg til Maxwell (2013) og hans oppfatning om å ha klarhet i hva man gjør med innsamlet data for å ilegge det mening (jf. delkapittel 3.1). Likevel understreker han at "*(...) no methods can completely assure that you have captured this*" (s. 121), her henvist til hvordan konklusjonene en forsker kommer frem til må ses i forhold til virkeligheten. Maxwell (2013) viser også til hvordan validitet er *relativ*, og må ses i lys av hensikten og forholdene undersøkelsen utføres i. Dette kan styrke argumentene om at jeg har forsøkt å tilrettelegge for et grunnlag sterkt nok til å kunne hevde at oppgavens validitet er god.

I neste kapittel vil jeg analysere betydningen av kompetanse, samt hvordan samfunnets utvikling kan påvirke planleggingen av strategisk kompetansestyring.

## 4 Betydningen av kompetanse

I dette kapitlet vil det bli analysert 1) hvordan Stortingets administrasjon forholder seg til begrepet kompetanse, 2) hvordan dette er relevant for strategisk kompetansestyring, og 3) hvilke påvirkninger samfunnsutviklingen kan gi. Analysen av faktorene vil skje gjennom å belyse Lais (2004) teorier om hvilken rolle kompetanse har i utviklingen av en strategi for kompetansestyring. Kapitlet innledes med en definisjon av begrepet slik det fremkommer i funnene. Deretter kobles det sammen med hvordan samfunnets hurtige utvikling kan påvirke hvordan strategien planlegges og tilrettelegges for. Her belyses blant annet diskusjonen til Brandli et al. (2001) som handler om hvordan *effektivitet* og *tidsbegrepet* er to faktorer som påvirkes av samfunnsutviklingen.

### 4.1 Den totale kompetansebasen

Kompetanse er en nødvendig ressurs i alle organisasjoner, uavhengig av oppgavene som skal utføres (Lai, 2004). Samme oppfatning kommer tydelig frem i funnene, som viser at informantene ser på kompetanse som en nødvendig faktor å ta hensyn til i strategisk kompetansestyring. Kompetanse som begrep kan defineres på flere måter – for eksempel i betydningen at kompetanse handler om å kunne mestre oppgaver og oppnå definerte mål (Lai, 2004), eller å kunne bruke kunnskaper, ferdigheter og evner til å utføre arbeid (Nordhaug, 2004). Informant D definerer kompetanse på følgende måte:

*Kompetanse for meg, som ikke er teoretisk og skolemessig men som praksis i jobb, så er det det at vi skal kunne levere tjenestene våre på den måten vi er blitt enige om å gjøre det. Vi skal kunne definert hva tjenestene er, hva servicegraden skal være, og at vi evner å gjøre det. (Informant D)*

Informant A deler samme oppfattelse av begrepet, og vurderer kompetanse for å være alt fra det faglige man oppnår gjennom utdanning, til erfaringen man får gjennom å ta del i arbeidslivet.

Et gjennomgående trekk hos informantene var oppfattelsen om at *holdninger* har en naturlig plass i definisjonen av kompetanse. I tillegg skiller informant B mellom *holdninger* og *egenskaper* gjennom følgende eksempel: ”*Holdninger går på om du anser dine medarbeidere å ha like stor kompetanse som deg. (...) Egenskaper er mer om du samarbeider godt (...)*”. At informantene mine deler oppfatningen om at holdninger er en viktig del av hvordan begrepet kompetanse defineres, reflekterer hvordan Lai (2004) bruker begrepet i sine diskusjoner. Selv om informantene vurderer holdninger som en viktig del av hvordan begrepet kompetanse bør defineres, ble det likevel understreket at det ”offisielt” hos Stortingets administrasjon er et større fokus på formell fremfor uformell kompetanse. En av informantene poengterte det på følgende måte:

*(...) Vi kan alle internt være enige i at vi definerer kompetanse i en vid forstand hvor det handler om holdninger og atferd og taus kunnskap, alt mellom himmel og jord. Men jeg har en følelse av at i det daglige så er det fortsatt en liten oppfatning om at når vi snakker om kompetanse så er det mer den formelle man mener (...). (Informant A)*

Formell kompetanse veier ofte tyngst innenfor offentlig sektor (Lai, 2004). Stortingets administrasjon er en av de største statlige organene i Norge, og det kan derfor være interessant å relatere funnene til Lais (2004) teori om hvordan dette praktiseres i virkeligheten. Samtidig er det et poeng å bemerke at selv om informantene mine vurderer formell kompetanse for å være det som veier tyngst, kommer det tydelig til uttrykk at dette ikke er en ønskelig situasjon. Som nevnt i delkapittel 2.1.1 er det viktig å rette blikket mot den *totale* kompetansebasen (Lai, 2004), og ikke kun den formelle. Dette illustrerer informant A som sier: ”*(...) Det må vi jobbe med slik at vi lander litt på det og blir opptatt av hele atferdsbildet knyttet til mennesker og enheter*”. Informanten sikter her til hvor fokuset i strategisk kompetansestyring bør ligge, og kan være et eksempel på Lais (2004) diskusjon om hva som er hensikten med å investere i en slik strategi.

Hvorfor er det nødvendig å redegjøre for betydningen av dette begrepet i diskusjonen om strategisk kompetansestyring? De senere årene har det blitt et økt fokus på kompetanse og dens rolle i arbeidslivet. Samtidig er misoppfattelsen om at *all kompetanse er god kompetanse* gjeldende (Lai, 2004). Funnene fra Stortingets administrasjon viser derimot at det råder en



oppfatning om hva som inngår i begrepet, hva det bør være fokus på, samt hvilken rolle kompetanse spiller i strategisk kompetansestyring.

Å trekke betydningen av kompetanse opp mot samfunnets utvikling, som skal analyseres i neste delkapittel, vil vise at samfunnsutviklingen er en relevant faktor å ha i betraktning når det skal utvikles en strategi for kompetansestyring. Som vi vil se trakk samtlige informanter frem betydningen av denne utviklingen som svært sentral i diskusjonen om hvordan en virksomhet på best mulig måte bør bevege seg mot utfordringene som ligger i å utforme og implementere strategien.

## 4.2 Samfunnets utvikling

På grunn av samfunnets utvikling blir det satt større krav til hvordan virksomheter må forholde seg til kompetanse, hvilket gjør at planlegging og utvikling må skje i takt og med hensyn til dette. Samfunnsutviklingen påvirker også hvordan styringen skjer strategisk sett, som er forårsaket av at samfunnets utvikling skaper nye og annerledes krav til organisasjoner (Lai, 2004). Det er nettopp dette hensikten med strategisk kompetansestyring kan oppfattes for å være; å planlegge hvilke mål virksomheten skal nå, samt hvilken kompetanse som er nødvendig å ha for å komme dit. Å sette opp en strategi for dette realiserer sjansen for å oppnå ønskede resultater, mer enn om fokuset på kompetansestyring kun ligger som en ”sky” over virksomheten uten at det blir satt i gang konkrete tiltak for implementering. Informant C har mange års erfaring, og forklarer utviklingen på denne måten:

*I -98 visste vi ikke hva kompetanse var, nesten. Men da var vi mange færre, så da visste man hva absolutt alle kunne. Endringstakten var mye saktere. Det var ikke noen store endringer som gjorde store skift i kompetansebehovet – det skjedde gradvis. Det var ingen revolusjon som skjedde, men naturlig evolusjon. Det klarte vi gjennom normalt kursvirksomhet å holde oss oppdatert på. Men nå skiftes det - du har hopp mellom store endringer. (Informant C)*

Det kan tolkes som om informant A støtter opp under dette når han forklarer hvordan det er klart at ”utenverdenen” (informantens begrep) har en påvirkning på virksomheten. Videre

peker informanten på hvordan det skjer en profesjonalisering på alle områder, og at kravene som stilles til kvaliteten på ting og på ressursutnyttelse er blitt større: "(...) *Det er jo et sånt samfunnsfenomen i alle ledd: 'Mer kvalitet til lavere kostnad'*" (informant A). Informanten forklarer ytterligere hvordan dette også påvirker de interne kravene, og at styringen og forvaltningen av ressurser blir en nødvendig faktor å ha i fokus: "(...) *det handler om økonomi, men også om ressursene som går på hva vi kan og gjør her*", understreker informant A.

Dette illustreres av Brandli et al. (2001), som trekker frem *effektivitet* og *tidsbegrepet* som noen av de aktuelle forandringene og utfordringene som samfunnsutviklingen resulterer i. Informantene mine var alle oppmerksomme på den påvirkning som samfunnsutviklingen har på Stortingets administrasjon som helhet, og flere ulike faktorer ble vurdert som viktige. Informant C nevner *hurtig teknologisk utvikling* og peker på den enorme utfordringen som ligger i å kunne planlegge kompetanseutvikling samtidig som man må ta hensyn til den hurtige oppdateringen av produkter på markedet. Informant D vinkler det annerledes og stiller seg undrende til om det er slik at det er blitt en *trend* at de fleste forstår hvordan samfunnets utvikling påvirker, men at trenden i dag heller kan oppfattes som å være selve *behovet*. Vedkommende viser også til hvor viktig det er at kompetansen beveger seg i takt med samfunnet, og mener at virksomhetsstrukturen påvirker hvor "enkelt" det er å følge med på utviklingen; "(...) *i statlig forvaltning henger det litt etter*" påpeker informant D, og sikter til at det er vanskeligere for store organisasjoner som Stortingets administrasjon å hele tiden være oppdatert på forandringene som skjer, sammenlignet med hvordan informanten oppfatter at tilfellet er hos private virksomheter. Selv om det er vanskelig for organisasjoner som Stortingets administrasjon å følge med på utviklingen, understreker informant B at det råder en vurdering om at regulering *er* nødvendig – og at denne balansen oppleves som "et lite dilemma" (informantens uttrykk). Vedkommende trekker også frem at *fleksibilitet* er nødvendig for å evne å omstille seg og å følge med på utviklingen, og begrunner det med at den strategien som legges i dag ikke nødvendigvis er gjeldende i morgen: "(...) *Det har noe med å kunne lese analyser, lese trender, skjønne samfunnsutviklingen – kunne se litt langt forut og prøve å ane til en viss grad hvor kompassnåla peker*" (informant B).

For at styring skal være *strategisk*, må kompetansestyring være basert på strategiske analyser av virksomhetsnivå og kompetansenivå (Lai, 2004). For at arbeidet med kompetanse skal gi

resultater, viser funnene at det er nødvendig å ha en viss oversikt over samfunnsutviklingen for å kunne planlegge hvilken kompetanse det vil være behov for i morgen – og ikke minst ha refleksjonen som skal til for å akseptere at utviklingen påvirker hvordan strategier legges opp. Planlegging av kompetanse som del av strategisk kompetansestyring vil bli nærmere analysert i neste kapittel.

## 5 Strategisk kompetansestyring

I dette kapitlet vil oppgaven ta for seg elementer innenfor strategisk kompetansestyring, med de faktorer som spiller en betydelig rolle. Med hjelp av oppgavens teoretiske rammeverk vil kapitlet analysere 1) hva som inngår i en strategi, basert på vurderinger gjort av informantene, 2) hvordan de vurderer elementer som inngår i en strategi for kompetansestyring, 4) hvilke utfordringer virksomheter kan møte på i forbindelse med strategisk kompetansestyring, og 5) hva informantene oppfatter at en vellykket strategi er.

I intervjuene ble utfordringer for *organisasjonen* og *medarbeidere* diskutert hver for seg. Samtidig ble utfordringene drøftet og vurdert av informantene på en slik måte at det i oppgaven ikke vurderes som relevant å sette et klart skille mellom organisasjonen på den ene siden, og medarbeiderne på den andre. I tillegg ble begrepet *handlingsplan* benyttet som et standard begrep av de fleste informantene – et uttrykk som inkluderte tiltakene som ble nedsatt i forbindelse med utformingen av strategi for kompetansestyring. Jeg vurderer det likevel som hensiktsmessig å bruke begrepet *tiltak* videre i oppgaven, da det ut i fra intervjuene kan tolkes som at de to begrepene blir brukt om hverandre uten å bevisst adskille begrepsbruken.

### 5.1 Hva er strategisk styring?

Som begrunnet i metode-kapitlet ble informantene valgt på bakgrunn av deres erfaring, som jeg oppfattet som verdifull med tanke på oppgavens problemstilling. Jeg var interessert i deres vurdering av hva strategisk styring går ut på, og da hovedsakelig strategisk kompetansestyring. Informant B var rett på sak og konkretiserte: ”(...) *En strategi innebærer å velge noe fremfor noe annet – man satser på dét området fremfor dét*”.

Informant A trakk linjer opp til virksomhetsstrategien, og var opptatt av at en kompetansestrategi må ha grobunn i denne: ”(...) *kompetanse er jo ett av de områdene som også er streket under i strategien (...). Det ligger implisitt i veldig mye av det som virksomhetsstrategien signaliserer at vi skal prioritere*”. Videre forklarte informanten at det i virksomhetsstrategier ofte blir gitt uttrykk for hva som forventes av ledere og medarbeidere

med tanke på profesjonell atferd og kunnskap, og at det er dette en kompetansestrategi bør bygges på. Strategien går ut på å legge føringer for hvilke vurderinger som ligger til grunn med hensyn til kompetanse og utviklingen av denne, og vedkommende understreker at dette er føringer som må gjelde for mer enn ett år. Informant A forklarer at det vil være begrenset hva en kompetansestrategi kan vise til av resultater kun etter ett år – og ved å utvikle den for flere år er det enklere å fastsette en retning som må følges. Vedkommende utdyper:

*(...) Det gjelder blant annet hvilke overordnede tiltak og grep vi skal gjøre for å sikre god kompetanse. Og det går på ressursdisponering; hvordan vi anvender ressursene våre for å kunne levere et stykke arbeid på det og sørge for at vi har en kompetent organisasjon. (Informant A)*

Sitatet reflekterer begrepet strategisk kompetansestyring, diskutert hos både Lai (2004), Nordhaug (2004) og Fivesdal et al. (2004), fordi vurderingene gjort av informanten trekker frem hvordan kompetansestrategier handler om å ha fokus på innføring av tiltak og grep, og hvordan ressurser på best mulig måte bør disponeres. Informant A indikerer at satsing på kompetanse innebærer å utvikle en plan som inneholder tiltak og mål, som sikrer at satsingen skjer på en systematisk måte (jf. delkapittel 2.2). I tillegg blir det understreket i funnene at det er viktig å kjøre en analyse i forkant, og at det er ledelsens ansvar å ha oversikt over og samsvare strategisk kompetansestyring med virksomhetens overordnede strategi. Betydningen ledelsens rolle har vil bli nærmere analysert i neste delkapittel. Informant A viser tydelig at det er hensiktsmessig å bruke utformede tiltak som retningsgivere for den videre styringen, og at det er viktig at tiltakene er *langsiktige* og har ressursdisponering i fokus. Dette illustrerer også Lai (2004) og hennes oppfatning om at strategisk kompetansestyring ikke er én spesifikk aktivitet, men må betraktes som en kontinuerlig prosess som hele tiden videreutvikles.

Informant D poengterte i intervjuene at det er viktig med stegvise trinn i planleggingsfasen, fordi dette påvirker prosessen videre som blant annet inkluderer implementering av strategien. Funnene viser at denne oppfatningen ble delt av alle informantene – som også kan relateres til Lai (2004) og hennes oppfatning om at strategisk kompetansestyring består av ulike trinn som alle påvirker hverandre. I tillegg til den overordnede analysen som blant annet inkluderer kartlegging av kompetansebeholdning i virksomheten, pekte informant D på at det er viktig med en såkalt ”gapanalyse” (informantens uttrykk). Vedkommende forklarte at en gapanalyse

gir oversikt over mangler i virksomheten, og gir en helhetlig oversikt over kompetanseområdene – som videre kan være et verktøy for å analysere gapet mellom kompetansen som eksisterer internt og nivået som virksomheten har besluttet at den bør ligge på. Dette illustrerer Nordhaugs (2004) oppfatning om at gapene dekkes ved at de fylles med relevant kompetanse som kan være intern arbeidskraft eller som kan rekrutteres eksternt. Videre beskriver informant D hvordan en handlingsplan bør brukes som verktøy for å bringe virksomheten til det kompetansenivået som er ønskelig. Analysen i forkant av handlingsplanen mener informanten at bør ta stilling til *hvordan* man skal komme seg til dette nivået, hvorpå det er lederens ansvar å ha det langsiktige perspektivet. På grunnlag av dette bør lederen sette prioriteringer til områdene som må plasseres først i køen. ”(...) *For man kan sannsynligvis ikke gjøre alt med én gang, og alt er ikke like viktig*”, understreker informanten.

### 5.1.1 Utsikt fra toppen

Et generelt trekk i funnene er oppfatningen om at rollen ledelsen har i strategisk kompetansestyring er elementær for at prosessen skal bli så bra som mulig. En av informantene forklarte detaljert hvorfor ledelsen er viktig:

*(...) Det må løftes opp til ledernivået over. Så seksjonslederne som gjør dette i forvaltningsavdelingen løfter det opp til avdelingssjefen, og da skal avdelingssjefen sitte og samse, for eksempel på hvilke behov er gjentakende (...) for de ulike seksjonene. (...) Da kan direktøren sitte på toppen og ha en oversikt over hvilke større utfordringer vi har på kompetansesiden nå, men da også med en vurdering på fremtid da, for det må vi forvente at avdelingssjefene som sitter på et så overordnet nivå har evnen til å se fremover – og ikke bare her og nå. Medarbeiderne ser kanskje mer her og nå, men dess høyere opp i systemet man kommer, dess mer strategisk må man plassere kompetansen i. (Informant D)*

Som informant D antyder, er det av stor betydning at ledelsen har mulighet til å sitte på toppen med oversikt over utfordringer som enten eksisterer *før* utformingen av strategien, eller i prosessen med implementeringen. Vedkommende legger også til at det er nødvendig med ledere som har det langsiktige perspektivet, og som kan stille seg spørsmålet: *”Hvor tenker jeg at vi er om fem, kanskje ti år?”* (informant D). Det kan tyde på at informant A ser

seg enig i dette, for da det ble stilt spørsmål om hva som gjør en strategi vellykket, var deler av svaret følgende:

*(...) helt klart god styring og ledelse, at den blir operasjonalisert ute i organisasjonen. Ledere på alle nivåer må ivareta fokuset og holde trådene kontinuerlig. Hvordan får man dem til å gjøre det? Jo, til dels at man har de lederne man trenger som forstår dette og har tilstrekkelig kompetanse til å forvalte strategiene, og ikke minst være i stand til å omsette det til sitt ansvarsområde (...). (Informant A)*

Her viser informanten at god ledelse er viktig fordi det er nødvendig med noen som har ansvar for prosessen slik at den foregår på en hensiktsmessig måte for organisasjonen. Dette illustrerer Lais (2004) oppfatning om at planlegging og gjennomføring av kompetansestrategier bør forankres hos toppledelsen, slik at implementeringen skjer i alle ledd. I tillegg understreker informant A at det er en viktig lederoppgave å trekke strategien ned til enhetsnivåene, hvor hver enkelt avdeling igjen tar ut deler av strategien som er aktuelle å bruke i deres avdeling. Informant C gjorde samme vurdering, men poengterte at det samtidig er viktig å ”jobbe begge veier” (informantens uttrykk). Funnene viser også at en hovedutfordring med strategisk kompetansestyring er å få ledere ”med på lasset”. Denne faktoren vil bli nærmere analysert i delkapittel 5.6 som tar for seg utfordringer knyttet til strategisk kompetansestyring.

## **5.2 Behovet for strategi**

Hva er det som setter i gang behovet for å utvikle en strategi for kompetansestyring? Da jeg stilte dette spørsmålet i intervjuene viste det seg at informantene kun er delvis enige i hva de vurderer som avgjørende for at et slikt behov oppstår. Informant B mener at det oppstår når ledelsen i en virksomhet spør seg selv om de har riktig kompetanse – slik det er nå og med tanke på hva de vurderer som fremtidens krav og behov. Samfunnets utvikling ble videre trukket inn som en påvirkende faktor, hvor informanten blant annet sikter til *den digitale utviklingen* som et eksempel på hvordan samfunnsutviklingen påvirker endringer i kompetansekrav- og behov (Lai, 2004). Informant B argumenterte også for at det kommer an

på hva slags organisasjon det er snakk om, og at det i enkelte små virksomheter sannsynligvis ikke vil oppstå samme type behov som man kan se for eksempel i Stortingets administrasjon og andre offentlige virksomheter. Informant D vurderer det som nødvendig å ha pedagoger i en organisasjon for at behovet for strategisk kompetansestyring skal oppdages.

Vedkommende utdyper:

*(...) Det er akkurat som at man mangler økonomisk styring hvis man ikke har dyktige økonomer som kan styre det. (...) hvis man ikke har pedagoger inne så tenker folk at det er en selvfølge; det er bare noe som skal gjøres og man kan det man kan. (...) men det handler om motivasjonen til medarbeiderne, og motivasjonen kommer gjennom at man mestrer, at man utvikler seg og at man får det til – og det trengs det alltid en pedagog til, tror jeg, for å kunne sette det i system. (...) For å oppdage behovet, rett og slett (...). (Informant D)*

Informant A poengterer det faktum at når virksomheter ikke tidligere har satt kompetansestyring i system vil man komme til å erfare at det oppstår et behov for å gjøre det. Vedkommende påpeker at *”(...) Det har noe med profesjonalisering av virksomheten å gjøre (...))”* og trekker videre sammenligning mellom menneskelige og tekniske ressurser som eksisterer innad i en organisasjon; å se på menneskelig kapital som noe som kan *systematiseres* – og på den måten kartlegge behovene som virksomheten har. Denne vurderingen kan sammenlignes med Ellström & Kock (2008) som viser til oppfatningen av at kompetanse er en form for menneskelig kapital – som kan omdannes til nivåer av arbeidskraft (jf. delkapittel 2.1). Informant A anser manglende styring ovenfra som en påvirkende faktor til at virksomheter merker behovet for å utforme en strategi. Kompetansestyring, i følge vedkommende, innebærer at kontroll over styringen trekkes bort i fra den enkelte medarbeider og løftes opp til et overordnet nivå (jf. delkapittel 5.1.1).

### **5.3 Strategiske tiltak**

Å utvikle *tiltaksplaner* er et av de viktigste elementene i strategisk kompetansestyring (jf. delkapittel 2.3), og bør inneholde mål for hvert tiltak som kan følges opp gjennom for eksempel evaluering (Lai, 2004). Et generelt trekk ved funnene var at informantene delte et



engasjement for viktigheten av at det fokuseres på tiltaks-delen av strategien – slik at virksomheter skal få mest mulig ut av å styre kompetanse strategisk. Det er også noen nyanser i funnene, som hovedsakelig handler om hva informantene vurderer som aktuelt at bør inkluderes i tiltakene, med tanke på at strategisk kompetansestyring skal være givende for virksomheten. Enkelte av informantene var klare i sin tale og hadde det som kunne oppfattes som en oversiktlig og presis oppfatning av hva som bør inkluderes. En annen informant var på sin side ikke så opptatt av å konkretisere hva som bør inngå, men var mer opptatt av hensikten og effekten kompetansestrategier kan gi virksomheten. Vedkommende sa det klart og tydelig: *”(...) Det er snakk om internaliseringen! Ikke integreringen, men kroppsliggjøring av strategien og handlingsplanen. At man får det ut i fingerspissene å gjøre det” (informant B).*

Informant D var i motsetning til sin kollega klar på at tiltak som inngår i strategisk kompetansestyring må utformes med den hensikt å dekke gapene som påvises i behovsanalysen. Vedkommende pekte også på viktigheten av å ha fokus på å opprettholde kompetansenivået til medarbeidere, men at dette forutsetter jevnlike ”oppdateringskurs” (informantens uttrykk). En kompetansestrategi må inneholde en plan for hvordan ansatte skal holdes oppdaterte, og informanten poengterte at hvis denne faktoren ikke styres *”(...) så får du aldri tatt tak i det – du tar deg aldri tid” (informant D).*

### **5.3.1 Anskaffelse av kompetanse**

Strategisk kompetansestyring kan være et virkemiddel for å unngå at kompetanseinkongruens oppstår (jf. delkapittel 2.3). Samtidig har det betydning hvilke metoder en virksomhet tar i bruk for rekruttering av kompetanse; det er mange fallgruver, og mange utfordringer å ta hensyn til, og ved å unngå kritisk vurdering av alternativene kan virksomheten tape økonomisk (Lai, 2004). I delkapittel 2.3.3 kom det frem at det er i fasen med *kompetanseanalyse* det bør utarbeides en oversikt over hva slags kompetanse virksomheten har behov for – og hvilken som allerede eksisterer internt i organisasjonen. Informant B er klar over at det er mange måter og virkemidler å rekruttere kompetanse på, men gir uttrykk for at ekstern rekruttering ikke er en metode som fungerer hensiktsmessig. Vedkommende oppfatter ekstern rekruttering for å være en lite reflekterende metode å bruke, fordi kompetansen som finnes internt i virksomheten risikerer å demotiveres. På spørsmål om hvorfor vedkommende tror dette likevel praktiseres i mange virksomheter, er svaret: *”Jeg tror*

*ikke man er klar over det, man tar bare beslutningene om å gjøre det sånn og sånn – det er enkelt (...)*” (informant B). Informant C, på en annen side, vurderer ekstern rekruttering som nyttig – og begrunner det med at det gir en fleksibilitet som vedkommende vurderer som vanskelig å få til internt. Et eksempel på en nyttig metode i informantens øyne er ”å kjøre anbudssak” (informantens uttrykk); å finne en leverandør som rekrutterer kandidater med den nødvendige kompetansen, og gjør opplæring på vegne av Stortingets administrasjon i forkant av den midlertidige ansettelsen. Informanten peker på at dette vil gi en virksomhet mulighet til å kunne planlegge kompetanse noen måneder frem i tid; *”(...) Det er mye mer fleksibelt enn vi klarer selv. Det er å ha strategisk tenkning. Tenke litt langsiktig (...)*”, utdyper vedkommende.

Flere av informantene vurderer ekstern rekruttering som noe positivt, men det kan virke som at det til syvende og sist er kompetanseutvikling *internt* i virksomheten som oppfattes som det optimale. Informant D forklarer at det positive med å rekruttere eksternt kan være at det gir virksomheten anledning til å få inn ”nytt blod” (informantens uttrykk), men at det risikable er å lage blåkopi av den kompetansen man prøver å erstatte. Vedkommende poengterer at ved tilfeller hvor én intern kandidat og én ekstern søker på samme stillingsutlysning, vil den interne bli valgt:

*(...) Det er fordi at særlig i en sånn organisasjon som vi er, så er det så mye i kulturen som ligger der. Så lenge jeg ikke ønsker å gjøre en stor kulturendring, men ønsker heller en forståelse av samarbeidet opp mot politiske apparat, respekten for salen, forståelsen for huset og driften, så vil jeg helst ha en intern. Det tar så lang tid å sette seg inn i en del av de uskrevne tingene. (Informant D)*

Nyansene i funnene er at informantene gjør ulike vurderinger av hvilken verdi som ligger i ekstern rekruttering. Samtidig virker det som at informantene ser på rekruttering som en stor del av strategisk kompetansestyring, hvor analysen som skjer i forkant er et viktig virkemiddel for å konkludere med hvilken anskaffelsesmetode som bør brukes. Laursen (2004) diskusjon om temaet hjelper oss å forstå at det er viktig å være seg bevisst over hvilke metoder man benytter for rekruttering, og dette kommer også til syne hos informantene. Funnene viser samtidig at intern rekruttering er en prioritert metode å bruke, fordi fallgruvene som ekstern rekruttering kan føre med seg vurderes som risikable. Nordhaug (2004) argumenterer for at anskaffelse av

kompetanse bør skje eksternt fordi den interne vil ”(...) *falle naturlig inn under utvikling av kompetanse*” (s. 36). Å relatere Nordhaugs vurdering av ekstern rekruttering til hva funnene belyser, viser at det er ulike oppfatninger av hvilken fremgangsmåte man bør bruke for å anskaffe kompetanse. Både intern og ekstern rekruttering kan likevel oppfattes som anvendelige metoder for å blant annet unngå at kompetanseinkongruens oppstår, og kan på hver sin måte bidra til å fylle kompetanse der kompetansestyringen viser at det er behov for det.

### **5.3.2 Mobilisering**

Funnene fra Stortingets administrasjon viser ingen konkrete vurderinger som direkte kan kobles opp til hvordan mobilisering av kompetanse bør utføres ved hjelp av strategisk kompetansestyring. Det ble heller trukket inn som en del av for eksempel kompetanseutvikling og i forbindelse med utfordringer som går på ulike mennesketyper som eksisterer i en virksomhet. Diskusjonen om mennesketyper og utfordringer dette fører med seg vil bli ytterligere analysert i delkapittel 5.6.3. Som allerede nevnt blir kompetansestyring strategisk når det gjennomføres en analyse som kartlegger kompetansebehov, før konkrete mål settes opp (Lai, 2004). Funnene indikerer at *mobilisering* først blir aktuelt i forbindelse med ledelsens rolle, blant annet illustrert hos informant D som peker på at det er nødvendig med ledere som har et langsiktig perspektiv for å kunne planlegge kompetanse og bygge den opp for årene fremover. Vedkommende vurderer det også som hensiktsmessig at ledere tar tak i kompetansmobilisering på en strategisk måte slik at den benyttes på områdene som er kritiske med hensyn til måloppnåelse. Et generelt trekk i funnene er enigheten om at mobilisering av kompetanse først og fremst er et virkemiddel for å dekke gap som oppdages i analysedelen av kompetansestrategien. Dette kommer til uttrykk hos informant B som ser på strategiske tiltak først og fremst som et virkemiddel for å dekke gap, og som også kan brukes for å løse problemstillingen for hvordan kompetanse bør deles opp og bidra til at en virksomhet blir mindre sårbar.

### 5.3.3 Avvikling av kompetanse

Avvikling av kompetanse innebærer å redusere kompetansebasen i virksomheten, enten gjennom selektiv nedbemanning eller ved å sette ut oppgaver til aktører utenfor organisasjonen (Lai, 2004). Funnene indikerer at kompetanseavvikling praktiseres annerledes i offentlig forvaltning enn i privat sektor – mye på grunn av at Stortingets administrasjon må forholde seg til regler og prosedyrer som kan tenkes at ikke gjelder virksomheter i privat sektor. Flere av informantene vurderer dette for å være et relativt komplisert område. Informant C begrunner det med at det hos Stortingets administrasjon ikke er en direkte måte å utvikle kompetanse på. På spørsmål om hva man gjør med kompetanse det ikke er bruk for lenger, svarer informant B at ”(...) *Man lar det skure og gå*”. Vedkommende følger opp med å innrømme at dette er en av de store utfordringene. Alternativet om å ta tak i problemet og ”inspirere opp den eksisterende kompetansen” (informantens uttrykk) kunne gi ekstraeffekter og vært en alternativ løsning på problemet. Informant D var kort og konsis i sin vurdering, og brukte begrepet *fase ut* som et uttrykk for å avslutte oppgavene som utføres med en konkret kompetanse:

*Den (kompetansen, forfatterens anm.) faser man ut, som med stenografering. Vi slutter å gi opplæring for eksempel, og vi tar ikke det som et krav når vi har utlysning på nye medarbeidere. Men da må man finne ut hva det skal erstattes med, da. For hvis man skal fase ut en kompetanse så er det kanskje noe annet du trenger isteden. (Informant D)*

I denne forbindelse er det tidligere nevnt hvordan informant D vurderer det faktum at ”(...) *det er veldig sjeldent at en person bare har én kompetanse (...)*”, og at grundig kompetansekartlegging på området vil bidra til å gjøre det enklere å vite hvor den aktuelle medarbeideren kan brukes isteden. Informanten understreker videre at alle har ulike ferdigheter eller kompetanser i seg. Et generelt trekk i funnene er likevel at avvikling av kompetanse er et område som er vanskelig å planlegge for, og funnene har derfor begrenset informasjon om dette. Lai (2004) og hennes teori om at avvikling av kompetanse i stor grad styres av lovverket kan være til hjelp for å forstå hvorfor informantene betrakter tiltaket som komplisert; lovverket gjør at regler og prosedyrer for kompetanseavvikling må følges, hvilket kan begrense muligheten for styring.

## 5.4 Kompetanseutvikling er viktigst

Figur 1 i delkapittel 2.3 viser hvordan Lai (2004) anser kompetanseutvikling for å være ett av fire tiltak i implementeringsfasen. Relatert til funnene viser det seg at et generelt trekk hos informantene er oppfattelsen om at *kompetanseutvikling* bør være det viktigste tiltaket i strategisk kompetansestyring. Hvorfor er dette tiltaket det viktigste? Flere av informantene argumenterer for at å ha fokus på utvikling av kompetanse – og da spesielt den interne – er nødvendig for å blant annet kunne holde tritt med hvordan samfunnet utvikler seg (jf. delkapittel 4.2). Som nevnt i delkapittel 2.3.4 kan kompetanseutvikling deles i *formell læring* på den ene siden, og *mobilisering/ uformell læring* på den andre. Både kompetanseutvikling og læring har til felles at det omhandler anskaffelse av ny eller endret kompetanse (Lai, 2004). Dette er en oppfatning som deles av flertallet av informantene – blant annet illustrert hos informant D, som understreker hvor viktig det er å se kompetanseutvikling i enhver sammenheng og kunne evne å se hvordan ulike situasjoner kan bidra til læring. I følge informanten er kompetanseutvikling viktig nettopp fordi det skaper rom for læring, og at det på den måten er mulig for virksomheter å utvikle seg og evne å ”(...) følge med på de raske skiftningene” (informant D). Vedkommende utdyper videre:

*Man klarer ikke å styre kompetanseutviklingen, tror jeg, hvis du ikke har med deg de medarbeiderne det handler om – fordi det er der skoen sitter, det er der du må starte. Du kan ikke sitte på toppen og si at 'jeg synes vi skal bli bedre på et eller annet', jeg tror at hvis du ansvarliggjør linjen og den enkelte medarbeideren – at folk skal eie det fagområdet de jobber på, og at de skal være med å utvikle det og også ta ansvar for å holde seg oppdatert. Gjennom det blir det en mye mer kontinuerlig kompetanseutvikling. Og ved å innimellom gjennomføre noen kartlegginger, følge med på om vi har kontroll, på en måte – så blir det mye lettere oppe i systemet å kunne tenke de 'lange tankene'; det er ikke store gap på bunnen, det er ikke det at vi mangler så mye (...). (Informant D)*

I dette eksempelet ser vi at betydningen som medarbeidere spiller i hvor vellykket kompetanseutvikling kan bli, er en faktor som informantene trekker inn og som Lai (2004) ikke nevner som betydningsfull. Informant B stiller seg i tillegg spørsmålet om hvorvidt det ikke er slik at det ligger i oss som mennesker å være avhengig av utvikling for å ikke ”forvitre” (informantens begrep). Vedkommende utdyper: ”(...) Hvis du ikke vil ha en

*bevissthet rundt kompetanseutvikling, så må man nærmest ha en politikk på å skifte ut medarbeidere annen hvert år. Hvis ikke går de lei” (informant B).*

Oppfattelsen om at kompetanseutvikling er viktig å ha fokus på er som nevnt et perspektiv flertallet av informantene trakk inn. Det var likevel noen nyanser i hva som inngår i kompetanseutvikling, som blant annet kommer frem hos informant D; vedkommende belyser et litt annerledes perspektiv, nemlig at kompetanseutvikling handler om å *beholde* medarbeideres kompetansenivå der virksomheten ser det hensiktsmessig – fordi det i prinsippet ikke er nødvendig å utvikle medarbeidere som er ”topp kompetente” (informantens uttrykk). Informanten påpeker at det viktigste er å opprettholde et kompetansenivå som er hensiktsmessig for oppgavene som skal utføres. Dette illustrerer hvordan samfunnets utvikling påvirker strategisk styring av kompetanse (Lai, 2004), og er et godt eksempel på nyansene i informantenes vurderinger om temaet. Kompetanse og nivået av den utvikler seg som nevnt i takt med samfunnsutviklingen, og for at virksomheter skal være i stand til å holde tritt er det nødvendig å utvikle kompetansen i samme tempo. Informant D peker i tillegg på at kompetansestyring handler om å velge hvordan kompetanse skal utvikles – som i dette tilfellet tolkes dit hen at grunnlaget for kompetanseutvikling legges allerede i utformingsfasen. Informant A gjør den samme vurderingen, hvilket kan indikere at flere av informantene er enige i at kompetanseutvikling som tiltak er hensiktsmessig å bruke ressurser på.

Videre trekker informant A sammenligning mellom kompetanseutvikling på den ene siden og forvaltning av kompetanse på den andre, og er den eneste av informantene som ser på *kompetanseutvikling* som utvikling av *formell* kompetanse. Informanten påpeker at denne typen utvikling ofte er definert som *opplæring* eller *forbedring*. Videre utdyper vedkommende at kompetansestyring også handler om ressursforvaltning (mobilisering av kompetanse), og at man bør spørre seg om virksomheten er flink nok til å knytte oppgaver og kompetanse sammen; det vil nemlig være hensiktsmessig for å oppnå gode effekter av kompetansestrategien, understreker informant A.

## 5.5 Kartlegging og planlegging

Lai (2004) bruker begrepet ”naivt overmot” om forsøket på å kartlegge all form for kompetanse som eksisterer i en virksomhet (jf. delkapittel 2.3.2). Dette er fordi mesteparten av kompetansen som finnes i en virksomhet er taus, hvilket er utenfor rekkevidde for dokumentering (Lai, 2004). Funnene viser at kompetansekartlegging er et nødvendig tiltak med hensyn til den videre prosessen med kompetansestyring, og er et område som hos informantene blir høyt prioritert. Samtidig viser funnene at informantene ikke stiller spørsmålsteget ved om det er gjennomførbart å kartlegge kompetansebasen; informantene vurderer kompetansekartlegging for å være et nødvendig tiltak i forkant av implementeringen, fordi det gir oversikt over hvilken kompetanse Stortingets administrasjon har tilgang på. Planlegging av blant annet utvikling av kompetanse og hvilke tiltak som skal settes i gang for å dekke eventuelle gap, vil i følge funnene basere seg på kartleggingen.

Informant A forklarer at Stortingets administrasjon er en organisasjon som er sammensatt av flere kompetanseområder, og at kompetansekartlegging derfor har vært gjort i ulik grad tidligere. Vedkommende fastslår at det likevel er slik at kartlegging av kompetanse bør knyttes opp til virksomheten som helhet, fordi det handler om grunnforståelse av virksomhetens formål. Verken informant A eller de andre satte spørsmålsteget ved om det i det hele tatt er mulig å kartlegge kompetansebeholdningen, men fokuserte heller på *hvorfor* det er en viktig del av den helhetlige prosessen. Selv om funnene tydeliggjør en klar forskjell mellom Lais (2004) teori om kompetansekartlegging, og hvordan tilfellet er hos Stortingets administrasjon, er Lais diskusjon behjelpelig for å tilegne seg ulike perspektiver og for å forstå forutsetningene som kan ligge til grunn for kompetansekartlegging. Likevel kan det tolkes som at taus kunnskap i praksis ”integreres” i den totale kompetansebasen, som kan eksemplifiseres gjennom informant D som vurderer *samtaler* for å være en hensiktsmessig metode for kartlegging:

*Da bruker du en karriereveiledningssamtale og jobber med den enkelte; går igjennom hva man har gjort før, hva man har trivdes med, hva man liker å gjøre, når man kjenner mestringsfølelse, hva (...) som gjør at du føler 'Yes! Dette var en bra dag!' når du går hjem fra jobb (...). (Informant D)*

Dette kan være et eksempel på hvordan taus kunnskap kan kartlegges gjennom samtaler (jf. Lai, 2004). Elementene som informant D nevner i eksempelet kan bidra til at det som kan tolkes som taus kompetanse også kommer frem i lyset. Informantene deler oppfatningen om at samtaler kan være en hensiktsmessig metode for kompetansekartlegging. Informant C hadde tidligere gjennomført kompetansekartlegging i sin avdeling, og forklarte det slik: *"(...) vi satte opp en matrise og snakket med folk gjennom medarbeidersamtaler. Enkelt og greit. Vi har også mye papir på folk, som vitnemål og så videre"* (informant C). Samtidig som at funnene viser gjensidig forståelse av at samtale kan brukes som kartleggingsmetode, understreket flere av informantene at for å ha nytte av samtalene er det nødvendig å bruke et godt verktøy (samtaleverktøy, forfatterens anm.).

Funnene viser også at det eksisterer nyanser i informantenes oppfatninger om mulighetene som eksisterer for å gjennomføre kartlegging. Dette kan eksemplifiseres gjennom et sitat fra informant B, som skilte seg ut i synet på hvorvidt kompetansekartlegging som tiltak bør prioriteres eller ikke:

*(...) Jeg er litt usikker på dette med kartlegging av nåværende kompetanse, (...) hvor mye ressurser man skal legge i det. Gitt at organisasjonen består av ledere og medarbeidere som har en rimelig oppfatning av kompetansebeholdningen i egen enhet. (...) Jeg tror det er mange som har gått seg vill i dette her; jeg tror det er viktigere å ta tak i de målene vi skal ha (...). (Informant B)*

Informanten viser her til kartlegging av kompetanse som medarbeidere tilegner seg tidligere i karrieren – for eksempel gjennom utdanning. Eksempelet viser at informant ser på kompetansekartlegging som et unødvendig tiltak å bruke ressurser på, fordi det er en reell sjans for at ledelsen har oversikt over kompetansebasen fra før. Informant B uttrykte sin motstand mot å prioritere kompetansekartlegging som tiltak, og baserer det på, som vist i sitatet over, at det er viktigere å fokusere på de tiltakene som kan være med å bidra til at virksomheten oppnår målene som er satt.



## 5.6 utfordringer ved endringer

I delkapittel 2.3 ble det vist hvordan strategisk kompetansestyring brukes for blant annet å håndtere utfordringene som samfunnets utvikling gir. Systematisk og målorientert satsing på kompetanse kan være en vei å velge for virksomheter som ønsker å opprettholde kompetansenivået og sin plass i et konkurransepreget marked. Den beste måten å håndtere utfordringene på er som nevnt å utvikle en plan for anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse, som gjør at virksomheter øker sjansen for å nå målene som er satt og se resultater av strategisk kompetansestyring (Lai, 2004). Men hvilke faktorer kan være utfordrende i en slik strategi, og hvordan skal virksomheter komme disse i møte?

Et generelt trekk hos informantene var oppfattelsen om at implementering av strategisk kompetansestyring fører med seg store endringer. Informantene ser på endringer som en hovedårsak til at virksomheter kan møte på ulike utfordringer – og dette gjelder spesielt i forbindelse med implementeringsfasen av strategien. Utdyping og ytterligere drøfting av dette vil skje i neste kapittel. Utfordringene som endringer gir forklarer informant A slik:

*Utfordringen ved større endringer kan for eksempel innebære at man ser at man har feil folk på feil sted. Eller feil kompetanse på feil sted. Eller at man har kompetanse som ikke fullt ut er i tråd med det som er de tjenstlige prioriteringene.*  
(Informant A)

Dette er et godt eksempel på mulige årsaker til at mange virksomheter ser det som nødvendig å sette kompetansestyring i system (Lai, 2004). Informant A anser i denne forbindelse aktuelle utfordringer for å ha direkte relevans med hvordan kompetanse benyttes i sin helhet.

Hvordan kompetanse benyttes er et trekk flere av informantene peker på som en faktor det er nødvendig å ha fokus på, slik at man i høyest mulig grad unngår å møte på de største utfordringene. Informant B drøfter hvordan kompetanse kan bidra til å gjøre virksomheten mindre sårbar; hvordan kan strategisk kompetansestyring brukes for å spre kompetansen dit det er behov for den? Vedkommende gir uttrykk for at her spiller analysen og kartleggingen en avgjørende rolle. Dette reflekterer diskusjonen til Lai (2004) om at det må være en direkte kobling mellom de overordnede strategiene til en virksomhet, og hvordan den arbeider med kompetanse – samt hvordan analysen som kartlegger hvilken kompetanse det er behov for bør

ta utgangspunkt i disse strategiene. Informant B ser en sammenheng mellom bruken av kompetanse og hvordan virksomheten evner å utnytte tiltakene – men påpeker at å balansere dette forholdet er en av hovedutfordringene virksomheter møter på. Informantens oppfatning av dette er et godt eksempel på Lais (2004) teori om at en av de største utfordringene i forbindelse med strategisk kompetansestyring er ”(...) å utnytte og mobilisere den kompetansen som allerede finnes tilgjengelig i organisasjonen (...) ” (s. 215).

### 5.6.1 Å få lederen med på laget

Informant D, på lik linje med informant B, er opptatt av utfordringer som er knyttet til å ta i bruk kompetanse. Vedkommende vurderer på sin side de utfordringer som kan oppstå i forbindelse med å få *lederen* med på laget, som informanten ser på som den største utfordringen. Som nevnt i delkapittel 2.3.1 er det viktig og nødvendig at planleggingen av en ny strategi skjer i regi av virksomhetens ledelse, for at effekten av implementeringen skal være så effektiv som mulig (Lai, 2004). Sistnevnte informant vurderer nettopp dette som den største utfordringen; er ikke lederen tilhenger av å innføre endringer i virksomheten, vil implementeringen enten ikke ta sted, eller ikke bli vellykket. Vedkommende utdyper at mange ledere er skeptiske til endringer, og at mange begrunner det med at det ofte tar tid eller koster for mye penger. I likhet med informant B påpeker informant D at det er nødvendig å ha pedagogisk kompetanse for å få ledere til å bli fortrolige med de endringer som må til for at strategisk kompetansestyring skal være en fremgangsrik prosess. Lais (2004) teorier hjelper med å forstå at det er nødvendig at ledere tar tak i endringen *selv*, slik at implementeringen av strategien skjer ovenfra og ned. Dette eksemplifiseres også i funnene, som viser at informantene er enige i viktigheten av at lederen tar tak. Informant C utdyper ved å si: ”(...) *Kommunikasjonsbiten opp mot forretningsledelsen er minst like viktig som å snakke med folk i kantinen*”, og forklarer videre at det i forbindelse med strategisk kompetansestyring *kreves* at det skjer en endring. Med hensyn til individuelle medarbeidere utdyper vedkommende:

*Det kan jo være at det er farlig for dem. At de får nye arbeidsoppgaver. Spesielt for vedkommende som er 55 år som har sittet på én stilling i 35 år – og skal plutselig begynne å gjøre noe annet. Det er ikke noe kult når man ser pensjonskassen fremfor seg. (Informant C)*

Informanten poengterer også at store endringer kan føre til usikkerhet i form av at enkelte medarbeidere vil bli forvirret med tanke på hvilken rolle de har i nettverket. Et gjennomgående trekk i funnene er oppfattelsen av at virksomheter må være obs på at medarbeidere kan oppleve denne formen for usikkerhet. Vedkommende presiserer samtidig at strategisk kompetansestyring er et nyttig verktøy for å håndtere slike utfordringer. Hvorfor er det utfordrende å få med ledere på endringene som nye strategier fører med seg? ”Det er rett og slett ukjent farvann”, svarer informant D. Vedkommende forklarer at ”ukjent farvann” kan bety at ledere blir nødt til å jobbe tett med medarbeidere – noe mange ikke har mye erfaring med, og som videre kan føre til det som kan tolkes som *usikkerhet*. Sistnevnte informant understreker at dette sannsynligvis ikke gjelder virksomheter som er pedagogisk baserte, og som lever av å jobbe med formidling og lignende. Vedkommende tror at det er vanskeligere i offentlig sektor å oppnå forståelse for hvor viktig kompetansestyring er. Informant D begrunner det med at det blant ledere der kan være en sterkere opplevelse og en annen vurdering av fallhøyden forbundet med implementering av kompetansestrategier, sammenlignet med ledere i for eksempel privat sektor. Informanten utdyper:

*(...) man kan godt drive en seksjon på mange måter uten at du egentlig trenger å jobbe ut i fra et sånt pedagogisk perspektiv. Det fungerer greit nok. Men du tar ikke ut potensialet og du får ikke like motiverte medarbeidere, tenker jeg da. Du leverer ikke på det nivået som du kanskje kunne ha levert på. (...) Det er en langsiktig investering, og det er ofte vanskelig. (Informant D)*

Eksempelet viser at å få med ledere på laget er en hovedutfordring ved implementering av strategisk kompetansestyring, spesielt i offentlig sektor. Samtidig viser funnene at kompetansestyring vurderes som så viktig å investere i at det er nødvendig at prosessen foregår optimalt – slik at nivået man ønsker å legge seg på som organisasjon vil være realistisk å oppnå. At kompetansestrategier bør være langsiktige investeringer reflekterer diskusjonen hos Lai (2004) som belyser at strategisk kompetansestyring ikke må ses på som en tidsavgrenset aktivitet – men som en helhetlig og kontinuerlig prosess (jf. delkapittel 2.3). På spørsmål om hva som vurderes som en mulig konsekvens av store endringer i organisasjoner, svarer informant D at det er en reell sjanse for at organisasjonen i sin helhet kan bli *utmattet*; det kan være for store endringer til at organisasjonen klarer å omstille alt på en gang. Kompetansestrategier blir ofte undervurdert, forklarer informanten, spesielt i tilfeller

hvor det krever en god del å innføre strategien – som kan komme på toppen av andre prosesser som skjer samtidig. Likevel understreker vedkommende: ”Jeg mener også at det er klokt, for hvis du da skal trumfe igjennom det samtidig så blir det et sånt venstrehåndsarbeid og det blir ikke gjort ordentlig. Jeg tror at det her må gjøres ordentlig”.

Viktigheten av lederens rolle er et trekk som går igjen i informantenes svar, men noen nyanser er det: informant B er ikke like opptatt av det, men peker isteden på utfordringen som ligger i å kunne analysere fremtiden. Vedkommende trekker inn vurderinger slik som hvilke utfordringer Stortingets administrasjon kommer til å se i fremtiden, og mener at å evne å analysere samfunnets utvikling handler om å internalisere strategien. Informanten mener at alt for mange går i vante spor, og er uenig i at man kan oppleve *frykt* for endringer, men at å trække i de samme sporene gjør virksomheter blinde på å se hvilke endringer som faktisk kan komme. ”(...) Og så krever det mer kompetanse. Da jeg var ung var det kanskje lettere å forutse de neste ti årene enn det er nå”, påpeker informanten.

### **5.6.2 Mennesketyper og informasjonsflyt**

Analysen gjort i forrige delkapittel viser klart og tydelig at hovedutfordringen i implementeringen av kompetansestrategier ligger i hvordan medarbeiderne i en virksomhet håndterer endringer som følger en slik prosess. Dette reflekterer diskusjonen hos Lai (2004) som poengterer at innføring av nye strategier i en virksomhet ofte kan føre til og oppleves som å være store endringer, og at prosessen i seg selv derfor kan ta lang tid. Et fellestrekk hos informantene er oppfattelsen om at det er viktig å ta hensyn til de ulike mennesketyper som eksisterer i en organisasjon. Informant A poengterer at ”et aktivt medarbeiderskap” (informantens uttrykk) er et mål i seg selv, som betyr et medarbeiderskap bestående av ulike medarbeidere:

*(...) Du har jo (...) aktive medarbeidere. (...) akademisk godt utdannet og selvgående hvor lederens oppgave i og for seg først og fremst er å 'vanne dem'; sørge for at de får den næringen de trenger til å fortsette, og kommer i høy grad med initiativ selv til utvikling av både tjenesten og seg selv. (Informant A)*

På den andre siden, fortsetter informanten, har man de medarbeiderne som man må dra litt etter seg, og som ikke har grunnleggende motivasjonen for endring og utvikling. Informant A utdyper hvordan utfordringen med denne typen medarbeidere er å få de med på laget – ha god informasjonsflyt rundt hvorfor endringen skjer, og ha stor grad av åpenhet rundt det. Det er disse ulikhetene som bidrar til at implementeringsprosessen fører med seg konsekvenser i form av utfordringer; endringer oppleves forskjellig, og alle individuelle opplevelser må tas hensyn til. Informantene peker på at motivasjon kan svekkes hvis medarbeidere opplever endringer som truende, som er et godt eksempel på forskningen som viser at graden av informasjon i forbindelse med implementering av nye strategier synker jo lavere i hierarkiet man kommer (Lai, 2004). Sammenhengen mellom endringer og motivasjon kommer til uttrykk på følgende måte:

*(...) For noen vil raske endringer være drepen for motivasjon over lengre tid, slik at man trenger at ting modner litt også – bruke litt tid på ting så langt det er anledning til det. Jeg har litt erfaring på at folk kan være med og være uenige og at ting er vanskelig å forstå, men når man kommer dit hvor man ser at 'jeg takler jo dette også', så stiger vel motivasjonen sånn sett. Men man skal ikke bestandig tro at alle er fullt ut motivert for det, men det er ikke det samme som at man ikke får de med seg likevel. (Informant A)*

Dette er et godt eksempel på hvordan informasjon om endringer kan påvirke i hvilken grad medarbeidere opplever motivasjon (Lai, 2004), og dette hjelper med å forstå hvorfor informantene vurderer god informasjonsflyt som avgjørende for å forhindre at medarbeidere faller fra.

Relatert til Lai (2004) som peker på hvor viktig det er med involvering, poengterer informant A at dette handler om å gi medarbeiderne muligheten til å ha kontroll på situasjonen og utvikle forståelse av at endringen skjer på bakgrunn av et ønske om å utvikle organisasjonen. Dette støttes også av en annen informant som vurderer det som avgjørende at man som leder evner å skape forståelse for at medarbeidere blir sett, og at det blir lagt merke til at noen ikke håndterer endring så godt som andre. Informant A uttrykker det på følgende måte:

*De vanskelige å omstille er de som ikke helt vet hva de vil. Heldigvis har vi mange medarbeidere som har forventninger og synspunkter på hva de vil her i jobben. Forventninger er jo selvfølgelig ikke alltid lett å innfri; de koster jo penger også. Men de er jo mye lettere å håndtere enn personer som ikke helt vet eller som vil at ting skal være som de er i dag. Det er store forskjeller på det her: Noen har veldige ambisjoner og noen har ikke ambisjoner. (Informant A)*

Samtidig påpeker informanten at det er viktig at ledelsen forklarer hvorfor endringene er nødvendige, og at selv om det kan oppleves utfordrende i starten er det til det beste for organisasjonen som helhet. Informant C trekker også inn at man som leder må skape bevissthet rundt hva det vil si at strategisk kompetansestyring blir en vellykket prosess, og at det er nødvendig at *alle* er med – fordi ledelsen i seg selv ikke klarer det alene.

Funnene viser også et generelt aspekt om at strategisk kompetansestyring handler om å tilrettelegge for at alle typer medarbeidere skal oppleve motivasjon og mestringfølelse i jobben sin. Individets subjektive mestringstro er avgjørende for betydningen av hvordan oppgaver utføres. Oppgavene som medarbeidere får tildelt må derfor stå i sammenheng med hver enkeltes personlige egenskaper og behov (Lai, 2004). Informant D er i tillegg opptatt av å tilrettelegge for at medarbeidere opplever mestringfølelse, fordi det kan øke ambisjonen om å utvikle egen kompetanse:

*(...) Jeg er veldig opptatt av at vi bygger på det de er gode på – på mestringfølelsen – og at vi jobber med de sterke sidene til enkeltmedarbeideren. Det gjør kanskje også at den kanskje higer mer etter kompetanseutvikling på det området (...). (Informant D)*

Videre ser informanten det som lederens oppgave å ha oversikt, slik at det skal være enklere å kjenne til den enkeltes sterke sider. Dette kan trekkes opp til den tidligere analysen om hvorfor strategisk kompetansestyring bør forankres hos ledelsen; ovenfra har man mulighet til å få oversikt over virksomheten og dens individer. Informanten poengterer også at et viktig lederansvar er nettopp å ha i betraktning at det finnes individer med begrensninger, eksempelvis lese- og skrivevansker. Informant D påpeker at *"(...) det er jo en del av kompetansestyringen, å kunne se enkeltindividet og hvordan du kan bygge på det dem har fra*

*før (...)*". Et annet generelt aspekt hos informantene er oppfatningen om at samtaler kan brukes for å hjelpe og å utfordre medarbeidere som gir uttrykk for endringsvegring. Flere av informantene trakk inn medarbeidersamtaler som et verktøy å bruke for å kartlegge *hvem* som frykter endring og *hvorfor* – og for å kunne hjelpe disse på veien. Informant D understreket at det er viktig at denne prosessen inkluderer ledere som "tar frykten på alvor" (informantens uttrykk). I denne forbindelse ble det også trukket inn viktigheten av å skape rom for samtale: "*(...) Den dialogen hele tiden – det å kunne lese folk. Som leder så må du kunne se hva det er som rører seg (...)*", poengterer informanten.

## 5.7 Hva er en vellykket strategi?

Strategisk kompetansestyring er ikke en tidsbegrenset aktivitet, men en pågående prosess (Lai, 2004). Likevel viser funnene at informantene har en oppfatning om hva det vil si at strategisk kompetansestyring er vellykket. Dette kommer til uttrykk hos informant C som beskriver det på følgende måte:

*"Er det når vi har oppnådd målene i strategien, eller er det når vi har fått virksomheten til å levere på et høyere nivå? Det enkleste er at 'check, check, check' på aktivitetene, og at vi kanskje har resultatmåling. I alle prosjekter skal det stå hvilke mål vi skal nå. (...) skal du vite at du har nådd et mål så må du vite hvor du var, og hvor du skal. Du er nødt til å ta en måling på tidspunkt null, (...) Og så må du ha en måling etter fire år for eksempel: 'Har vi beveget oss i forhold til nullpunktet for fire år siden?'. Det vil nok si mye om suksessgraden av en strategi". (Informant C)*

Videre forklarer informanten at en vellykket strategi vil si at virksomheten har nådd målene i tillegg til at medarbeidere synes at det har vært gøy å være med på prosessen. Vedkommende understreker at en strategi ikke er vellykket hvis ikke målene er nådd, men at strategien vil være 100 % vellykket hvis målene er nådd og medarbeiderne er fornøyde. Informant D trekker også inn fornøyde medarbeidere som et kriterium, men er mer spesifikk og understreker at det viktigste er å sette opp kriterier for hva det vil si at virksomheten når målene sine. Dette speiles også i hva informant A vurderer som vellykket strategi, hvor

vedkommende skiller mellom konkrete mål og organisatoriske mål. Her inkluderer informanten faktorer som medarbeiderskap og lederskap, og uttrykker det slik:

*”(...) hvis man kommer i mål med pisk og folk føler seg helt utmattet, så har man ikke forvaltet strategien på riktig måte. Vi har jo noen medarbeider- og ledermål, dette med trivsel og trygghet og utvikling og motivasjon, som hele tiden skal ligge under som en styrende effekt. Målene skal oppnås samtidig som man forvalter organisasjonen og medarbeiderne på en god måte”. (Informant A)*

Oppfatningen om at både konkrete og organisatoriske mål er ambisjonen, viser seg å være et generelt aspekt i funnene og er beskrivende for hva som gjør en strategi vellykket. Evaluering er en viktig del av prosessen (Lai, 2004), og kan i dette tilfellet tolkes dit hen at informantene oppfatter strategisk kompetansestyring som vellykket når evalueringen viser *resultater*. Sitatet over er et godt eksempel på den generelle oppfatningen som informantene deler med hensyn til hvordan virksomheten etter implementering av kompetansestrategien merker positive effekter. Funnene viser tydelige refleksjoner på dette området, og kan være et bidrag i oppfatningen om at informantene mine generelt sett har god oversikt over strategisk kompetansestyring som helhetlig prosess. Funnene viser at det ikke bare er å oppnå virksomhetens mål som er avgjørende for om strategisk kompetansestyring kan oppfattes som vellykket, - men informantene vurderer det som avgjørende at medarbeidere og de som påvirkes av og tar del i prosessen også opplever det hele som givende.



## 6 Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene trukket frem i analysedelen bli nærmere drøftet og problematisert fra mitt ståsted som masterstudent. Funn og teorier vil bli drøftet gjennom vurderinger og argumentasjon, og funnene vil bli vinklet på flere måter. At Stortingets administrasjon er en offentlig virksomhet har i analysekapittelet vist seg å være en faktor det har vært viktig å ta hensyn til. Dette er både fordi Lai (2004) diskusjoner og informantenes vurderinger viser at det er et riktig fokus. Kapittelet vil vise at dette får implikasjoner på flere områder.

### 6.1 Offentlig sektor

Lai (2004) kan tolkes dit hen at hun ser på det som viktig at det i strategisk kompetansestyring blir tatt hensyn til om virksomheten er del av offentlig sektor eller ikke – hvilket vil omfatte Stortingets administrasjon (jf. delkapittel 1.4). Jeg har i oppgaven valgt å legge vekt på dette elementet, og valget kan, som nevnt over, forsvares med at betydningen av offentlig sektor er trukket frem både i oppgavens teoretiske rammeverk og av informantene.

Videre kan det faktum at Stortingets administrasjon er en stor organisasjon være en viktig faktor å ta hensyn til i drøftingen av funnene; kan det tenkes at jeg ville siddet igjen med andre funn hvis undersøkelsen var gjort i en privat virksomhet med færre ansatte? Et generelt trekk i funnene viste seg å være oppfatningen om at å være del av offentlig sektor *har* påvirkning på hvordan strategisk kompetansestyring blir utformet. Dette har særlig betydning for hvilke faktorer (jf. kapittel 5) som er viktigst å prioritere med hensyn til å realisere målene virksomheten har satt seg. Kan det være en mulighet at grunnlaget for planlegging av kompetanse oppleves annerledes i små virksomheter – eller i virksomheter som tilhører privat sektor og ikke må forholde seg til formelle lover og regler på samme måte som Stortingets administrasjon? Det kan være viktig å understreke at grunnlaget jeg har for å drøfte dette baseres på det faktum at informantene selv trakk denne faktoren frem i intervjuene. Likevel kan det tenkes at funn fra undersøkelser gjort i store virksomheter vil være forskjellig sammenlignet med funn som gjøres i mindre virksomheter. Forklaringen kan være at det er andre faktorer som har større betydning hos sistnevnte; for eksempel at i virksomheter med færre antall ansatte vil det ikke være like stort behov for å gjennomføre kartlegging og/ eller

avvikling av kompetanse. I tillegg vil tilrettelegging for kompetanseutvikling omhandle færre mennesker og dermed også sannsynligvis kreve mindre ressurser i form av kostnader og tidsbruk.

Funnene presentert i delkapittel 5.6.3 viste hvordan ulike mennesketyper i organisasjoner ble trukket frem som en av de største utfordringene forbundet med strategisk kompetansestyring. Kan det være at ulike mennesketyper ville blitt sett på som en hovedutfordring hvis representanter fra en liten virksomhet var blitt intervjuet? Informantene fra denne oppgavens undersøkelse har, i følge min kontaktperson hos Stortingets administrasjon, bred erfaring og et godt grunnlag for å kunne uttale seg om temaene i undersøkelsen. Dette argumentet kan støtte tanken om at analysene som er blitt presentert i oppgaven også kan være relevant tematikk for andre virksomheter – uavhengig av størrelsen på virksomheten. Det kan derfor være aktuelt å stille spørsmålet om det er slik at små virksomheter også anser ulike mennesketyper for å være en av hovedutfordringene i forbindelse med strategisk kompetansestyring.

## 6.2 Planlegging og implementering

I teorikapittelet ble det redegjort for en oversikt over elementene som inngår i strategisk kompetansestyring. Dette ble gjort blant annet gjennom figur 1 presentert i delkapittel 2.3 – en figur som Lai (2004) har utformet og som viser de tre trinnene *kompetanseplanlegging*, *implementering av tiltak*, og *evaluering og oppfølging*. Funnene som er presentert i analysekapittelet viser at informantene har vurdert planleggings- og implementeringsfasen for å være fasene hvor hovedvekten av strategisk kompetansestyring ligger. At det er mindre data som omhandler *evalueringsfasen* kom til syne under arbeidet med funnene. Her kan jeg som ansvarlig for undersøkelsen ta kritikk for ikke å ha stilt flere spørsmål direkte knyttet til dette området. Metodekapittelet viser hvordan en temasentrert tilnærming ble brukt blant annet til utforming av intervjuguiden – som ble delt opp i kategorier (se vedlegg). Disse kategoriene var basert på oppgavens teoretiske utgangspunkt, hvor Lai (2004) utgjør den største vekten. I tillegg hadde jeg valgt en delvis strukturert intervjumetode, som jeg i ettertid ser at var utslagsgivende for hvilke faser i figuren som ble diskutert mest – fordi det ga informantene anledning til å snakke utdypende om fasene de anså som mest aktuelle.

Betydningen av evaluering ble av informantene trukket frem i intervjuene, men funnene kan tolkes slik at evalueringsfasen som helhet ikke har like stor betydning i praksis som man kan oppfatte at Lai (2004) argumenterer for at den har. Funnene kan heller tolkes dit at evaluering i informantenes øyne inngår som en del av implementeringsfasen – men som skjer sporadisk og når virksomheten ser behov for det. Jeg savner data som kan representere betydningen av evaluering, men jeg tolker det likevel som at planleggings- og implementeringsfasen er de viktigste fasene å få gode data på. Dette begrunner jeg med at oppgavens problemstilling tar for seg hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy, og jeg oppfatter derfor planleggings- og implementeringsfasene som viktigst med hensyn til denne.

Dette kan argumenteres med at funnene som er samlet inn inneholder mange gode eksempler som belyser oppgavens teoretiske utgangspunkt – som ble presentert og analysert i de to forrige kapitlene. Å ha tilgang på funn som dekker evalueringsfasen kunne vært givende for oppgaven fordi det ville etablert et enda bedre grunnlag for å analysere hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy. Evalueringsdelen gir nemlig muligheten til å rette på feil eller mangler ved strategien som helhet (Lai, 2004). Manglende data om evalueringsfasen kan være et godt utgangspunkt for en eventuelt videre forskning på området, som vil utdypes nærmere i kapittel 7. At funnene fra min undersøkelse mangler data om evalueringsfasen gjør det til et aktuelt forslag for videre forskning.

### **6.3 Fokus på formell kompetanse**

Funnene viser en gjentakende vurdering som sier at det i Stortingets administrasjon er størst fokus på formell kompetanse. Flere av informantene trakk dette frem som aktuelt, blant annet i diskusjonen om hvordan begrepet *kompetanse* blir definert. Informant A ga for eksempel uttrykk for at det er bevissthet rundt forskjellen på formell og uformell kompetanse, men at det i Stortingets administrasjon er størst fokus på den formelle kompetansen (jf. delkapittel 4.1). Kan det tenkes at dette også ville vært annerledes om det var blitt gjort lignende undersøkelser i mindre virksomheter? Er det slik at det for eksempel i offentlige virksomheter er nødt til å være stort fokus på formell kompetanse, da grunnlaget for blant annet ansettelser må betraktes som mer basert på formelle krav? Samtidig kan det være interessant å ta i betraktning at informant A *ønsker* at blikket rettes mot uformell kompetanse, og ser på

strategisk kompetansestyring som et hensiktsmessig verktøy for å håndtere dette. I kapittel 4 har jeg tolket funnene dit at flere av informantene deler denne oppfatningen. Dette inkluderer informant D og vedkommendes tanker om at det er viktig å tilrettelegge for at kompetanseutvikling og uformell læring (som kan tolkes som å være utvikling av den uformell kompetansen) står i fokus i strategisk kompetansestyring.

### **6.3.1 Rekruttering og organisasjonskultur**

I analysens delkapittel 5.3.1 viser funnene at rekruttering er en nødvendig faktor for å kunne håndtere utfordringene som kommer med både planlegging og utvikling av kompetanse. Lai (2004) snakker som tidligere nevnt om kompetanseinkongruens (jf. delkapittel 2.3), og funnene belyst i analysekapittel 5 viser hvordan rekruttering er et mye brukt virkemiddel for å dekke kompetansegap som oppstår. Alle informantene oppfattet *intern* rekruttering for å være den mest hensiktsmessige metoden for å dekke kompetansebehovene. Informant D begrunnet det med at internt ansatte har utviklet en forståelse for organisasjonskulturen som informanten anser som viktig, spesielt i store, komplekse organisasjoner. Videre påpeker vedkommende at eksterne kandidater ikke har denne forståelsen for Stortingets administrasjon, og at i valget mellom en intern og en ekstern kandidat vil den interne foretrekkes.

Her kan det trekkes linjer opp til delkapittel 6.1, som tok for seg diskusjonen om betydningen av at Stortingets administrasjon er en stor organisasjon innenfor offentlig sektor. Ville funnene sett annerledes ut hvis undersøkelsen var gjort hos en liten virksomhet som for eksempel lever av kreativ produktutvikling? Det kan være at slike virksomheter er avhengige av ferske hoder og det informant D sikter til med uttrykket ”nytt blod” – virksomheter som i et samfunn i endring opplever større behov for nye øyne og kandidater som starter med blanke ark. I så fall kan det tenkes at kompetansestrategien for disse ville sett annerledes ut strategisk sett, og at rekruttering av ekstern arbeidskraft ville blitt vurdert som mer hensiktsmessig – og derfor blitt prioritert over intern rekruttering. Dette er min tolkning og derfor bør det nevnes at elementer som dette sannsynligvis også er forskjellig fra bransje til bransje.

### 6.3.2 Den viktigste faktoren

Som vist i analysekapittelet var *kompetanseutvikling* det tiltaket som informantene hadde størst fokus på. Funnene ble belyst gjennom Lais (2004) teorier om hvilke tiltak som er nødvendige å ha med i strategisk kompetansestyring, og de viste at kompetanseutvikling er den faktoren som er viktigst hos Stortingets administrasjon. Som analysert i kapittel 5 begrunner informantene det med at kompetanseutvikling blir oppfattet som nødvendig å bruke ressurser på for å holde tritt med samfunnsutviklingen. Om dette er spesielt for Stortingets administrasjon har jeg ikke grunnlag for å konkludere med, og det kan være at funn fra andre virksomheter ville gitt samme analyse. Likevel kan kompetansestyring som prioritert tiltak betraktes for å være et interessant funn sammenlignet med figur 1; jeg tolker figuren slik at Lai (2004) setter kompetanseutvikling på samme nivå som de andre faktorene, uten å videre påpeke at denne faktoren har størst betydning.

I tillegg skiller Lai (2004) som tidligere presentert mellom *kompetanseutvikling* og *kompetanseheving*, en konkret detalj som styrker argumentet om at teorien kanskje spriker mer fra hvordan ting er i virkeligheten. En forklaring på at praksis skiller seg fra teori på dette området kan være at det i virksomheter ikke er like enkelt å skille tiltakene fra hverandre som det er i litteraturen – dette gjelder kanskje spesielt forskjellen på kompetanseutvikling og kompetanseheving. En annen forklaring kan være at virksomheter ser større verdi i å utvikle kompetanse som allerede eksisterer fremfor å bruke ressurser på å rekruttere ny. Verdien ligger i at utvikling av intern kompetanse kan tenkes å koste mindre økonomisk sett, fordi det brukes mindre tid på selve rekrutteringsprosessen. Dette kan igjen speiles i avsnittet over, hvor organisasjonskultur ble trukket inn som en avgjørende faktor i valget mellom interne og eksterne kandidater.

Sett i lys av oppgavens teoretiske rammeverk kan det se ut som at det skilles mellom hvordan kompetanseutvikling belyses i teorien, sammenlignet med hvordan det praktiseres hos Stortingets administrasjon. Med støtte i analysen presentert i kapittel 5 kan det være grunnlag for å betrakte at begrepet slik det blir definert av informantene mine, er noe ulikt hvordan det fremkommer i teorien. Dette kan henge sammen med at jeg i intervjuene valgte å ikke redegjøre for begrepets definisjon, slik at funnene skulle representere faktorene så upåvirket som mulig. Det kan diskuteres hva som er viktigst; å avgrense teori gjennom funn, slik at teoriens aspekter vises tydelig, eller å innimellom stille med blanke ark slik at informanter

står fritt til å forklare hvordan disse faktorene henspiller seg i praksis. Jeg ønsket så god kvalitet på dataene som mulig, og vurderte det som det beste alternativet å ikke påvirke for mye hvordan informantene definerte begrepene. Derfor betraktet jeg det siste alternativet som det beste.

### 6.3.3 Naivt overmot?

Som vist i analysekapittelet er kartlegging av kompetanse det området som spriker mest fra det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Hvorfor kan det tenkes at informantene gir uttrykk for at å kartlegge all kompetanse i en virksomhet er fullt ut gjennomførbart – mens Lai (2004) argumenterer for at et slikt forsøk vitner om ”naivt overmot” (jf. delkapittel 5.5)? Å undersøke hvorfor teori og data skiller seg såpass mye fra hverandre i dette tilfellet kan være et forskningsprosjekt i seg selv. At jeg valgte å ha en temasentrert tilnærming i oppgaven (jf. delkapittel 3.3.1) gjorde at jeg i intervjuguiden skilte ut kompetansekartlegging som egen kategori (se vedlegg). Dette støtter argumentet om at jeg i intervjuene stilte med blanke ark slik at jeg som intervjuperson ikke var påvirket av hypoteser eller lignende, hvilket kan bidra til å konkludere med at funnene slik de fremkommer fra Stortingets administrasjon skiller seg ut fra oppgavens teoretiske rammeverk.

Som vist til i delkapittel 2.3.2, er *taus kunnskap* det man vet men som ikke kan forklares med ord (Polanyi, 1983). Med hensyn til oppgavens fokusområde kan det være nyttig å stille spørsmålsteget ved betydningen av taus kunnskap slik den blir fremstilt i litteraturen, og hvordan dette arter seg i praksis. Å kartlegge denne typen kunnskap i en organisasjon oppfattes som en umulig oppgave, slik jeg tolker Lai (2004). Kan det likevel tenkes at å ”sile ut” taus kunnskap fra den totale kompetansebeholdningen er enklere å gjøre i teoretiske diskusjoner (jf. Lai, 2004) enn i praksis? Kan det være at denne formen for kunnskap er ”integrert” i den totale kompetansebasen, og at når kompetansekartlegging skjer gjennom samtaler (jf. delkapittel 5.5) vil også den tause kunnskapen være mulig å dokumentere? Det kan tenkes at det i praksis ikke er like stort fokus på å skille fra hverandre de ulike delene av kunnskap og kompetanse som man tydelig ser i litteraturen, men at kompetanse i seg selv oppfattes som *ett* område – og dermed også et område som håndteres likt gjennom kompetansestrategier. Samtidig kan det tenkes at hvis jeg som ansvarlig for undersøkelsen hadde stilt spørsmål som var direkte knyttet til Lais (2004) teori om ”naivt overmot”, ville

informantene gitt andre vurderinger. Påstanden kan begrunnes med, som jeg her har argumentert for, at avgrensninger som gjøres innenfor litteraturen er mer detaljerte enn hva tilfellet kan være i virkeligheten. Det kan også være slik at når definisjoner fra litteraturen presenteres for informanter, vil deres vurderinger påvirkes av dette. Som ansvarlig for intervjuene kan jeg her ta kritikk for å ikke ha stilt flere konkrete spørsmål om hvordan informantene forholder seg til taus kunnskap. Samtidig støtter jeg meg på oppfattelsen om at de har god nok erfaring til at deres synspunkter deles av eventuelle representanter fra andre virksomheter.

### **6.3.4 Er all kompetanse god kompetanse?**

I teorikapittelet ble spørsmålet om all kompetanse er god kompetanse (Lai, 2004) trukket frem. Basert på en temasentrert tilnærming ble diskusjonen definert som et aktuelt undertema i kategorien *kompetanse*. Funnene viser likevel at diskusjonen ikke var relevant for informantene, da temaet ikke ble trukket frem i noen av de fire intervjuene jeg gjennomførte. I ettertid savner jeg funn som kan bidra til å belyse denne diskusjonen. Jeg tar her kritikk for ikke å ha stilt spørsmål direkte om temaet, men samtidig kan det tenkes at det hadde blitt brakt på bane hvis informantene hadde vurdert det som relevant nok og av stor nok betydning. Med utgangspunkt i erfaringen flere av informantene har på området, ser jeg på det som sannsynlig at de individuelt sett har reflektert over hva som skiller god og dårlig kompetanse. Det kan være mange grunner til at det ikke ble trukket frem i intervjuene, men på grunn av manglende funn har jeg ikke belegg for å gi en konklusjon rettet mot oppgavens problemstilling.

## **6.4 Ulike behov?**

Som analysert i kapittel 5 var informantene bare delvis enige i hva som gjør at virksomheter opplever behovet for strategisk kompetansestyring. Analysen viste blant annet til samfunnets utvikling og hvordan denne faktoren er avgjørende for at mange virksomheter opplever et behov for å implementere strategisk kompetansestyring (Lai, 2004). Et gjennomgående aspekt hos informantene var enigheten om at samfunnets utvikling påvirker dette behovet hos Stortingets administrasjon. Informant B trakk i tillegg inn tanken om at virksomheters

størrelse er en medvirkende faktor; kan det tenkes at organisasjoner som Stortingets administrasjon, som må forholde seg til andre regler og rutiner enn for eksempel små virksomheter i det private markedet, opplever andre typer behov i forbindelse med strategisk kompetansestyring? Kan det være at faktorene som store organisasjoner fokuserer på i en slik prosess skiller seg fra faktorene som er sentrale i for eksempel små private virksomheter? Et eksempel kan være nødvendigheten av å ha større fokus på å opprettholde kompetansebeholdningen – eksemplifisert gjennom informant D som drøftet hva som bør være hensikten med kompetanseutvikling (jf. delkapittel 5.4). Analysen i oppgaven viser uansett at det råder en oppfatning om at samfunnsutviklingen har påvirkning på at flere og flere virksomheter opplever behovet for å utforme en kompetansestrategi. Videre vil jeg diskutere utfordringer som kan knyttes til strategisk kompetansestyring.

## **6.5 Endringer og lederens engasjement**

Analysen i kapittel 5 viste hvordan det kommer frem i funnene at implementering av strategisk kompetansestyring bærer med seg utfordringer som virksomheter bør være klar over. De største utfordringene som ble trukket inn av informantene hos Stortingets administrasjon var *endringer, ulike mennesketyper og lederens engasjement*. I tillegg viser funnene at det er sammenheng mellom de to første faktorene, da utfordringen som ble trukket inn hyppigst av informantene var hvordan endring påvirker ulike mennesketyper i organisasjonen. Selv om endring og ulike mennesketyper er analysert som faktorer som påvirker hverandre, kan det også tenkes at begge deler kan oppleves som utfordrende på hver sin måte. På grunn av hva funnene viser, vil diskusjonen i denne oppgaven ta for seg hvordan mennesker håndterer endringer på ulike måter.

### **6.5.1 Ulike opplevelser av endring**

Implementering av en strategi for kompetansestyring kan for mange oppleves som en stor endring, spesielt for medarbeidere som har lang fartstid i organisasjonen og som er vant til å gjøre spesifikke oppgaver på konkrete måter. Et generelt trekk i funnene er en oppfatning om at med kompetansestrategier følger utfordringen om å ta hensyn til og ivareta hver enkelt medarbeider. Flere av informantene tydeliggjorde at det alltid vil være medarbeidere som er



skeptiske til endring – men at den viktigste måten å håndtere dette på vil være å drive god informasjonsflyt i forkant og underveis i implementeringsprosessen (jf. delkapittel 5.6.3). Organisasjoner som Stortingets administrasjon har mange ansatte, hvilket kan være en grunn til at informantene mine oppfatter ulike mennesketyper som en mulig utfordring; det er rett og slett flere mennesker man må forholde seg til og tilrettelegge for i implementeringsfasen. Det finnes mange små virksomheter med et betydelig færre antall ansatte, hvilket kan øke sannsynligheten for at de ansatte ligner mer på hverandre. Det er en mulighet at det i små virksomheter bevisst er ansatt mennesker som har like egenskaper, men i komplekse organisasjoner som Stortingets administrasjon er dette sannsynligvis ikke like enkelt å gjennomføre. Grunnen kan være at det i Stortingets administrasjon er behov for flere mennesker for å utføre oppgavene som kreves, samtidig som en byråkratisk organisasjonsstruktur gjør at det er vanskeligere å utvikle kompetanse internt. Et eksempel på dette kan være en informant som poengterte at det var vanskelig med utvikling av kompetanse i Stortingets administrasjon er at personer ikke kan sies opp, men i stedet får nye oppgaver hvis arbeidsoppgavene til stillingene ikke lenger er aktuelle. Jeg tolker dette som en indikasjon på at Stortingets administrasjon må forholde seg til formelle lover og regler, og ser samtidig på det som sannsynlig at en lignende undersøkelse i mindre virksomheter ville gitt andre funn på samme område.

### **6.5.2 Ukjent farvann**

En annen hovedutfordring som flere av informantene trakk inn, var betydningen av og utfordringen med å få lederen engasjert for strategien. Informant D vurderte dette som hovedutfordringen både med utformingen og implementeringen av kompetansestrategier, og poengterte at hvis lederen ikke er enig i verken *årsaken* til at strategien er nødvendig eller *hvordan* implementeringen skal gjøres, vil utgangspunktet for å lykkes være svekket. Hva er grunnen til at det er vanskelig å få med ledere på disse prosessene? Som tidligere nevnt begrunner informant D det med at det er ”ukjent farvann” (jf. delkapittel 5.6.2), og videre at å ha tett kontakt med medarbeidere er et område mange ledere ikke føler seg trygge på. Jeg tolker informanten slik at tett kontakt mellom leder og medarbeider er nødvendig for at strategisk kompetansestyring skal bidra til å nå målene virksomheten har satt seg.

Videre viser funnene også hvordan mange ledere er redde for at nye kompetansestrategier skal koste for mye penger eller ta for lang tid. Diskusjonen til Lai (2004) om ledelsens rolle hjelper i tillegg med å forstå hvorfor det er viktig at ledere er med på laget, da diskusjonen fremhever at styringen kommer ovenfra og ned. I tillegg er det lederen som har mulighet til å få overblikk over kompetansebasen i organisasjonen, og har også det overordnede ansvaret for å oppnå resultater (Lai, 2004). På bakgrunn av dette tolker jeg det derfor slik at uten lederen på laget vil kompetansestyring ikke kunne fungerer optimalt *strategisk* sett.

## 6.6 Positiv opplevelse

Som delkapittel 5.7 viser, har informantene en tydelig oppfatning av hva det vil si at en strategi blir vellykket. Dette baserer seg både på ambisjonen om at virksomheten skal nå målene den setter seg i utformingsfasen av strategien, og at det er like viktig at medarbeiderne er med på laget og har en positiv opplevelse av prosessen. Disse faktorene kan oppfattes som såpass generelle at det sannsynligvis vil være de samme faktorene som trekkes frem også i andre virksomheter. Derfor kan det tenkes at det ikke vil være noen forskjell mellom store organisasjoner i for eksempel offentlig sektor, sammenlignet med små private virksomheter. Grunnen til dette er at å oppnå mål er en faktor som alle typer virksomheter i dag er opptatt av. Mye av årsaken ligger i den naturlige forklaringen om at samfunnet utvikler seg hurtig (jf. delkapittel 2.1.2; 4.2) og at man dermed er avhengig av å oppnå resultater for å holde tritt med utviklingen. Å ha medarbeidere som opplever innføringen av strategisk kompetansestyring som en givende prosess, er sannsynligvis også like viktig i store som i små virksomheter. Det som i denne sammenhengen skiller små virksomheter fra store, er at det i virksomheter med få antall ansatte vil være enklere å tilrettelegge for at alle får en positiv opplevelse av prosessen. Det kan tenkes at dette er vanskeligere i organisasjoner som Stortingets administrasjon, som er sammensatt av langt flere mennesker og dermed også flere ulike mennesketyper som det må tas hensyn til (jf. delkapittel 5.6.3). Dette er likevel kun tolkninger som baseres på en generell oppfatning, da funnene mine ikke utgjør sterkt nok grunnlag for å komme med en konklusjon. Denne type nyanser kan likevel være virkningsfulle fordi de bidrar til å belyse elementer ved oppgavens empiriske grunnlag, ved at det tillegges andre perspektiver.

# 7 Avslutning

I denne oppgaven har jeg valgt å intervju fire informanter ved Stortingets administrasjon for å analysere hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy i et samfunn i kontinuerlig utvikling. I dette kapitlet vil jeg trekke frem hovedfunnene slik de er analysert tidligere i oppgaven, for å konkludere med hva som er de viktigste faktorene å ta hensyn til i strategisk kompetansestyring. Videre vil jeg peke på begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning, før jeg avrunder oppgaven med noen avsluttende refleksjoner.

## 7.1 Hovedfunn

Linda Lai (2004) har fungert som hovedtyngden i oppgavens teoretiske rammeverk. Hennes teorier er brukt som grunnlag for å belyse hvordan Stortingets administrasjon vurderer strategisk kompetansestyring som helhet, samt hvordan samfunnets utvikling påvirker denne prosessen. I delkapittel 2.3 ble figur 1 presentert, som gir en oversikt over de ulike elementene i strategisk kompetansestyring og hvordan disse henger sammen i de ulike fasene i prosessen (Lai, 2004). Figuren viser at implementeringsfasen består av *anskaffelse*, *utvikling*, *mobilisering* og *avvikling* av kompetanse. Et hovedtrekk i funnene fra Stortingets administrasjon er vurderingen om at *kompetanseutvikling* er den faktoren som har størst betydning i strategisk kompetansestyring. Analysen i kapittel 4 viser at det i en strategi for kompetansestyring er viktig å klargjøre hva som legges i begrepet *kompetanse*, først og fremst fordi det teoretiske rammeverket viser at betydningen av begrepet varierer ut i fra hvordan det brukes i praksis. Funnene i kapitlet viser i tillegg at det hos Stortingets administrasjon skilles mellom *formell* og *uformell* kompetanse, hvor det i store organisasjoner i offentlig sektor ofte er den formelle kompetansen som har størst betydning – slik det også er hos Stortingets administrasjon. Videre viser funnene at kompetansestyring som strategi er et verktøy man kan bruke for å skifte fokuset over på den uformelle kompetansen, som informant A pekte på at er deler av poenget med å investere i en slik strategi. Samtidig viser funnene at *kompetanseplanlegging* hos Stortingets administrasjon ikke blir vurdert som en faktor av like stor betydning.

Oppgaven viser at samfunnets utvikling har avgjørende påvirkning på hvordan utformingen av strategisk kompetansestyring gjøres. Begrunnelsen er at samfunnsutviklingen skjer i så stort tempo at det kontinuerlig er oppdateringer og innovasjoner som virksomheter må forholde seg til. Den kontinuerlige utviklingen gjør at virksomheter møter større krav og opplever hyppigere behov for omstilling og oppdatering, for å holde tritt med utviklingen. Ut i fra funnene kan det tolkes som at å styre en kompetansestrategi *strategisk* vil si å ta hensyn til samfunnsutviklingen i arbeidet med utviklingen av egen virksomhet. Den strategiske styringen går først og fremst ut på å gjennomføre en intern kartlegging av kompetansebeholdningen, og gjøre en analyse av hvilken kompetanse som er nødvendig for å nå målene som virksomheten har satt seg. Hos Stortingets administrasjon viser det seg også at evalueringsfasen (jf. figur 1) ikke er en så adskillende fase som Lai (2004) mener at den bør være – men som i praksis heller fungerer som en del av implementeringsfasen. Det kan ut ifra funnene oppfattes som at evaluering av strategien skjer sporadisk, basert på ledelsens styring.

Et annet funn analysert og diskutert i oppgaven, er hvordan endring påvirker ulike mennesketyper og hvor viktig det er å ta hensyn til dette i strategisk kompetansestyring. Basert på vurderinger til flertallet av informantene oppfattes dette som en av hovedutfordringene man kan møte på som virksomhet. Her er også ledelsens rolle trukket inn som en viktig faktor, da informantene ser på det som ledelsens ansvar å ha oversikt over medarbeiderne. Som kapittel 5 viste er det viktig å ta hensyn til ulike mennesketyper som eksisterer i en organisasjon fordi innføringen av nye strategier ofte fører med seg store endringer som ansatte er nødt til å forholde seg til. Informantene vurderer det som nødvendig å drive god informasjonsflyt slik at prosessen fra utforming til implementering av strategien tilrettelegger for en positiv opplevelse for medarbeidere. Analysen i kapittel 5 viser også at informasjonsflyt er avgjørende med hensyn til graden av motivasjon som medarbeidere opplever (jf. delkapittel 5.6.3).

Siste del av kapittel 5 belyste hva som inngår i en vellykket strategi, basert på informantenes vurderinger. Funnene viser at en vellykket strategi er en prosess som har ført til at virksomheten har nådd målene sine, - samtidig som medarbeiderne er fornøyde med hvordan implementeringsprosessen har foregått. En informant argumenterte for at det er viktig å sette kriterier for hva det vil si at virksomheten har nådd sine fastsatte mål – slik at det gjennom en eventuell evaluering vil være enklere å se om strategien har gitt resultater. I teorikapittelet ble

det redegjort for at Lai (2004) oppfatter strategisk kompetansestyring for å være en helhetlig prosess som ikke bør avgrenses i tid – men heller en prosess som starter med planlegging, fortsetter med tiltak, som så evalueres og følges opp. Det er interessant å belyse teorien gjennom funnene, fordi det kan se ut som at teori og data gir ulike argumenter om temaet. Det kan også være betydningsfullt med tanke på hvordan oppgaven svarer på problemstillingen; å belyse teorien på denne måten viser at enkelte av elementene ikke samsvarer med hvordan det foregår i praksis, hvilket kan være hensiktsmessig å ta i betraktning for å gi en totalvurdering av hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy.

Som vist i kapittel 5 kommer det flere ganger frem i funnene at informantene vurderer det som betydningsfullt at Stortingets administrasjon tilhører offentlig sektor. Basert på analysen som er gjort i oppgaven kan det tyde på at hvis en lignende undersøkelse gjøres innenfor privat sektor, er det sannsynlig at enkelte funn vil fremkomme noe ulikt fra denne oppgavens undersøkelse. Det kan tenkes at representanter fra virksomheter som er ulikt bygd opp i forhold til Stortingets administrasjon, vurderer elementene innenfor strategisk kompetansestyring annerledes. Med hensyn til oppgavens problemstilling kan uansett rollen offentlig sektor spiller oppfattes for å være et av hovedfunnene, fordi oppgaven gjennomgående har vist at faktoren spiller en avgjørende rolle. Dette er med hensyn både til hvordan funnene er blitt analysert, men også med tanke på de avgrensninger som undersøkelsen har gitt – og som kan spille ballen videre og være grunnlag for forslag til videre forskning. Dette vil jeg ta for meg i neste delkapittel.

## **7.2 Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning**

Oppgaven har vært konsentrert rundt Stortingets administrasjon som *stor* organisasjon i *offentlig* sektor. Som nevnt oppfatter jeg informantene for å være gode representanter for sine arbeidsområder, og deres vurderinger om oppgavens temaer kan derfor anses som gjeldende også for andre virksomheter. Likevel begrenses oppgaven til å kun omfatte én organisasjon, som kan være grunnlag for å foreslå at lignende undersøkelser bør gjøres i mindre virksomheter, også i privat sektor. En slik undersøkelse kan også være givende for oppgavens problemstilling, fordi det kan tenkes at å gjennomføre intervjuer i små- og mellomstore

virksomheter kan gi andre funn som kan være bidragsytende på resultatene analysert i denne oppgaven. Å sammenligne resultater fra like undersøkelser i ulike arenaer kan være et godt supplement til en helhetlig tolkning av hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy. Som tidligere nevnt handler dette også om hvordan oppgavens problemstilling kan relateres både til Stortingets administrasjon, og til andre virksomheter i de ulike sektorene.

I oppgaven er det flere ganger påpekt at dataen som er samlet inn i undersøkelsen ikke er tilstrekkelig for å dekke området som omhandler *evalueringsfasen*. Figur 1 viser hvordan Lai (2004) vurderer evalueringsfasen som en like viktig del av den totale prosessen med kompetansestyring; figuren er delt opp i tre rader, hvor den siste raden representerer evalueringsfasen. Dette gir grunn for å tro at mer forskning på feltet vil gi enda bedre forståelse av hvordan strategisk kompetansestyring kan brukes som verktøy; bredere forståelse av hvordan strategisk kompetansestyring fungerer som helhetlig prosess kan bidra til å øke den totale forskningens validitet, samtidig som det kan medvirke til at flere virksomheter i større grad vil kunne forholde seg til funnene som presenteres. I tillegg kan ytterligere forskning om evalueringsfasen bidra til å forstå mer av funnene som er presentert i *denne* oppgaven, da Lai (2004) hjelper oss å forstå viktigheten av å se på strategisk kompetansestyring som en helhetlig prosess hvor de enkelte elementene henger sammen og påvirker hverandre.

### **7.3 Avsluttende refleksjoner**

Strategisk kompetansestyring kan vise seg å fungere godt som et verktøy i en tid hvor samfunnets utvikling skjer hurtig. Strategisk styring av kompetanse kan være en nøkkel for å holde tritt med utviklingen, samtidig som det gir en mulighet til å få oversikt over kompetansebeholdningen som eksisterer i egen virksomhet. Dette krever at man er klar over de utfordringer som kan oppstå på veien, også med tanke på at ulike mennesketyper håndterer endring på forskjellige måter. Det er også avgjørende at ledere er med på laget, slik at strategien som helhet bidrar til å skape mest mulig ønskede resultater. Faktorene som inngår i strategisk kompetansestyring kan tenkes at varierer avhengig av hvor stor virksomheten er, og om den tilhører privat eller offentlig sektor. Funnene som er analysert i denne oppgaven er basert på intervjuer av personer tilhørende en stor organisasjon i offentlig sektor, - og det kan

være at disse funnene får en enda større betydning hvis det gjøres en videre forskning på lignende områder.

# Litteraturliste

Brandli, S., Hildebrandt, S., & Nordhaug, O. (2001). *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelens forlag a.s.

Ellström, P-E., & Kock, H. (2008). *Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects*. Linköping University.

Fivesdal, E., Bakka, J.F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. 4. utgave*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju. 2. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach. 3. Edition*. USA: Sage Publications, Inc.

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. USA: Doubleday & Company, Inc.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.



## Elektroniske kilder

Forsvarsdepartementet. (2011-2012). *Et forsvar for vår tid*. Prop. 73 S. Hentet 7. mai 2014, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/prop/2011-2012/prop-73-s-20112012/9/3/1.html?id=676179>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2013). *Tilskudd til frivillig virksomhet i lokalsamfunn som bidrar til deltakelse, dialog og samhandling*. Statsbudsjettet 2014 – kap. 821, post 71.

Hentet 9. mai 2014, fra

<http://www.stfk.no/Documents/RegUT/IMDI2014/Rundskriv%2011%20-%20Tilskudd%20til%20frivillig%20virksomhet%20i%20lokalsamfunn.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2007). *Formål for framtida*. NOU 2007:6. Hentet 7. mai 2014, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2007/NOU-2007-6/6.html?id=471515>

Lai, L. (2011). Ta kompetansegevinst. *BI*. Hentet 3. april 2014, fra

<http://www.bi.no/bizreview/artikler/Nyheter-2011/Ta-kompetansegevinst/>

Statskonsult. (2001). Strategisk kompetansestyring. Hentet 19. februar 2014, fra

[http://www.difi.no/statskonsult/publik/bokhefteveil/strategisk\\_kompetanse/strategisk\\_kompetanse.pdf](http://www.difi.no/statskonsult/publik/bokhefteveil/strategisk_kompetanse/strategisk_kompetanse.pdf)

Store norske leksikon. (dato ukjent). Outsourcing. Hentet 28. april 2014, fra

<http://snl.no/outsourcing>

Store norske leksikon. (dato ukjent). Teknikk. Hentet 14. mai 2014, fra <http://snl.no/teknikk>

Stortinget. (dato ukjent). Avdelinger og seksjoner. *Oslo: Stortingets informasjonstjeneste*.

Hentet 8. mai 2014, fra <https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Administrasjonen/Avdelinger-og-seksjoner/>

Varde Hartmark. (dato ukjent). Om oss. Strategirealisering. Hentet 8. mai 2014, fra

<http://www.vardehartmark.no/om/>

# Vedlegg

## Informasjonsskriv for deltakelse i forskningsprosjekt

---

### Bakgrunn og formål

Formålet med studien er masteroppgave i pedagogikk ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.

Intervjuene som gjennomføres vil handle om utforming av strategi for kompetanseutvikling, med dens fordeler, utfordringer, positive og negative konsekvenser, vurderinger og behov som kan ligge til grunn for strategien, forventninger til en slik prosess, tidsperspektiv, og lignende. Intervjuene vil også basere seg på hvilken rolle informanten vil ha i en eventuell utforming av dette, da det er profesjonelle vurderinger, tanker og synspunkter det spørres etter. Grunnlaget for utformingen av spørsmål er først og fremst teoretiske perspektiver av Odd Nordhaug og Linda Lai.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil vare maks 60 minutter, og tar sted der det passer informanten best. Så lenge det passer for informanten vil intervjuet skje i løpet av uke 9 eller 10, eventuelt uke 11 hvis de to første ukene ikke passer.

Intervjuet blir tatt opp på bånd, så langt informanten ikke ønsker dette. Av personopplysninger er det kun navn som blir lagret inntil oppgaven leveres.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Ingen personer vil bli gjenkjent i publiseringen av oppgaven. Alle navn anonymiseres. Det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til personopplysningene – men her vil det kun være fornavn (og eventuelt etternavn) som lagres. Dette for å forenkle det videre arbeidet med dataene. Informasjonen vil ikke omhandle informantene privat, men deres profesjonelle syn, tanker og vurderinger.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2014. Alle navn vil da slettes fra notater.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert selv om oppgaven ikke er levert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien, ta kontakt med **Hilde S. Opdal**, tlf 92430997 eller [hopdal@gmail.com](mailto:hopdal@gmail.com).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, og har fått skriftlig godkjenning.

På forhånd, takk.

Vennlig hilsen Hilde S. Opdal.



Kamil Øzerk  
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo  
Postboks 1092 Blindern  
0317 OSLO

Vår dato: 03.02.2014

Vår ref: 37170 / 2 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.01.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37170</i>	<i>Strategisk kompetanseutvikling som ledelsesmessig styringsverktøy</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kamil Øzerk</i>
<i>Student</i>	<i>Hilde Opdal</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Hilde Opdal [hopdal@gmail.com](mailto:hopdal@gmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Audelingskontorer / District Offices*

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svanval@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svanval@svt.ntnu.no)  
TROMSØ NSD: SVU, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmsa@svu.ut.no](mailto:nsdmsa@svu.ut.no)

# Intervjuguide

## *Del 1: Innledning, om informanten*

1. Hva innebærer stillingen din?
  - a. Arbeidsoppgaver?
  - b. Stillingsbeskrivelse?
2. Hvilken rolle ville du hatt i en evt. utforming av strategi for kompetanseutvikling?
  - a. Ville du hatt noen form for ansvar i prosessen?
3. Har du erfaringer med lignende arbeid før?
  - a. Hvis ja; kan du fortelle litt om det?

## *Del 2: Om strategisk kompetansestyring*

1. Kan du fortelle litt om hvor dere er i prosessen med utviklingen av en strategi for kompetansestyring?
  - a. Når så dere behovet for å ha større fokus på det?
  - b. Hvorfor så dere behov for det?
2. Hva er det som setter i gang behovet for å sette kompetansestyring i system?
  - a. Hvordan tenker du at samfunnets hurtige utvikling påvirker dette?
  - b. Tror du det må store endringer til i en org. for at kompetansestyring som prosess skal være vellykket?
3. Hvorfor skal man investere i en strategi for kompetansestyring?
  - a. Hva ville målene med en strategi for kompetansestyring vært for dere?
4. Hvilke tiltak må til for at kompetansestyring skal være vellykket?
  - a. Hva vil det si at kompetansestyring er vellykket hos dere?
  - b. Hvis dette fører til en form for endringsprosess i en organisasjon; hvordan implementerer/ innfører man disse endringene – med tanke på medarbeidere?
  - c. Hvilke utfordringer kan individer møte på her?
  - d. Hva tenker du om hvilke utfordringer man kan møte på som organisasjon?
  - e. Tror du det må store endringer til for at det skal være vellykket?

## *Del 3: Kompetanse-begrepet*

1. Når du ser tilbake på dine erfaringer så langt i karrieren: Kan du gi meg noen eksempler på ferdigheter/evner og kunnskaper du har tilegnet deg?
  - a. Hvordan synes du din kompetanse har utviklet seg?
  - b. Kan du ut i fra dette forklare hva du legger i begrepet kompetanse?
  - c. Tror du kollegene dine er enige i din definisjon av begrepet?  
Hvorfor, hvorfor ikke?
  - d. Hvordan tilegner man seg kompetanse?

2. Ferdigheter, evner og kunnskaper er én definisjon på kompetanse innenfor pedagogikken. En annen teori legger også til holdninger.
  - a. Kan du gi meg et generelt eksempel på hvordan holdninger er aktuelt som del av begrepet kompetanse?
  - b. Synes du det er relevant for dere?  
Hvorfor, hvorfor ikke?
  - c. Kan du gi meg et eksempel på hvordan det er en relevant definisjon?  
Hvorfor, hvorfor ikke?
3. Hvordan kartlegger man hvilken kompetanse en organisasjon sitter på?
  - a. Hva gjør man med den kompetansen organisasjonen ikke har bruk for lenger?
  - b. Hvor viktig er dette for at kompetansestyring skal være vellykket?  
Har du noen konkrete erfaringer med dette?
  - c. Hvor viktig er det å ha fokus på utvikling av kompetanse i en organisasjon?
  - d. Hvordan finner man den kompetansen man mangler for å nå målene som er satt?
4. Er all kompetanse *god* kompetanse?
  - a. Hvorfor, hvorfor ikke?
  - b. Har du noen eksempler på når man kan se klar forskjell mellom de som har god kompetanse og de som *ikke* har det?
  - c. Hvordan kan man bruke kompetansestyring til å få tilgang på god kompetanse?
  - d. Kan kompetansestyring brukes for å utvikle den kompetansen man allerede har?  
Hvordan?
  - e. Er kompetanseutvikling et viktig tiltak for at kompetansestyring skal være vellykket?  
Er kompetanseutvikling *nødvendig* for at kompetansestyring skal være vellykket?