

«Suksessen er jo folkene i organisasjonen...»

*En kvalitativ studie av strategisk kompetanseledelse i en
tjenestebasert virksomhet*

Sofie Kristin Kolvik



Masteroppgave i Pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskaplige fakultetet
UNIVERSITETET I OSLO

01.06 2016

Tittel:

«Suksessen er jo folkene i organisasjonen...» - En kvalitativ studie av strategisk kompetanseledelse i en tjenestebasert virksomhet

Av:

Sofie Kristin Kolvik

Eksamen:

Master i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring

Semester:

Vår 2016

Stikkord

Kompetanse, kompetansestrategi, uformell læring, strategisk kompetanseledelse,

© Sofie Kristin Kolvik

2016

«Suksessen er jo folkene i organisasjonen...» - En kvalitativ studie av strategisk kompetanseledelse i en tjenestebasert virksomhet

Sofie Kristin Kolvik

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

Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

Sammendrag

Forskningsområde

Dette er en kvalitativ studie om hvordan strategisk kompetanseledelse kan brukes som et verktøy i organisasjoner. Forskingen ble gjennomført i Sparebanken Møre, en kunnskapsintensiv, tjenestebasert virksomhet som satser på menneskelige ressurser og deres kompetanse. Oppgaven har som formål å undersøke Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse som beskriver strategisk kompetansearbeid som en prosess basert på planlegging, implementering av tiltak og evaluering (Lai, 2013). Parallelt med det strategiske aspektet av kompetanse, har det i oppgaven blitt undersøkt hvordan de uformelle aspektene i og rundt organisasjonen påvirker kompetansestrategien (Nordhaug, 2004), både fra et organisatorisk og individrettet perspektiv. Kompetanse skapes av læring, og svært mye av læringen som skjer i organisasjoner, skjer i mer uformelle situasjoner, enten gjennom sosiale møter eller andre erfaringer i hverdagen (Filstad, 2010). På bakgrunn av dette er oppgavens hovedfokus å undersøke hvordan uformelle og ikke-planlagte aspektene i og rundt organisasjoner påvirker kompetansestrategien i et prosessperspektiv og som prosess, og problemstillingen er formulert som:

Hvordan påvirker ulike faktorer organisasjoners kompetansestrategi innenfor strategisk kompetanseledelse i organisasjoner som satser på menneskelige ressurser?

For å undersøke dette ser jeg både på:

- 1) Hvordan påvirker interne og ytre aspekter kompetansestrategi i et prosessperspektiv i tjenesteytende organisasjoner?
- 2) hvilken rolle spiller ikke-planlagte og uformelle kompetanseaspekter i forhold til planlagte tiltak?

Metode

Oppgaven er en casestudie hvor datamaterialet ble innhentet gjennom åtte kvalitative intervju og supplert med funn fra dokumenter fra banken. Det ble hentet informanter med ulik bakgrunn, både fra strategiutvikling og personalavdeling, og erfarne og nyansatte

medarbeidere. Bredden i informantenes bakgrunn bidro til å få belyst temaet fra flere sider, og dette var gunstig for å få et så riktig og valid resultat som mulig. Funnene fra intervjuene og dokumentanalysen ble videre sortert ved hjelp av en temasentrert analyse og presentert i oppgaven. Gjennom hele oppgaven brukte jeg en abduktiv fremgangsmåte, hvor alle funnene hele tiden ble vurdert i lys av hverandre, relevant teori og konteksten (Thagaard, 2013).

Hovedfunn

Oppgavens formål er å belyse hvordan ulike faktorer i organisasjoner påvirker den valgte kompetansestrategien. Gjennom arbeidet har det kommet frem flere faktorer som påvirker, både på et organisatorisk nivå og på individnivå.

På det organisatoriske nivået kom det frem at det er markedets endringer og organisasjonens virksomhetsstrategi som er de største påvirkningskreftene. Det dukker stadig opp nye krav fra kunder og konkurransemarkedet, slik at organisasjoner hele tiden må vurdere sin satsning for posisjonering. I en virksomhet som satser på menneskelig kompetanse som ressurs, blir kompetansestrategien essensiell for hele tiden å utnytte den riktige kompetansen (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). I tillegg vil virksomhetsstrategien ha en stor innvirkning på hvordan kompetansestrategien gjennomføres i en slik organisasjon, siden en satsning på menneskelige ressurser vil kreve en tettere sammenheng mellom strategiene enn i en virksomhet hvor menneskelig kompetanse er mindre sentral.

På individnivå kom det frem at de uformelle aspektene funnet i organisasjonen, i stor grad er knyttet til kompetansetiltakene. Rekruttering, mobilisering og utvikling er de tre kompetansetiltakene det fokuseres på (Lai, 2013), og innenfor alle tiltakene kom det tydelig frem i datamaterialet at det eksisterer mange uformelle aspekter som påvirker individers kompetanse. Ved å inkludere disse aspektene i prosessen, vil man i større grad kunne styre det strategiske utfallet.

Mitt teoretiske bidrag vil være forslaget om en utvidet versjon av Lais (2013, s. 15) modell for strategisk kompetanseledelse. Funnene viser til at de uformelle aspektene er viktige, og spiller en stor rolle for organisasjonslæringen i den typen organisasjon som er studert. I den utvidede modellen vises det at uformelle aspekter må tas i betraktning når kompetansearbeid skal vurderes som en prosess, og at de har en gjensidig påvirkningseffekt både på de planlagte tiltakene, og på strategiene slik det kommer frem i min studie. I tillegg har markedet stor

effekt på den valgte virksomhetsstrategien, som igjen ideelt sett er i samspill med kompetansestrategien og dermed påvirke den reelle kompetansestrategien. Dette bidrar også til å knytte strategisk kompetanseledelse opp mot et mer dynamisk perspektiv innenfor ressursbasert strategiteori (Barney, 1991).

Det praktiske bidrag fra studien vil være at ved bruk av strategisk kompetanseledelse, må det uformelle og fremvoksende anerkjennes og utnyttes i større grad. Gjennom å inkludere de uformelle aspektene i hele prosessen, både i vurderingsfasen og planleggingsfasen, vil man få utnyttet en større del av læringspotensialet som ligger i organisasjonen. For å oppnå dette, er det viktig at ledere og andre nøkkelpersoner er bevisste på effekten de uformelle og ikke-planlagte aspektene kan ha, og hvordan de kan legge til rette for utnyttelse av dem i prosessen. Det er også viktig å utnytte koblingene til virksomhetsstrategien og markedet, da dette er sentrale aspekter som må tas i betraktning for å sørge for en vellykket kompetansestrategi i en virksomhet som satser på menneskelig kompetanse (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

Forord

Masteroppgaven nærmer seg ferdig, og mange års skolegang går mot slutten. Det har vært to begivenhetsrike år her på UiO med alt fra engasjerende forelesninger, til svært lærerike praksisperioder og nå til slutt en ferdig skrevet masteroppgave.

Prosessen med å skrive masteroppgave har vært spennende, men det har også vært en prøvelse både for faglig kunnskap og tålmodighet. Men alle dagene på lesesalen hadde vært mye tyngre dersom det ikke hadde vært for resten av lesesalgjengen. Tusen takk for alle hyggelige lunsjer, interessante diskusjoner og oppmuntrende ord, dere har vært gull verdt! Og til familien min og alle de gode vennene mine utenfor skolen, takk for at dere har sørget for at jeg ikke har forsvunnet helt inn i en masterboble.

En stor takk skal også rettes til Sparebanken Møre som stilte opp og lot meg få gjennomføre forskningen i deres spennende virksomhet. En ekstra stor takk til de som bidro som informanter.

Til slutt vil jeg takke min veileder Karl Joachim Breuning for fantastisk støtte gjennom hele skriveperioden. Tusen takk for all tålmodighet, innspill og engasjement rundt oppgaven min.

Nå skal sommeren nytes mens jeg ser frem mot nye utfordringer fra høsten av.

Sofie

25.5.2016

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Oppgavens aktualitet og tema.....	1
1.2	Fokusområder og avgrensning.....	3
1.3	Valg av organisasjon	5
1.4	Oppgavens struktur.....	6
2	Teoretisk grunnlag	7
2.1	Kompetanse – et komplekst begrep.....	7
2.1.1	Fire kompetansekomponeanter	8
2.1.2	Fra læring til kompetanse	10
2.2	Strategi i dagens marked.....	12
2.2.1	Fremvoksende strategier	13
2.2.2	Et marked i kontinuerlig endring	15
2.3	Strategisk kompetanseledelse	16
2.3.1	Kompetanseplanlegging	17
2.3.2	Implementering av kompetansetiltak	22
2.4	Teoretisk rammeverk oppsummert.....	26
3	Metodisk tilnærming.....	29
3.1	Kontekst.....	29
3.2	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	30
3.3	Forskningsdesign	31
3.3.1	Case-studie	32
3.3.2	Valg av informanter	32
3.3.3	Intervju	33
3.3.4	Gjennomføring	35
3.3.5	Dokumentanalyse	36
3.4	Databehandling.....	36
3.5	Forskningskvalitet	37
3.6	Etiske retningslinjer.....	39
4	Analyse	41
4.1	Hvilke faktorer påvirker kompetansestrategien i banken?	41
4.1.1	Virksomhetsstrategien.....	41

4.1.2	Samspill i utvikling av virksomhetsstrategien og kompetansestrategien.....	43
4.1.3	Markedsendringer.....	45
4.2	Hvordan arbeider banken med kompetansetiltak og hvilken effekt får det?.....	47
4.2.1	Rekruttering og avvikling.....	47
4.2.2	Kompetansemobilisering.....	52
4.2.3	Kompetanseutvikling	58
5	Diskusjon.....	65
5.1	Påvirkning fra et organisatorisk nivå.....	65
5.1.1	Koblingen til virksomhetsstrategien.....	65
5.1.2	En statisk eller dynamisk satsning?.....	66
5.1.3	Effekten av karlegging og involvering	67
5.2	Påvirkning fra enkeltindivider i virksomheten	67
5.2.1	Kompetanse som ressurs	68
5.2.2	Planlagte tiltak og de mer uformelle aspektene	68
5.3	Konsekvensen av det ikke-planlagte og det uformelle.....	70
6	Avslutning	75
6.1	Hovedfunn	76
6.2	Studiens implikasjoner	77
6.3	Begrensninger og videre forskning.....	78
	Litteraturliste.....	81
	Vedlegg I - Samtykkeerklæring	84
	Vedlegg II – Intervjuguide	85
	Vedlegg III – Godkjenning NSD.....	86
	<i>Figur 1</i> - Fremvoksende strategier (KILDE:Forfatters konstruksjon basert på Mintzberg & Waters, 1985: 258).....	14
	<i>Figur 2</i> - Strategisk kompetanseledelse som prosess. (KILDE: Konstruert av forfatter, basert på Lai, 2013:15)	17
	<i>Figur 3</i> - Strategisk kompetanseledelse møter fremvoksende strategier (KILDE: Forfatters konstruksjon, basert på Lai, 2013: 14 og Mintzberg & Waters, 1985:258).....	71
	<i>Figur 4</i> - En utvidet versjon av strategisk kompetanseledelse (KILDE: Forfatters utvidelse av Lais modell for strategisk kompetanseledelse)	72
	Tabell 1: <i>Oversikt over informanter</i>	33

1 Introduksjon

Dagens næringsliv er preget av konkurranse, og organisasjoner utvikler ulike strategier for å posisjonere seg i markedet. Samtidig blir det mer og mer fokus på de menneskelige ressursene som befinner seg i organisasjoner. Mennesker drives av sin egen vilje, egne tanker og meninger basert på sin egen virkelighetsoppfatning og erfaringer, og dette fører til at det kan være vanskelig å forutsi hvilken effekt ulike tiltak har, og videre hvordan ressursene påvirker strategiene i organisasjonen. Samtidig vil det også være faktorer på mer organisatorisk nivå som kan påvirke både utvikling og utfall av kompetansestrategier. Denne oppgaven skal undersøke hvordan ulike faktorer som kan påvirke tjenesteytende virksomheters kompetansearbeid. Studien er gjennomført i Sparebanken Møre, og fokuset ligger på hvilke aspekter innenfor kompetansearbeid som er vanskelige å forutse, som oppstår ukontrollert eller ubevisst i den type organisasjon. Alt datamateriale innhentes gjennom bankens strategiske dokumenter og kvalitative intervjuer med ansatte i banken. Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse brukes som analytisk verktøy for oppgaven.

1.1 Oppgavens aktualitet og tema

Vi lever i et kunnskapssamfunn hvor kunnskap, kreativitet og nytenking er det som gjør mennesker og organisasjoner i stand til å overleve og lykkes (Hargreaves, 2004). Et slikt samfunn kjennetegnes av at kunnskap produseres raskere grunnet teknologibaserte kunnskapsformer, og at kunnskap spres gjennom flere arenaer, miljøer og former enn tidligere (Jensen & Tronsmo, 2016, s. 2). Dette medfører at verdien i menneskelige ressurser og kompetanse i større grad blir sett på som viktig (Lai, 2013; Newell et al., 2009; Nordhaug, 2004). I pedagogisk tankegang er læring og utvikling kjernebegreper for hvordan mennesker kan være ressurser for virksomheten gjennom å bidra med relevant og riktig kompetanse. I hverdagspråket brukes ofte kompetanse og kunnskap om hverandre, men begrepet er mer nyansert enn det. Kunnskap innenfor kompetanse viser ofte til å kunne anvende kunnskapen avhengig av situasjon og kontekst, men det er flere aspekter involvert i kompetansebegrepet (Filstad, 2010). I denne oppgaven er kompetanse definert som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med

definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 40). I lys av dette ville det kanskje vært riktigere å kalle det kompetansesamfunn, da det ikke er bare hva man har av kunnskaper som er sentralt, men også hvordan man anvender, vurderer og reflekterer over dem. I et samfunn som hele tiden er i endring og som preges av konkurranse, blir virksomheters overlevelse avhengig av å sørge for riktig kompetanse på rett tid og sted, og for å sørge for dette utvikler de fleste organisasjoner sin egen kompetansestrategi.

Strategi i organisasjoner er et begrep som det ikke finnes en enkel, entydig eller konkret definisjon på. Ordet stammer fra «strategos» som var en betegnelse brukt om en som var leder i kamp (Løwendahl & Wenstøp, 2010) En definisjon som beskriver en mer moderne og overordnet bruk av ordet er «En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål (Roos, Krogh, & Roos, 2010, s. 12). Man hører ofte begrepet strategi i ulike sammenhenger i hverdagen. Det kan være studenter som snakker om en studiestrategi frem mot eksamen. Det kan være en fotballtrener som forteller laget om kampstrategien som er lagt opp. Eller en avisartikkel som tar for seg en politikers strategi for å vinne valget til høsten. Alle disse eksemplene er knyttet til mer hverdagslige ting, og de fleste vil kunne kjenne seg igjen i minst en av dem. Men fellesnevneren er at de alle viser til et mål. Det handler om å legge en plan gjennom å organisere sine ressurser mot et felles mål, enten det er eksamen, kampseier eller en seier i et politisk valg.

Dagens marked er preget av sterk konkurranse mellom organisasjoner. Det er mange aktører på markedet, og det er en pågående kamp om å være ledende innenfor sitt felt for å levere det beste produktet i forhold til sitt mål. Hvordan en organisasjon posisjonerer seg i dette markedet, avhenger av målene de velger å arbeide etter. Noen ønsker å være innovative og nyskapende, noen satser på topp kvalitet, mens andre ønsker å posisjonere seg gjennom å tilby markedets laveste pris. Uansett hvilke premisser en organisasjon konkurrerer på, er det den overordnede virksomhetsstrategien som er veien mot målet, og avgjørelser organisasjonen tar, skal bygge på og understøtte virksomhetsstrategiene.

Samtidig blir det stadig et sterkere fokus på kompetanse som en ressurs for organisasjoner. Den kompetansen som organisasjonen sitter på og som er anvendbar, er noe av det mest sentrale en organisasjon behøver for å sikre sin overlevelse i markedet (Barney, 1991). Lai (2013) presiserer at ressurs ikke er noe en organisasjon har, men heller noe som forvaltes midlertidig. Det er den enkelte medarbeider som har kompetansen, og dersom medarbeiderne

forsvinner, gjør også kompetansen som ressurs for organisasjonen det (Lai, 2013). Derfor er det viktig å vurdere kompetanse både på et kollektivt organisasjonsnivå, og på individnivå. Derfor blir også det å ha en velfungerende kompetansestrategi som samspiller med virksomhetsstrategien sentralt for å lykkes for organisasjonen. Men ofte er ikke potensialet i dette samspillet utnyttet. Blant annet skrives det at «An organization managing knowledge well has the potential to create significant value, but only if it is linked to its overall strategy and strategic decisions» (Halawi, McCarthy, & Aronson, 2006, s. 385).

Linda Lai viser til en modell for strategisk kompetanseledelse hvor forvaltning av menneskelige ressurser kan vises i en strategisk prosess (2013, s. 15). Hun beskriver hvordan man gjennom kartlegging, planlagte tiltak og vurdering i en kontinuerlig prosess, kan bidra til å sørge for at organisasjoner har den kompetansen de ønsker og trenger i organisasjonen. Samtidig er læring noe som skjer hele tiden, i alle praksiser (Filstad, 2010). For eksempel gjennom erfaringer, problemløsning, interaksjon med andre skjer det læring, enten bevisst eller ubevisst som lagres og kan utnyttes i hensiktsmessige kontekster. Men dette er vanskeligere for organisasjoner å kontrollere i samme grad som planlagte tiltak.

På bakgrunn av dette vil oppgaven handle om hvordan kompetanse kan forvaltes i organisasjoner gjennom strategisk arbeid i lys av strategisk kompetanseledelse, og hva som kan påvirke kompetansestrategien både fra et organisatorisk nivå og på individnivå i form av ikke-planlagte og uformelle aspekter som utvikler seg. Lais modell for strategisk kompetanseledelse vil bli brukt som et verktøy for å belyse og strukturere oppgaven. Studien er gjort i Sparebanken Møres virksomhet for å gi oppgaven en relevant kontekst.

1.2 Fokusområder og avgrensning

Strategisk arbeid i organisasjoner er et stort tema. Siden oppgaven skal skrives fra et pedagogisk perspektiv, er det naturlig å avgrense oppgaven til at fokusområdet er kompetansestrategi og dens rolle i organisasjonen. Det er spesielt tiltakene som presenteres i Lais modell som brukes, og i tillegg vil det bli gått inn på hva som påvirker kompetansestrategien, og her vil relasjonen til virksomhetsstrategi og omgivelsene være sentrale emner. Lais modell beskriver en kontinuerlig prosess, men på grunn av oppgavens omfang, er det valgt ut noen aspekter som anses som mer interessante i forhold til oppgaven. Oppgavens fokus vil være å se på læring og utviklingsaspektet i forhold til de menneskelige

ressursene, og hvordan det legges til rette for at de ansatte får utnyttet og utviklet sitt fulle potensial på en måte som er gunstig for organisasjonen og dens overordnede mål. Samtidig er det viktig å undersøke hvilke utfordringer som eksisterer og hva som kan påvirke de strategiske planene organisasjonen legger.

Kompetansestrategien i en organisasjon bør spille sammen med både virksomhetsstrategien og omgivelsene rundt. I tillegg må den ta hensyn til de den skal påvirke direkte, nemlig de ansatte. Individuer vil reagere ulikt på forskjellige tiltak, og resultatet vil kunne variere mellom de ansatte. I tillegg kan uforutsette ting oppstå og påvirke bankens strategiske arbeid. Dette kan føre til at kompetansestrategien ikke realiseres slik den ble planlagt i utgangspunktet. Tradisjonelt sett er pedagogikk ofte blitt koblet til barn og unge, men ved fremveksten av kunnskapssamfunnet, har det blitt utvidet til å bli svært aktuelt for arbeidslivet (Jensen & Tronsmo, 2016). Målet med oppgaven er å kunne belyse et område i teorien hvor strategi møter organisasjonspedagogikk. Det er to områder som i organisatoriske situasjoner kan være nyttig dersom de kan brukes i samspill med hverandre, og et naturlig møtepunkt er kompetansestrategier i organisasjoner.

På bakgrunn av dette vil oppgavens problemstilling være:

Hvordan påvirker ulike faktorer organisasjoners kompetansestrategi innenfor strategisk kompetanseledelse i organisasjoner som satser på menneskelige ressurser?

For å drive oppgaven fremover mot et svar på problemstillingen, er følgende forskningsspørsmål valgt ut:

- I. Hvordan påvirker interne og ytre aspekter kompetansestrategi i et prosessperspektiv i tjenesteytende organisasjoner?
- II. Hvilken rolle spiller ikke-planlagte og uformelle kompetanseaspekter i forhold til planlagte tiltak?

For å belyse denne problemstillingen og forskningsspørsmålene er det brukt en kvalitativ tilnærming for å innhente empiri. Utvalgte personer fra organisasjonen som studeres har blitt intervjuet, og funnen blir hentet fra det materialet og knyttet opp mot teori. Det er også brukt diverse strategidokumenter fra organisasjonen som supplement og bakgrunnsforståelse for oppgaven.

1.3 Valg av organisasjon

Hvilken case man bygger studien rundt er et viktig valg, og Sparebanken Møre var et bevisst valg fra min side. Bankbransjen er noe de fleste mennesker har kjennskap og forhold til gjennom personlig økonomi som sparing, huslån eller andre tjenester som banker tilbyr. Gjennom inntekt, utgifter, investeringer, lån, skatt og andre økonomiske aspekter, vil de aller fleste av oss ha et behov for hjelp en gang i blant, enten om det er med selvangivelsen, til å starte din første bedrift, eller for å ta opp et lån for å kjøpe drømmehjemmet. Personlig økonomi er viktig for oss alle, og innebærer ofte store avgjørelser. Av den grunn er det essensielt at vi har tillit til rådgiverne og er trygg på at de har den kompetansen som trengs for å hjelpe andre til å ta de riktige økonomiske valgene.

I tillegg er en bank en kunnskapsintensiv bedrift, noe som vil si at de fleste som jobber der er såkalte kunnskapsarbeidere, høy utdannede, kunnskapsrike mennesker som mestrer å bruke kunnskapen sin i praksis (Newell et al., 2009). Slike organisasjoner skaper sine styrker gjennom menneskelige ressurser og kunnskapen driver virksomheten fremover (Newell et al., 2009). Bank er ikke tradisjonelt sett forbundet med kunnskap, men i større grad rettet mot en kapitalintensiv virksomhet. I dag er bankvirksomhet en immateriell, tjenesteytende virksomhet, og derfor er kompetanse og kompetansestrategi svært sentralt for banker (Vargo & Lusch, 2004). I forhold til tematikken for oppgaven var det hensiktsmessig å velge en kunnskapsintensiv, tjenesteytende bedrift hvor det er fokus på menneskelige ressurser, stor kunnskapsflyt og høye kompetansekrav. Med det i bakhodet tenkte jeg at det ville være interessant å studere bankens strategiske arbeid, med et spesielt fokus på kompetansestrategi. I en organisasjon hvor mennesker er hovedressurs, må strategi håndteres annerledes enn dersom det er en bedrift som kan operere mer automatisk som for eksempel i form av produksjon av fysiske varer (Vargo & Lusch, 2004). Kompetanse er ferskvare som hele tiden oppdateres og påvirkes av, ikke bare tiltak, men alt som skjer rundt mennesket både intendert og tilfeldig. Av den grunn synes jeg at strategier i en organisasjon som satser på mennesker vil være et spennende utgangspunkt for oppgaven.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp i ulike kapitler. Denne introduksjonen er ment for å gi en kort innføring i tematikken, samt belyse hva oppgaven skal handle om og hvorfor. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her blir viktige begreper for oppgaven definert og den teoretiske basen for oppgaven blir dannet. Dette blir også et verktøy for å tolke de empiriske funnene i oppgaven. I kapittel 3 blir det redegjort for den metodiske tilnærmingen for studien. Det beskrives hvilke metodiske valg som er tatt og for hvilke grunner, og hvordan dette påvirker oppgavens kvalitet. I det 4. kapitlet presenteres og analyseres funnene fra datamaterialet. Videre vil disse diskuteres i kapittel 5, hvor interessante funn fra analysen blir tatt frem og sett i lys av teori. Helt til slutt vil oppgavens hovedfunn oppsummeres i en avslutning og eventuelle implikasjoner av resultatene presenteres. Gjennom både teorien, analysen og diskusjonen vil Lais modell for strategisk kompetanseledelse blir brukt som analyseverktøy, og belyses og diskuteres i lys av annen relevant teori.

2 Teoretisk grunnlag

I oppgaven blir det undersøkt hvordan kompetansestrategien og virksomhetsstrategien henger sammen og hvilke konsekvenser dette får for kompetansearbeidet i organisasjonen. For å skape en teoretisk ramme rundt oppgaven, har jeg valgt å ta utgangspunkt i Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse da dette er en modell som knytter strategi og kompetanse sammen. Den brukes for å beskrive hvordan organisasjonen arbeider med sin kompetansestrategi og hvilken tilknytning og hvilke sammenhenger som eksisterer mellom den og bankens overordnede virksomhetsstrategi.

For å belyse dette starter oppgaven med et delkapittel som tar for seg definisjonen av kompetanse, og sammenhenger mellom kompetanse og læring, hvor sentrale temaer for oppgaven trekkes inn. Videre kommer et delkapittel om strategi som redegjør for begrepet, plasserer strategisk kompetanseledelse i strategiteorien og noen aspekter som belyser diskuterbare punkter ved Lais modell. Dette blir videre trukket inn i det tredje delkapittelet som tar for seg selve modellen for strategisk kompetanseledelse. Her blir de ulike komponentene beskrevet og drøftet i lys av teori som kan tilføye andre synspunkter og drøfte Lais beskrivelser.

Dette teorikapittelet skal legge grunnlaget for forståelse og tolkninger i analysen, og videre være et verktøy for å diskutere funnene og komme frem til en konklusjon.

2.1 Kompetanse – et komplekst begrep

Kompetanse er et begrep som de fleste har en relasjon til, og det finnes mange ulike forståelser og definisjoner som er avhengig av konteksten begrepet brukes i. Begrepet stammer fra det latinske «competentia» som viser til det å være funksjonsdyktig, å mestre oppgaver og oppnå ønskede resultater (Lai, 2013). Videre har begrepet blitt brukt i mange sammenhenger og i ulike disipliner. Motivasjonspsykologen White kom for eksempel med en definisjon på kompetanse som er litt for vid for denne oppgaven, men som likevel gir et godt inntrykk av hva som menes med begrepet (Nordhaug, 2004). Denne definisjonen sier at kompetanse defineres som «individens kapasitet til å mestre krav de stilles ovenfor fra

omgivelsene» (Nordhaug, 2004). Ellström og Kock (2008, s. 6) beskriver kompetanse på en litt annen måte, nemlig som «egenskaper som den ansatte besitter i form av human kapital som kan nyttiggjøres i arbeidet». Begge disse definisjonene er i tråd med hvordan kompetanse brukes i denne oppgaven. Kompetanse er de ressursene et menneske har som gjør en i stand til å løse konkrete oppgaver. Lai (2013) har en mer detaljert definisjon av kompetanse, hvor hun bruker en utvidet versjon av Nordhaugs (2004) beskrivelse av at kompetanse består av tre komponenter: Kunnskap, ferdigheter og evner, som alle kan anvendes til å utføre arbeid. I Lais (2013) utvidede variant legges det til en fjerde komponent, holdninger. Disse fire komponentene beskrives videre og etterfølges av en del om læring, som er en essensiell faktor ved tilegnelse av kompetanse.

2.1.1 Fire kompetansekompone

Med utgangspunkt i Nordhaugs komponenter definerer Lai kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (2013, s. 46) Noen teoretikere velger å følge Nordhaugs definisjon og holde holdningsaspektet utenfor, da dette kan gi et mer ryddig perspektiv (Løwendahl & Wenstøp, 2010). I denne oppgaven blir holdningskomponenten tatt med, da holdninger er tett knyttet til anvendelse av kunnskap, ferdigheter og evner. Disse fire komponentene er videre brukt for å beskrive personers totale kompetanse slik det brukes i denne oppgaven.

Holdninger er med på å avgjøre om en person er kompetent eller ikke. At personen har tro på seg selv, et ønske om å mestre og tillit til egen kompetanse vil være avgjørende for hvordan personen mestrer de reelle oppgavene (Lai, 2013). I yrker hvor arbeidsoppgavene involverer menneskebehandling eller andre yrker hvor man påvirker mennesker, er holdninger essensielt. I jobber som innebærer for eksempel service, salg, omsorg eller undervisning, hvor man er i nær kontakt med andre mennesker, vil holdninger være av det mest essensielle for å bruke sitt kompetansepotensial. For eksempel kan en bilselger ha svært gode kunnskaper om bil, men dersom han har en holdning med dårlig serviceinnstilling, vil det være en svakhet i hans yrkeskompetanse. Det samme gjelder dem som arbeider i for eksempel eldreomsorgen. Dersom de mangler det medmenneskelige aspektet i holdningen sin, vil dette føre til at vedkommende er lite passende til en slik type jobb. Like viktig vil det være i yrker med stor påvirkningskraft, som for eksempel lærere. Barn absorberer det de lærer, og dermed bør også

lærernes holdning være nøytral og åpen. Dersom en lærer for eksempel tydelig heller mot et politisk ståsted, eller har en negativ holdning til en minoritetsgruppe, er dette holdninger som kan overføres til elevene, og videreføres. Det samme vil gjelde i opplæring i arbeidslivet. Dersom den som veileder deg har en negativ innstilling til sjefen eller en medarbeider, er det lett å adoptere ubevisst de samme holdningene og videreføre dem.

Med *ferdigheter* menes det kapasitet til å utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå definerte mål (Lai, 2013, s. 49). Ferdigheter vises dermed gjennom å gjennomføre oppgaver og er knyttet sterkt opp mot det praktiske aspektet ved kompetanse. På grunn av det, er også ferdigheter den enkleste komponenten å observere og måle (Lai, 2013). Ferdigheter kan komme til uttrykk på ulike måter. Det kan vises gjennom oppgaver som er lett å observere, slik som håndtering av teknologi. Men det kan også komme til uttrykk gjennom aktiviteter som er vanskeligere å observere, slik som kognitive ferdigheter som tolkning og vurdering (Lai, 2013).

Evner er den tredje komponenten og skillet mellom ferdigheter og evner kan oppleves som uklart. Skillet går ved at evner regnes som stabile, ny kunnskap vil ikke påvirke de merkverdige. Ferdigheter vil derimot kunne trenes opp eller endres ved tilegning av ny kunnskap (Lai, 2013). Nordhaug (2004) beskriver evner som en medfødt egenskap, og han sammenligner det med musikalitet. De fleste vil kunne bli gode dersom de lærer å spille et instrument og bruker mye tid på å øve. I denne situasjonen er det ferdigheter og kunnskaper man trener opp. Det vil derimot være et skille mellom dem og de som er født med mer musikalitet, en evne som ikke kan trenes opp. De vil raskere kunne bli god i musikalske sjangrer. Videre i oppgaven er det hovedsakelig de tre andre komponentene som vil bli omtalt i henhold til utvikling. Evnekomponenten er mer stabil, og vil ikke endres over tid slik begrepet defineres i denne oppgaven.

Den siste komponenten er *kunnskap*. Det er den komponenten som oftest knyttes opp mot kompetansebegrepet, både blant de som arbeider med kompetanse og utvikling, men det er også en vanlig allmenn oppfatning at kompetanse og kunnskap hører sammen. Kunnskap kan anses som en persons informasjonsbase (Lai, 2013). Kunnskap er dynamisk og kontekstavhengig, og den samme kunnskapen kan ha ulike mening i ulike situasjoner (Newell et al., 2009).

Det er vanlig å dele opp kunnskap i enten taus eller eksplisitt kunnskap (Newell et al., 2009). Den eksplisitte kunnskapen er informasjon som lett kan forklares og videreføres til andre, mens taus kunnskap er derimot kunnskap som er vanskelig å forklare, og som krever en dypere forståelse (Newell et al., 2009). Lesing er et eksempel på taus kunnskap. De som kan det gjør det automatisk, men dersom man blir bedt om å forklare det eller lære det bort til noen andre, så vil det være en svært utfordrende oppgave. Det er vanskelig å sette ord på hva man gjør selv om det er noe man gjør uten å tenke over fremgangsmåte. Den tause kunnskapen er ofte referert til som «know-how» og den er ofte forankret i personlige erfaringer (Newell et al., 2009). Taus kunnskap vil være svært verdifull i organisasjoner, men det gir også en utfordring når det kommer til videreføring. Den tause kunnskapen er ofte vanskelig å overføre, og derfor kreves det en del for å overføre den innad i organisasjonen. Kunnskapen må gjøres eksplisitt slik at andre kan tilegne seg den, for så å gjøre den om til taus kunnskap igjen (Newell et al., 2009).

2.1.2 Fra læring til kompetanse

Læring skjer hele tiden og i de fleste situasjoner. Mange knytter læring opp mot kunnskap som en lærer i skolen, men begrepet læring blir i denne oppgaven brukt om prosessene som fører til tilegnelse av kompetanse. Oppgaven vil ta utgangspunkt i definisjonen: «Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial» (Lai, 2013, s. 119).

Formell og uformell læring – hvordan skjer det?

I et organisasjonsperspektiv kan man snakke om både formell og uformell læring (Filstad, 2010). Lai nevner uformell læring i et par sammenhenger, men hun vektlegger planlagte tiltak som hovedkanal for å oppnå kompetanseutvikling hos organisasjoner. Formell læring er det som ofte knyttes til opplæring og planlagte, organiserte prosesser. Uformell læring oppfattes ofte som det motsatte, og handler om den uforutsette hverdagslæringen som skjer gjennom interaksjoner og erfaringer slik som for eksempel møter, lunsjer, problemløsingssituasjoner eller observering av andres arbeidsmetoder. Uformell læring kan skje både bevisst og ubevisst for den lærende (Filstad, 2010). Uformell læring gjennom observasjon, testing og øvelse er den vanligste måten å lære arbeidsoppgaver på, og det er derfor viktig å kombinere både uformell og formell læring for å sørge for riktig og god kompetanse hos medarbeidere (Collin,

2002, ref. i Filstad, 2010, s. 58). Det er et kjent fenomen at organisasjoner ofte regner formell læring som en god løsning på kompetansegap. Dersom det oppdages at det eksisterer et behov for oppdatert kompetanse, er ofte kurs eller opplæring en enkel løsning, spesielt dersom tiltaket skal omfatte et stort antall ansatte. Men mennesker lærer ofte bedre av erfaringer og gjennom overføring av taus kunnskap fra mer erfarne kollegaer, og det dermed kan ofte mer tilfeldig erfaring i jobben være mer effektivt enn formelle tiltak. Begge varianter er viktig for å oppnå et så godt læringsresultat som mulig (Lai, 2013).

For å kunne utnytte potensialet som ligger i uformell læring, er det essensielt å sørge for at det legges til rette for det gjennom læringsmiljøet i organisasjonen. Det bør være en kultur for deling av kunnskap og erfaringer, men dette kan ofte oppleves som vanskelig for mange (Newell et al., 2009). Francis Bacons kjente frase «kunnskap er makt» viser til at den kompetansen du sitter på, kan gjøre deg unik og viktig for arbeidsstedet ditt. Det å delta i en kultur hvor man skal dele av sin kompetanse og risikere at sin egen posisjon i organisasjonen svekkes, kan oppleves som utfordrende, samtidig vil man også kunne utvikle sin egen kompetanse (Filstad, 2010). Så uformell deling vil kunne oppleves som både positivt og negativt for individet. På organisasjonsnivået vil det oppleves som en styrke dersom man klarer å skape en kultur hvor kunnskapen flyter og alle deler og lærer av hverandre, på alle nivåer. Samtidig kan man møte utfordringer med uformell læring, blant annet er ofte deltageren ikke bevisst på læringen selv. Dette kan gjøre at den nye kompetansen ikke anvendes i forhold til sitt potensiale, eller at uformell kunnskap gjerne blir til taus kunnskap, så vedkommende kan ha vansker med å dele kompetansen (Eraut, 2004).

Svært mye uformell læring skjer gjennom interaksjon med andre. Mange teoretikere ser på læring som en sosial aktivitet, og det er også relevant i organisatoriske sammenhenger. I dagens arbeidsliv innebærer nesten alle jobber interaksjon med andre mennesker, og i mange tilfeller samarbeid og deltagelse i det som kalles praksisfellesskap. Wenger (2007, gjengitt i Filstad, 2010) beskriver læring som «en interaksjon mellom sosialt definert kompetanse og personlig opplevelse». Dermed blir menneskers sosiale identitet og nettverk essensielt for å lære å tilegne seg ny kompetanse. Ny kompetanse skapes når flere kunnskapsbaser bringes sammen, og utfordres for eksempel av en ny kontekst (Newell et al., 2009). På denne måten vil kompetanse kunne utvikle seg eller aktiveres i møtet med andre i nye kontekster.

Praksisfellesskap er et begrep som brukes mye om sosial læring på arbeidsplassen, og de er arenaer for utvikling gjennom uformell læring for de ansatte. Utvikling og læring i slike

fellesskap skjer gjennom spenninger mellom den enkeltes identitet og relasjonen til fellesskapet (Filstad, 2010). De fleste organisasjoner består av flere praksisfellesskaper og man er gjerne deltager i flere samtidig gjennom en følelse av tilhørighet og en form for felles forståelse. Ut fra dette kan man vise til at sosialtilhørighet og fellesskapstilhørighet vil fungere som drivere for læring i en organisasjonssetting, og man utvikler seg gjennom samspill med andre mennesker som innenfor en kontekst, har en relativt lik forståelse, interesse eller mening som en selv.

Reell kompetanse

Læring er det som fører til kompetanse, enten det er læring av erfaring, øving, lesing eller andre former man kan bruke til å tilegne seg kunnskap, ferdigheter og holdninger. Formell kompetanse er det man tilegner seg gjennom utdanning, sertifiseringer, og ulike opplæringstiltak (Lai, 2013) og denne kompetansen er dokumentert gjennom vitnemål, sertifikat eller lignende (NOU 1986:23). Slik kompetanse er ofte kravene som ligger til grunn for å være sertifisert til et yrke eller kvalifisert til en stilling. Den uformelle kompetansen er den som skapes gjennom hverdagslæring og utenfor de planlagte tiltakene og er i sterk grad knyttet til erfaring (Lai, 2013). Den reelle kompetansen er summen av de to formene for kompetanse, og er de faktiske kunnskapene, ferdighetene, evnene og holdningene man har (NOU1986:23). Den mer uformelle kompetansen er viktig i mange arbeidslivssituasjoner. Eksempelvis kan sosial kompetanse hvor kommunikasjonsferdigheter og ferdigheter til å bygge relasjoner med kunder, samarbeidspartnere og kollegaer stå sterkt (Lai, 2013).

2.2 Strategi i dagens marked

Strategi er et begrep som vil defineres avhengig av hvilken sammenheng det brukes i. Mintzbergs (1987) definisjon på strategi er et godt eksempel på dette. Han deler strategi inn i 5 ulike kategorier, kaller det for «The five Ps for strategy – plan, ploy, pattern, position and perspective (Mintzberg, 1987, s. 11). På norsk kan man oversette disse til plan, manøver, mønster, posisjon og perspektiv (Roos et al., 2010, s.13). Disse viser til at strategier skapes og utvikles for ulike formål, og hvilket overordnet mål organisasjonen ønsker legger føringer for hvordan strategien utvikles. Felles for alle definisjoner for strategi, er at det handler om å

oppnå et bestemt mål. Det krever planlegging både for hvordan organisasjonen skal nå målet, men også vurderinger av andre påvirkningsfaktorer (Roos et al., 2010). Slike faktorer kommer fra omgivelsene organisasjonen opererer i, som økonomi i bransjen, etterspørsel etter ressurser og endringer blant konkurrentene. Grant (2013) beskriver strategi som en link mellom organisasjonen og markedet rundt. Det er tre hovedfaktorer i organisasjonen som er relevante for denne linken. Den første er målene og verdier, den neste er organisasjonens ressurser og kapabiliteter som dekker både de økonomiske og kunnskapsbaserte ressursene og den tredje er strukturer og systemer som eksisterer i organisasjonen (Grant, 2013). På den andre siden av linken er markedet organisasjonen opererer i, og det er tre hovedfaktorer som påvirker strategien her også. Det er konkurrentene, kundene og potensielt leverandørene. De organisatoriske faktorene og markedet, både påvirker strategiene og bindes sammen av dem.

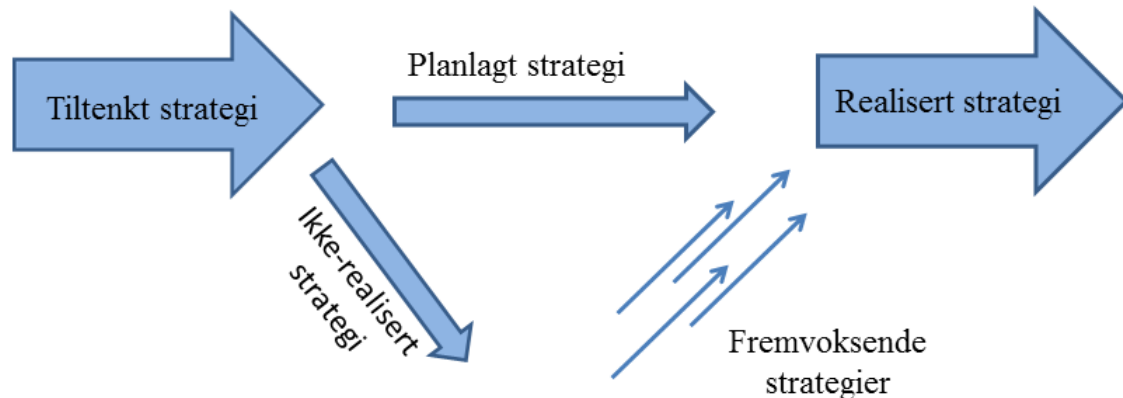
I et organisasjonsperspektiv vil det være flere aspekter som er viktig i forhold til strategibegrepet. Tid er et av de mest sentrale, og i en markedssammenheng vil en strategi tradisjonelt sett ha et langsiktig tidsperspektiv. Utfordringen er å nå det planlagte målet uten å vite med sikkerhet hvilke faktorer som kan påvirke strategien. Strategi handler i denne konteksten om det som er vanskelig å forutsi og som er langsiktig (Roos et al., 2010). Mål er også et av de mest sentrale aspektene. Å formulere et mål er grunnleggende for en god strategi, og målet må gjenspeile organisasjonens verdier. De strategiske målene formuleres på en måte som er mer målbare enn verdiene, og dermed blir målene essensielle for å vurdere om organisasjonen klarer å bevare sine verdier i arbeidet (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Kvaliteten på strategien viser seg første og fremst i det en organisasjon står for, gjør og oppnår (Løwendahl & Wenstøp, 2010, s. 22).

Lai (2013) viser til at hovedansvaret for strategier bør ligge hos toppledelsen. Ledelsen har hovedansvaret for organisasjonens driv, og det er de som står i posisjon til å forankre planer og strategier for organisasjonens fremtid. Men det finnes også teori som viser til andre former for strategiutvikling, som viser til at strategi ikke alltid kommer fra ledelsen, men kan vokse frem andre steder i organisasjonen, såkalte fremvoksende strategier.

2.2.1 Fremvoksende strategier

Strategi er ofte noe som skapes på toppen og som implementeres i resten av organisasjonen i etterkant (Mintzberg & Waters, 1985). Men det er sjelden slik at den planlagte strategien er den som blir gjennomført. Mange faktorer påvirker, og en teori som er mye brukt for å

forklare dette, er Mintzberg og Water's teori om «Emergent strategy». Emergent strategies eller fremvoksende strategier som det vil bli kalt videre i oppgaven, er strategier som skapes i omgivelsene og som påvirker den realiserte strategien.



Figur 1 - Fremvoksende strategier (KILDE: Forfatters konstruksjon basert på Mintzberg & Waters, 1985: 258)

Fremvoksende strategier vokser frem som et resultat av beslutninger og handlinger, og sammen danner de et mønster som påvirker den planlagte strategien (Mintzberg & Waters, 1985). Dette kan knyttes til synet på strategi som mønster (Roos et al., 2010). De skiller mellom to typer hovedstrategi, tiltenkt strategi og fremvokst strategi. Figuren viser hvordan strategier henger sammen fra de utvikles til hvordan sluttresultatet blir. Den tiltenkte strategien fører til to komponenter, den planlagte strategien og urealisert strategi, som er det som er ønsket, men som ikke gjennomføres. Den planlagte strategien er den delen av den tiltenkte strategien som blir noe av. Den planlagte strategien møter eventuelle fremvoksende strategier og sammen fører de til den realiserte strategien. Dette viser til at fremvoksende strategier kan påvirke en organisasjons realiserte strategier og endre den planlagte strategien.

For at det skal kunne kalles en rent fremvoksende strategi, må strategien være konsistent, den må foregå over tid, uten at den er planlagt (Mintzberg & Waters, 1985). Den må oppstå av seg selv, uten at noen har en intensjon om at den skal vokse frem. Men dette skjer sjeldent i realiteten, både overlagt strategi og fremvoksende strategi står sjeldent alene (Mintzberg & Waters, 1985). I de fleste sammenhenger er det en kombinasjon av fremvokste strategier og overlagte strategier som styrer en organisasjon. Planlagt strategi kan beskrives som en mer kontrollerende og planlagt form for strategi, mens fremvokst strategi tar mer hensyn til omgivelsene sine og skapes uten kontroll. Nettopp derfor beskriver modellen ovenfor en mer realistisk fremstilling av strategi som påvirkes av både planer, miljø og organisasjonskultur. Slike fremvoksende strategier vokser gjerne frem som en reaksjon på handlinger som

organisasjonen foretar seg, og gir dermed et sterkt grunnlag for læring i organisasjonen og strategiene bør kontinuerlig vurderes på bakgrunn av eventuell fremvokste strategier (Roos et al., 2010). Ofte er det endringer i omgivelsene og markedet som fører til en endring i strategien, og som videre skaper grobunn for slike fremvoksende strategier (Roos et al., 2010).

2.2.2 Et marked i kontinuerlig endring

Dagens samfunn er stadig i endring, noe som i stor grad påvirker markedet, og organisasjoner må oppdatere seg og utvikle seg i samme takt som samfunnet og markedet gjør. Kunder stiller stadig høyere krav til produkter og tjeneste, og samtidig blir konkurransen i markedet stadig sterkere både nasjonalt og globalt på grunn av innovasjon og nyskaping. Derfor er det viktig at organisasjoner tenker langsiktig og systematisk i sin satsning og sine strategier (Lai, 2013). Men stemmer dette alltid?

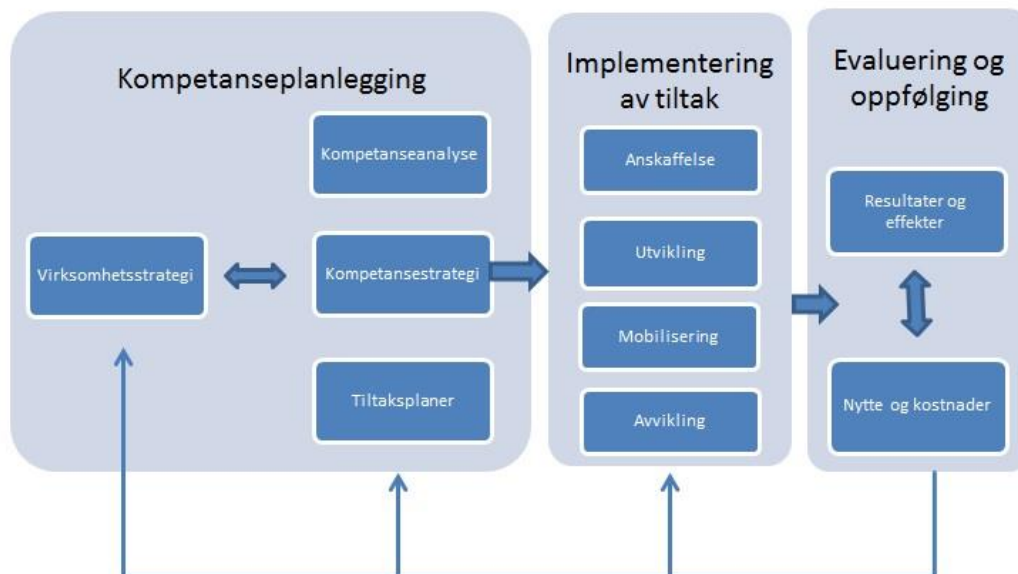
Strategisk teori har to hovedområder når det gjelder å analysere hvilken strategi man skal satse på: ekstern og internanalyse, hvor eksternanalyse handler om muligheter og trusler fra ytre påvirkninger, og internanalyse fokuserer mer på styrker og svakheter innad i organisasjonen (Barney, 1991). I en eksternanalyse ser man på virksomhetens marked og gjør en analyse av det. Porters henvisning til fem krefter er et eksempel på hvordan eksternanalyse kan foregå. Han beskriver en eksternanalyse hvor hovedkjernen er rivaliserende virksomheter, og de fire andre komponentene etableringstrusler, leverandørs forhandlingsstyrke, trusler fra substitutt og kunders forhandlingsstyrke virker inn på virksomheten og rivalenes posisjonering (Porter, 1980). Den andre varianten er internanalyse, hvor man undersøker hvilke ressurser organisasjonen besitter og som er konkurransemessig avgjørende for organisasjonen, og faller inn under ressursbasert strategiteori. Ressurser kan være for eksempel et godt omdømme, merkenavn, eller som det som er mest sentralt i denne oppgaven, kompetanse (Løwendahl & Wenstøp, 2010), og ressursene bør verdifulle, sjeldne, vanskelige å kopiere og godt organisert for å hente ut gevinsten som ressursen gir (Barney, 1991). Innenfor denne teorien finnes ligger strategisk kompetanseledelse som brukes som rammeverk for oppgaven. Men flere teorier innenfor denne retningen har valgt å gå litt videre og kritisere det statiske perspektivet som har eksistert innenfor ressursbasert teori. Gjennom kun å analysere sine ressurser og skape teorier på bakgrunn av det, så antas omgivelsene som relativt stabile og statiske (Priem & Butler, 2001). Samfunnet og markedet er kontinuerlig i

endring, og teorier som for eksempel dynamiske kapabiliteter er en videreutvikling av internanalyser som fokuserer mer på hvordan virksomheten håndterer og analyserer sine ressurser i forhold til samfunnsendringene (Madsen, 2009). Valg som gjøres i virksomheter, og nye strategier som innføres, gjøres på bakgrunn av en balanse mellom endringskrefter og stabiliseringskrefter fra organisasjonen i form av motkrefter som ikke ønsker endring (Roos et al., 2010). Det å endre organisasjoner er krevende, spesielt ved større endringer. Organisasjoner som lykkes innenfor dette området klarer å finne en balansegang som fungerer både for de ansatte og organisasjonens posisjonering. I hvilken grad en organisasjon er i stand til å ta imot tilbakemelding fra omgivelsene og utnytte dette, er et eksempel på hvordan organisasjoner kan få et mer dynamisk system for virksomheten. (Roos et al., 2010).

Nettopp på grunn av at markedet endrer seg, og fremvoksende strategier kan oppstå, kreves det en bevissthet rundt dette hos organisasjoner, og i tjenesteytende, immaterielle virksomheter vil medføre påvirkning på kompetansestrategien. Videre presenteres strategisk kompetanseledelse som en måte å strukturere en organisasjons kompetansestrategi på, og det vil senere i oppgaven brukes for å vurdere hvordan dette brukes i Sparebanken Møre

2.3 Strategisk kompetanseledelse

Lais modell for strategisk kompetanseledelse vil bli brukt som hovedrammeverk for oppgaven, og er bindeleddet mellom strategi og kompetanse. Som nevnt i første del av dette kapitlet, bør en strategi ta utgangspunkt i analyser for å være bedre rustet for å nå de fremtidsrettede målene organisasjonen setter seg. Mange er av den oppfatningen at all kompetansesatsing vil lønne seg, og dette fører ofte til lite strukturert kompetansearbeid som medfører dårlige organisatoriske resultater (Lai, 2013). Mange organisasjoner viser til at de sender ansatte på kurs og seminarer, og arbeider med kompetanse på den måten, men det krever en mer målstyrt og gjennomarbeidet plan. For å sikre at organisasjonens kompetansestrategi fungerer som en reell strategi og oppnår sine mål må det sees på som en kontinuerlig prosess, bestående av ulike komponenter satt i et system (Lai, 2013, s. 14). Denne modellen beskriver gjennom tre nivåer hvordan organisasjoners kompetansearbeid kan være reelt strategisk og sammenknyttet med virksomhetsstrategier. I denne delen av oppgaven kommer jeg til å presentere Lais modell for strategisk kompetanseledelse, og se deler av den i lys av annen litteratur på feltet.



Figur 2 - Strategisk kompetanseledelse som prosess. (KILDE: Konstruert av forfatter, basert på Lai, 2013:15)

Modellen viser et kontinuerlig arbeid for systematisk kompetansearbeid, men som nevnt i forrige kapittel, vil man måtte anta at omgivelsene er relativt stabile for å få full utnyttelse av modellens potensial. Til tross for at det er en kontinuerlig prosess, vil det fortsatt være tidskrevende og endringer i samfunnet vil kunne endres fortere enn organisasjonen får vurdert prosessen og resultatene sine.

Grunnet oppgavens størrelse vil ikke hele modellen tas med i oppgaven. Fokuset ligger på to av delene. Det første er kompetanseplanlegging med hovedvekt på sammenheng mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien. Den andre delen er implementering av tiltak hvor det er fokusert på rekruttering, utvikling og mobilisering.

2.3.1 Kompetanseplanlegging

Det nivået Lai beskriver som kompetanseplanlegging består av fire komponenter: Virksomhetsstrategi og mål, kompetansestrategi, kompetanseanalyse og tiltaksplaner, hvor virksomhetsstrategien står for seg selv, men er i interaksjon med kompetansestrategien. Kompetanseanalysen påvirker kompetansestrategien, og sammen danner de to komponentene grunnlaget for tiltaksplanene som utvikles.

Virksomhetsstrategien

Den overordnede strategien, også kalt konsernstrategi er ansvarlig for organisasjonens driv og sammenheng. Den bygges rundt hvilken retning organisasjonen skal, hvordan den skal drives og hvordan den skal bygges opp. Viktige avgjørelser tas ofte av toppledelsen, og disse bør være ansvarlig for strategien (Grant, 2013).

Et annet strategisk nivå er forretningsstrategi, eller konkurransestrategi, og handler om hvordan man skal sikre et konkurransemessig fortrinn på markedet i lang tid (Roos et al., 2010). Strategien bør ta utgangspunkt i hva organisasjonen ønsker å oppnå i form av produkter eller tjenester, og hvordan de skal sikre seg de fortrinnene de ønsker. Skillet mellom denne strategiformen og det forrige nivået, er at den overordnede strategien avgjør hvilket marked man skal operere innenfor, mens forretningsstrategien handler om hvordan man skal bli best eller oppnå sitt mål innenfor det valgte markedet (Grant, 2013).

Forretningsstrategi er omtalt på flere måter. Michael Porter bruker begrepet generiske strategier, og han mener det finnes to ulike typer, kostnadslederskap og differensiering (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Markedet hvor det hele tiden er et press om å være på topp, være konkurransedyktig, være i utvikling og være stabil, krever at organisasjoner vet hvilken generisk strategi de ønsker å ta i bruk. Kostandslederskap handler om det økonomiske og strategien går ut på å kunne levere det billigste produktet. Grunner til at dette kan oppnås er knyttet til stor produksjon, høyere kompetanse eller tilgang til billigere deler eller produksjonssystemer (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Differensiering er den andre generiske strategien, og er vanligere i Norge. I motsetning til kostandslederskap hvor kun en kan være ledende, gir differensiering større muligheter til flere bedrifter av samme type. Denne strategien handler mer om skreddersyng og appellerer til de kundene som har mer fokus på produkt enn pris (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Selv om kostnad fortsatt er viktig i denne strategien så er det i større grad siktet mot å produsere et unikt og tilpasset produkt, som heller koster litt mer enn standardiserte løsninger. Samtidig finnes det også flere utfordringer ved begge valgene. Ved kostandslederskap kan for eksempel nye teknologiske virkemidler utfordre kompetansen eller det kan være vanskelig å se nye behov i samfunnet grunnet kostnadsfokus. Ved differensiering kan man for eksempel utfordres ved at det økonomiske gapet til kostnadslederen blir for stort eller at nye aktører kommer på banen med lignende satsning og minsker differensieringsnivået til organisasjonen (Porter, 1980).

I organisasjoner som kun har et virksomhetsområde, trenger man ikke å skille mellom konsernstrategi og forretningsstrategier (Lai, 2013). I denne oppgaven vil det være en slik organisasjon empirien hentes fra, og på bakgrunn av det velger jeg i denne oppgaven å kalle de to strategitypene for virksomhetsstrategi videre i oppgaven.

Kompetansestrategi

En annen type strategi, er funksjonelle strategier, og disse er knyttet til de ulike funksjonene hvor organisasjonen opererer (Roos et al., 2010). Det kan for eksempel være markedsføring, IT, produksjon eller personal. I denne studien er det strategi for personal som er den mest sentrale funksjonelle strategien, og det er i denne kategorien kompetansestrategien plasseres. Lai (2013) presiserer likevel at man ikke må se på kompetansestrategi som en ren funksjonsstrategi, siden kompetanse er noe som berører alle områder en organisasjon er involvert i. Selv om den ofte arbeides med av personalfunksjonen, påpeker Lai (2013) at den ikke kan flyttes ut av toppledelsen uten å miste sin strategiske forankring.

De overordnede målene til organisasjonen kombinert med kompetanseanalyser som beskrives i neste delkapittel, bør være utgangspunktet for utvikling av en kompetansestrategi, siden kompetansestrategien skal være med på å bidra til organisatorisk måloppnåelse (Lai, 2013). Og nettopp derfor er det viktig at kompetansestrategien og virksomhetsstrategien utvikles i samspill med hverandre, spesielt i organisasjoner hvor de ansatte er en sentral ressurs.

Lai definerer kompetansestrategi slik: *«En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse»* (2013, s. 31). Kjernekompetanse er et viktig begrep når man snakker om kompetansestrategi; Hva er det egentlig som er målet? Kjernekompetansen kan komme frem på to måter, enten av en spesifikk type kompetanse, for eksempel en spisskompetanse som er særegen for organisasjonen, eller gjennom en spesiell kombinasjon av ulike kompetanser som gjør at organisasjonen skiller seg ut (Lai, 2013). Det er kjernekompetansen som er med på å gjøre organisasjonen unik. For at en kompetanse skal kunne kalles for kjernekompetanse, så må den også være verdifull for kunden, og må være anvendbare på ulike arenaer og områder. Den skal rett og slett være organisasjonens konkurransefortrinn (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

En kompetansestrategi skal gi mål og retningslinjer for satsing på kompetanse, og bør sees på som en overordnet type strategi (Lai, 2013, s. 31). Men først må organisasjonen velge hvordan de vil håndtere kunnskapen de forvalter, og kompetansestrategiene vil fungere som en plan for å bruke den. Kodifisering av kunnskap eller personifisering av kunnskap er to ulike strategier man kan satse på for å sikre seg kunnskap som en ressurs som er nyttig for organisasjonen (Hansen et al., 1999).

Kodifisert kunnskap er knyttet til eksplisitt kunnskap som ble beskrevet i forrige kapittel. Når kunnskap er kodifisert, er den gjort tilgjengelig for standardisering og kodifisering i et system eller en database (Hansen et al., 1999). Kunnskapen settes i system, og menneskene som ansattes er kompetente til å hente ut den kodifiserte kunnskapen. Denne strategien gjør det enklere å dele kunnskap med medarbeidere, men samtidig så krever det at bedriften leverer relativt standardiserte løsninger. Fordelen med denne strategien er at man kun investerer en gang i kunnskapsressursen (Hansen et al., 1999). Når kunnskapen er kodifisert, er den lagret og tilgjengelig for alle eierne vil den skal være tilgjengelig for. I tillegg vil det gå raskt for andre å tilegne seg kunnskapen da den er lett tilgjengelig.

Personifisering av kunnskap er motsetningen til kodifisering. Her er kunnskapen knyttet til den enkelte person som er ekspert på området. Det fokuseres i stor grad på dialog og direkte kontakt, istedenfor standardiserte metoder (Hansen et al., 1999). Denne strategien handler i mye større grad om taus kunnskap som er vanskelig å kodifisere, og som krever menneskelig videreføring. I denne strategien står skreddersying av løsninger sterkt og det er ofte mer tidskrevende og kostnadsfylte prosjekter som bruker denne strategien. Personer som sitter på personifisert kunnskap har ofte bred erfaring innenfor sitt kompetansefelt.

Videre må derfor valg av kompetansestrategi gjøres i samspill med organisasjonens valgte konkurransestrategi og med tanke på hvordan de har valgt å håndtere kunnskapen (Hansen et al., 1999). Lai (2013) understøtter også dette gjennom å mene at det bør være en gjensidig sammenheng i utviklingen av kompetansestrategi og virksomhetsstrategier, og dette skal forankres i tiltaksplaner gjennom kompetanseanalyser.

En toveis-kobling?

Som nevnt innledningsvis vil en organisasjon som behersker å forvalte sin kompetanse riktig og strategisk, ha et godt utgangspunkt for å lykkes i markedet, men det er avhengig av et

samspill mellom ulike aktører i organisasjonen. Ikke alle organisasjoner ser viktigheten av koblinger mellom strategiene, og ansvaret for strategiarbeidet deles ofte opp hvor personalavdelingen håndterer kompetansestrategien og toppledelsen har ansvar for det resterende strategiarbeidet. Kuvaas og Dysvik (2012) viser til at det er fire ulike måter man kan drive personalfunksjonen som er området som er ansvarlig for kompetansearbeidet i en organisasjon. Det første nivået er at personalfunksjonen arbeider uavhengig av virksomhetsstrategier, det andre nivået er at kompetansearbeidet tilpasses til virksomhetsstrategien, og det tredje er en toveiskobling mellom kompetansearbeidet og virksomhetsstrategien, men det er virksomhetsstrategien som leder retningen, men tar hensyn til organisasjonens muligheter. På det fjerde nivået er det gjensidig, likeverdig og kontinuerlig sammenheng mellom de to strategiene (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det er i det siste nivået velfungerende, strategisk kompetanseledelse vil falle inn under. Videre vil oppgaven ta for seg de tre ulike nivåene som finnes i Lais modell for strategisk kompetanseledelse: Kompetanseplanlegging, implementering av tiltak, og evaluering og oppfølging.

Kompetanseanalyse

For at kompetansearbeidet skal være reelt strategisk, må kompetanseanalysen basere seg på strategiske analyser og mål som organisasjonen har satt, og derfor er det sentralt at virksomhetsstrategien trekkes inn (Lai, 2013). Gjennom å analysere organisasjonens kompetansekapital, vil man kunne avdekke og identifisere ulike behov som kan bidra til å nå de overordnede målene. Lai (2013) beskriver også at man skal være varsom i en kompetanseanalyse. Testing av ansatte eller forsøk på altomfattende kartlegginger vil sjelden gi gode resultat, og man bør heller ta utgangspunkt i gjeldende kompetansekrav i organisasjonen, og vektlegge hvordan kompetansekapitalen forvaltes. Gjennom å se behovet i forhold til kompetansebasen som organisasjonen har, vil hullene komme tydelig frem (Nordhaug, 2004). Gjennom slike kompetanseanalyser vil man hele tiden ha oversikt over hvordan kompetansebasen ser ut og hvilke behov som har oppstått og som kommer til å oppstå i fremtiden.

Lai sier at organisasjoner skal ta utgangspunkt i bestemte kompetansekrav for å avdekke hvilke behov som eksisterer (Lai, 2013). Dette viser til at organisasjonen allerede har definert hva de ønsker som sin kjernekompetanse, og styrer analysen og tiltaksplaner deretter. Annen litteratur viser til at dette kan gjøres på andre måter for å oppnå større effekt. En dyp analyse

av organisasjonens ressurser, kapabiliteter og kompetanse vil kunne gi en bedre forståelse av hva som faktisk er organisasjonens styrke og konkurransefortrinn, og dette kan igjen føre til en sterkere sammenheng mellom kjernekompetansen og markedet (Javidan, 1998). Dette viser til at det kan være hensiktsmessig å gjennomføre analysen på ulike måter, avhengig av hvordan man arbeider med strategiene. I et samfunn som endrer seg raskt, vil det kunne føre til bedre utnyttelse av ressursene å gjennomføre det på sistnevnte måte.

Uansett hvordan man går frem i en kartlegging eller analyse av organisasjonens kompetanse, så er det hva man sitter igjen med som er det viktige. Dersom man sitter igjen med en fullstendig oversikt over alle individers kompetanse i organisasjonen, så er dette noe som vil være lite nyttig da dette sannsynligvis vil endre seg i løpet av et relativt kort tidsperspektiv (Nordhaug, 2004). En slik kompetanseoversikt vil kreve kontinuerlig oppdatering på individnivå, noe som ikke vil være hensiktsmessig for verken organisasjonen eller medarbeiderne (Nordhaug, 2004).

Tiltaksplaner

Med arbeidet ved å utvikle en kompetansestrategi, må det også utvikles planer og tiltak for hvordan hele organisasjonen skal drive kompetansearbeid (Lai, 2013). Tiltaksplanene er med på å sikre dette og det gir også muligheter til å differensiere hvordan det skal arbeides med kompetanse knyttet til ulike stillinger, avdelinger og grupperinger i organisasjonen. Planene skal bygge på kompetanseanalysen for å forsøke å dekke eventuelle gap mellom ønsket kompetansebase og reell kompetansebase. Planene skal være grunnlaget for tiltakene i det neste kapittelet, implementering av kompetansetiltak.

2.3.2 Implementering av kompetansetiltak

Det neste nivået er implementering av tiltaksplanene. Når man velger hvordan man skal satse på kompetanse som ressurs, er det fire ulike tiltak organisasjonen kan satse på: anskaffelse av den ønskede kompetansen gjennom eksterne kilder, kompetanseutvikling gjennom tiltak for å oppnå læring, mobilisering handler om å systematisk tilrettelegge slik at de ansatte får nyttiggjort seg av den kompetansen de sitter på og til slutt avvikling hvor overflødig kompetanse avvikles (Lai, 2013). Men først redegjøres det for noen aspekter som er viktige for å sikre en god strategisk prosess, spesielt i implementeringsfasen.

For å sikre en god implementering bør tiltakene kommuniseres til alle medarbeidere og involvering av hele organisasjonen er sentralt. Ved å sørge for at alle medarbeidere er kjent med strategien, vil det kunne føre til et sterkere organisatorisk eierskap til den (Lai, 2013). I en slik kontekst som omtales i denne oppgaven, hvor kompetanse anses som hovedressurs, er inkludering og involvering viktig. Når en strategi skal implementeres, er god kommunikasjon essensielt (Roos et al., 2010). En strukturert kommunikasjon som når hele organisasjonen vil kunne føre til bedre motivasjon, struktur og følelse av involvering for de ansatte.

Anskaffelse og avvikling

Anskaffelse av kompetanse er en strategi som de aller fleste organisasjoner benytter seg av. En måte å sikre ønsket kompetanse på, er gjennom rekruttering av nye medarbeidere med ønskede kvalifikasjoner. Ansettelsesprosessen kan ofte anses som utfordrende, da det krever en god utvelgelsesmetode for å unngå feilansettelser. For å styre dette bør organisasjonen ha utarbeidet metoder for å analysere søkere, definert hva som skal vektlegges i prosessen, samt ha en kontinuerlig vurderingsprosess av metodens effektivitet (Lai, 2013). God rekruttering innebærer også både å ha et godt overblikk over kandidatene, enten om det er intern eller ekstern rekruttering, og i tillegg bør organisasjonen ha et godt rykte i markedet for å være et attraktivt sted ønsket av de beste søkerne (Nordhaug, 2004). Dersom organisasjonen ønsker å dekke kompetansegapet gjennom innhenting av kompetanse i form av rekruttering, kreves det at den som leder rekrutteringsprosessen er svært bevisst i sine vurderinger og valg (Lai, 2013). Det er gjerne en konkret kompetanse som skal dekkes, og det kan være utfordrende å avdekke om kandidaten er riktig for å fylle behovet, og for organisasjonen og dens kultur. Flere organisasjoner tyr også til ulike tiltak for å sørge for en god rekrutteringsprosess blant annet gjennom utviklede tester eller ved å involvere andre ansatte for å undersøke hvordan vedkommende passer inn i arbeidsmiljøet (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette bidrar også til å unngå feilansettelser og redusere risikoen for både økonomisk tap og kompetanseutfordringer for organisasjonen, selv om dette alltid vil være en risiko.

Andre måter å anskaffe ønsket kompetanse på, kan være gjennom å innhente ekstern hjelp utenifra i form av konsulenter, rådgivere eller annen ekstern arbeidskraft (Lai, 2013). Dette kan være hensiktsmessig i mange situasjoner, for eksempel hvor det er behov for konkret kompetanse i et svært begrenset tidsrom, eller i en akutt situasjon hvor kompetansen er behøvd øyeblikkelig og en rekrutteringsprosess vil ta for lang tid. Det kan også være

hensiktsmessig å ansette midlertidig kompetanse for å kunne overføre deler av den til organisasjonen for eksempel ved hjelp til å strukturere et opplæringsprogram (Nordhaug, 2004).

Avvikling av kompetanse kan i noen tilfeller være aktuelt, for eksempel i nedgangstider eller dersom organisasjonen må gjennom en endring hvor kompetansebasen må justeres. Dette punktet er ikke like mye brukt som de tre andre tiltakene, siden avvikling i stor grad er justert av lovverk (Lai, 2013), og det gjør at det er begrensninger for hvordan det kan brukes. Når man møter en slik situasjon hvor kompetansebasen er større enn kompetansebehovet, må organisasjonen i samspill med gjeldende lovverk legge en plan for en slik gjennomføring (Nordhaug, 2004). Det kan gjøres på flere ulike måter som for eksempel bonuser for frivillig oppsigelse, incentiver for tidlig pensjonering, omskolering eller andre lignende tiltak.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling knyttes ofte opp mot læringsbegrepet som ble nevnt i forrige delkapittel om kompetanse, men innenfor strategisk kompetanseledelse har det en mer konkret definisjon. Læring viser til de prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse, mens strategisk kompetanseutvikling er helhetlige tiltak som skal bidra til at organisasjonen når definerte mål (Lai, 2013, s. 117). Kompetanseutvikling handler om systematisk videreutvikling av den relevante kompetansen man har gjennom planlagte tiltak som har som hensikt til å dekke definerte læringsbehov. Innenfor strategisk kompetanseledelse viser kompetanseutvikling til planlagte tiltak, og da vil resultatet også blir formell læring, selv om Lai (2013) presiserer at uformell læring også er viktig. Tiltak for kompetanseutvikling er ofte assosiert med kurs, men dette fører ofte til lite spesifikk kompetanseutvikling som er lite individtilpasset. I slike situasjoner kan ansatte sitte igjen med det Lai (2013) kaller kompetanseinkongruens, at det er lavt grad av samsvar mellom vedkommende sitt potensial og de reelle arbeidsoppgavene som skal utføres. Kursing kan fungere i mange situasjoner, men det krever at innholdet og læringsutbyttet er i tråd med det kompetansebehovet organisasjonen har. Jobbtrening, medarbeidersamtaler, møter i fagnettverk, veiledning og karriereplanlegging er andre eksempler på arenaer for kompetanseutvikling.

Som nevnt tidligere i oppgaven, presiserer Lai viktigheten av uformell læring i organisasjoner. Likevel er dette ikke inkludert i hennes modell for strategisk kompetanseledelse. Nordhaug (2004) derimot, inkluderer dette i sin beskrivelse av

kompetanseutvikling innenfor strategisk kompetanseledelse. Han viser til det han kaller ubevisst læring som er impulser medarbeidere absorberer uten å være klar over det (Nordhaug, 2004). I tillegg beskriver han bevisst læring, men som ikke er planlagt, slik som for eksempel diskusjoner i lunsjen, eller en at en medarbeider forteller om en vanskelig kundesituasjon. I tillegg har han med en siste variant av uformell læring, som står litt i kontrast til slik uformell læring ble definert tidligere i oppgaven. Han kaller denne formen for planlagt, uformell læring (Nordhaug, 2004). Dette kan oppstå for eksempel gjennom grupper som opprettes innenfor et område for å dele kunnskap og erfaring. I lys av dette, kan man også planlegge uformell læring, og dermed også i større grad kunne ta det i betraktning i sammenheng med strategisk kompetanseledelse.

Kompetansemobilisering

Både anskaffelse og utvikling som ble beskrevet ovenfor viser til måter å sørge for riktig kompetanse til organisasjonen. Men begge disse vil ha liten verdi dersom det ikke legges til rette for at kompetansen skal brukes (Lai, 2013). Dersom medarbeidere ikke får utnyttet sin kompetanse og sitt potensiale, vil det øke sannsynligheten for at organisasjonen ikke når sine overordnede virksomhetsmål, og nettopp derfor bør organisasjoner ha en strategisk plan for kompetansemobilisering (Lai, 2013). Dersom organisasjoner ikke arbeider for at de ansatte får utnyttet sitt potensiale i relevante og utfordrende oppgaver, vil dette kunne føre til sviktende motivasjon og lavere mestringsforventning, noe som igjen kan føre til lavere innsats i arbeidet (Lai, 2013, s. 154). I en jobb hvor ansatte får utnyttet sitt potensial er det høyere sannsynlighet for at de drives i større grad av indre motivasjon. Indre motivasjon handler om at du drives av indre faktorer som for eksempel mestring eller glede, istedenfor ytre motivasjon hvor du drives av ytre faktorer som for eksempel lønn eller status (Kuvaas & Dysvik, 2012).

God kompetansemobilisering krever en tydelig rolledefinering for de ulike ansatte, og det handler både om hvordan organisasjonen skal legge til rette for den enkelte, men også for at de ansatte skal ha en klar rolleforståelse ovenfor seg selv (Lai, 2013). Lai (2013, s. 158-159) viser til fire punkt som bør være avklart for å sørge for at de ansatte får utnyttet sitt potensiale. Det bør være samsvar mellom rollens definisjon, rolletakers kompetanse slik den er definert tidligere i oppgaven, og arbeidsoppgavene som skal gjøres. Klarhet er et annet aspekt, det skal være tydelig hva som er den ansattes oppgaver og ansvar. Rollebelastning er det tredje

punktet man må ta hensyn til. Det skal være samsvar mellom arbeidstid og oppgaver. Dersom belastningen blir for stor eller for liten, vil dette kunne svekke kompetansemobiliseringen og bidra til at den ansatte ikke får brukt sin kompetanse. Den siste dimensjonen er at man bør ha en fleksibel rolleorientering. Det handler ikke om å være fleksibel i forhold til å ta på seg ekstra oppgaver eller lignende, men at de klarer å endre seg i henhold til samfunnet og organisasjonen. Fleksibilitet kreves for å kunne følge endringene som skjer og fortsatt få brukt sin kompetanse på en hensiktsmessig måte. Autonomi og mestringstro blir viktige aspekter for å beherske det (Lai, 2013). Det er en del av medarbeidernes egen følelse av at de plasseres på riktig sted og til riktige oppgaver i forhold til sin kompetanse. For god kompetansemobilisering handler i stor grad om opplevd kompetansemobilisering for de ansatte, ikke bare den strategiske kompetansemobiliseringen (Lai, 2013).

2.4 Teoretisk rammeverk oppsummert

I dette kapittelet har den teoretiske grunnsteinen for oppgaven blitt lagt, og dette skal brukes for å belyse og diskutere sentrale funn i datamaterialet i femte kapittel. Det blir også trukket inn teoretiske begrep og aspekter et par steder i analysen, men kun for å belyse eller kategorisere funn.

I den teoretiske avgrensingen har kompetanse blitt definert for videre bruk som kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som kan anvendes for å utføre definerte oppgaver (Lai, 2013), og kan bestå av både formell og uformelle kompetanse som tilegnes gjennom henholdsvis utdanning og både formell og uformell læring (Filstad, 2010). I tillegg har strategibegrepet blitt redegjort for hvor hovedpoengene er at strategi er linken mellom organisasjon og marked (Grant, 2013), og handler om planlegging og arbeid for hvordan organisasjonen skal nå et bestemt mål. Dette er utfordrende i et marked som endrer seg raskt og relativt uforutsigbart, noe som krever at organisasjoner må være bevisst på at ikke-planlagte strategier kan vokse frem (Mintzberg & Waters, 1985) og at menneskelige ressurser må sees på i et dynamisk perspektiv (Barney, 1991).

Strategisk kompetanseledelse beskrives gjennom en modell som viser i et prosessyn hvordan menneskelige ressurser i form av kompetanse, kan ledes gjennom strategisk kompetansearbeid (Lai, 2013). I resten av oppgaven vil det bli fokusert på planleggingsprosessen og implementering av tiltak, evalueringsbolken vil kun vurderes når

det er snakk om modellen som en prosess. Å evaluere kompetansearbeidet i banken ville være både plass og tidskrevende, og derfor har jeg begrenset meg til planlegging og implementering av kompetansestrategien. Videre i oppgaven vil strategisk kompetanseledelse, med fokus på planlegging og implementering, og resten av det teoretiske grunnlaget, bidra til å belyse og drøfte funnene i datamaterialet med fokus på hva som påvirker kompetansestrategien i en tjenestebasert virksomhet som satser på menneskelige ressurser.

Før analysen og diskusjonen presenteres, vil jeg nå redegjøre for den metodiske tilnærmingen som er brukt for å gjennomføre studien.

3 Metodisk tilnærming

Metoden for forskningen har hele veien preget og formet oppgaven. Det å ta de riktige metodiske valgene, er essensielt for å kunne svare på forskningsspørsmålene på riktigst mulig måte. De metodiske valgene som er tatt ble nøye vurdert i prosessen. Valget om å gjennomføre et kvalitativt case-studie med intervju og dokumentanalyse for empiriinnsamling, ble tatt grunnet at jeg ønsket å gå i dybden på en organisasjon. Både med tanke på tid og ressurser man har til oppgaven, var dette en hensiktsmessig løsning for å hente datamateriale som kunne svare på problemstillingen. Statistiske metoder vil være mer overfladiske og kreve flere caser og enormt mange flere informanter for å kunne gi gyldig informasjon. Observasjon er en annen metode som ble vurdert i sammenheng med et eventuelt strategimøte, men dette ble også lagt på hyllen da jeg fant det mer hensiktsmessig å bruke tiden til å intervju og på den måten kommer mer i dybden.

Videre i dette kapittelet vil jeg gjøre rede for valgene som er tatt i forhold til metode, både i form av vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign. Det vil også komme en redegjørelse for valg av kvalitativt intervju som datainnsamlingsform og tilnærming til analyse, samt refleksjoner omkring oppgavens kvalitet.

3.1 Kontekst

Studien er gjennomført i Sparebanken Møre i Ålesund. Det er en mellomstor bank, nasjonalt sett, som satser på lokale kontor ute i distriktene istedenfor sentralisering. De har over 30 kontorer spredt rundt i Møre og Romsdal, fordelt i 24 kommuner, og er fylkets største bank med over 400 ansatte. Organisasjonen består av 4 fokusområder og 3 mer administrative deler. De 4 områdene er Næringsliv, Treasury og Markets, Forretningsutvikling og Divisjon Personmarked, hvorav sistnevnte er den største avdelingen. De administrative avdelingene er Informasjon og Administrasjon, Kreditt og Juridisk, og Økonomi, Risikostyring, Personal og Sikkerhet. De opererer med en visjon om å være nær, lokal og solid som sikter til at de ønsker å være tilstede nært for sine kunder, de har et sterkt fokus på personlige relasjoner og de skal gi trygghet til sine kunder.

Strategisk sett så satser organisasjonen på menneskelige ressurser i form av kompetente medarbeidere. Kompetansestrategien deres er integrert i det overordnede strategidokumentet, og at det er sammenheng her er et sentralt aspekt i modellen for strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013). Siden det er en organisasjon med mange fagområder, har de en del hver i det overordnede strategidokumentet, hvor det presenteres konkrete mål for avdelingen. I hvert kapittel er det også en del på kompetanse som tar for seg hvordan de skal jobbe for å oppnå den ønskede og nødvendige kompetansen. I tillegg er det også et eget kapittel for personalområdet som omhandler rekruttering og læringsbehov, og tilhørende planer for oppnåelse. Dette viser at banken satser mye på kompetanse, og de har strategiske planer for det, og dermed tolker jeg det som et passende sted å utføre studien min.

Jeg hadde lite forkunnskaper om bedriften før kontakten ble etablert. Til tross for både tilhørighet til kommunen og til banken, så hadde jeg lite kjennskap til arbeidsmåter, strukturer og prosesser. I utgangspunktet visste jeg at de arbeider mye med strategiene sine, og at de har fokus på læring gjennom det de kaller Møreskolen, som er kjernen hvor det arrangeres opplærings og utviklingstiltak for de ansatte ved behov. Bortsett fra dette hadde jeg liten kunnskap om organisasjonens kompetansearbeid, noe som gir et godt utgangspunkt for å være objektiv i forskningen.

3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

Oppgaven skrives med hermeneutikk som vitenskapsteoretiske ståsted. Hermeneutikk beskriver forståelse som at mening kan kun forstås i lys av den sammenhengen vi studerer i, og er en del av (Thagaard, 2013, s. 41). All ny kunnskap, må forstås som en del av en helhet.

I et hermeneutisk ståsted bygger all forståelse på en førforståelse. Mine tolkninger av noe vil alltid påvirkes av mine subjektive tanker, kunnskaper og erfaringer, alt det jeg kommer inn i situasjonen med. Hermeneutisk forståelse kan metaforisk forklares som en spiral hvor all kunnskap bygger på hverandre og er knyttet sammen. Når man gjør et funn, så blir dette tilpasset den teorien man bruker. Dersom det ikke passer, henter man mer teori for å tilpasse til funnet. Og slik vil spiralen alltid bygges videre gjennom at man tilpasser og skaper en ny forståelse hele tiden.

Målet er å oppnå en gyldig forståelse av empirien min. Siden all forståelse bygger på førforståelse, og dermed påvirker tolkninger, så vil dette være noe man må være bevisst på når man tolker teorien og leter etter funn i materialet. Hermeneutikk passer også i sammenheng med temaet for oppgaven. Strategisk kompetanseledelse og strategiarbeid er en prosess som hele tiden vurderes og endres og vurderes på nytt, avhengig av omgivelsene og målene organisasjonen befinner seg i.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet inneholder beskrivelse for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Designet skal gi retningslinjer for hva som skal være hovedfokus i studien, hvem skal delta, hvor skal det gjennomføres og hvordan det skal gjennomføres (Thagaard, 2013, s. 55). Det er mange variabler i en slik oppgave, og på grunn av dette er det mye som kan endre seg i løpet av prosessen. Av den grunn er det viktig at designet er fleksibelt og åpent for endringer (Thagaard, 2013). Hvilke tiltak som er gjort for å sikre åpenhet og fleksibilitet, beskrives videre i kapitlet.

Kvalitativ forskning kan preges av både induktiv tilnærming og deduktiv tilnærming. Deduktiv fremgangsmåte tar utgangspunkt i teori, slik at hypoteser for forskningen baserer seg på en antagelse fra tidligere forskning (Thagaard, 2013). I en slik studie vil ofte resultatet være at man videreutvikler eller endrer teorien man tok utgangspunkt i. Induktiv metode derimot er at en teori utvikles på bakgrunn av datamaterialet, og det eneste som påvirker utgangspunktet vil være forskerens subjektive database (Thagaard, 2013). Ved denne metodiske tilnærmingen vil ny teori kunne utvikles på bakgrunn av funnene i empirien.

En tredje tilnærming er en fremgangsmåte som står mellom de to overstående, abduktiv tilnærming. Denne metoden er et samspill mellom induktiv og deduktiv, og har tyngdepunkt mellom etablert teori og empiribaserte fortolkninger (Thagaard, 2013, s. 201), og på bakgrunn av det er det denne tilnærmingen denne studien faller inn under. Det er tatt utgangspunkt i etablerte teorier, og gjennom å analysere funn som er hentet ut og knytte det opp mot teori, gir dette grunnlag for å danne ny teori.

Videre presenteres flere metodiske aspekter ved denne oppgaven. Casestudiet beskriver undersøkelsesopplegget for oppgaven, og legger føringer for hvordan designet er lagt opp.

Kvalitative intervju beskriver metoden for hvordan datamaterialet er blitt hentet inn og bakgrunnen for det.

3.3.1 Case-studie

Thagaard (2013, s. 56) beskriver case-studier som et undersøkelsesopplegg hvor man skal studere mye informasjon om få enheter eller caser som representerer en avgrenset kontekst som defineres tidlig. Kontekstgrensene i denne oppgaven vil være organisasjonens nåværende strategier, og casen vil være strategiarbeidet som gjøres i banken. Man skiller mellom to typer case, singel eller multippel (Yin, 2003). I et singel-case er det kun en enhet som studeres, men ved multippel-case er det to eller flere enheter som studeres og sammenlignes. Denne oppgaven vil være et singel-case studie, siden det kun tas utgangspunkt i en organisasjon. Studien vil også defineres som et deskriptivt case. Man skiller mellom deskriptivt, eksplorerende og kausale caser (Yin, 2003). En eksplorerende case kjennetegnes av at man ikke har klare grenser, og det finnes lite forkunnskaper om temaet fra før. Problemstillingen er ofte uklar og man har ikke en klar plan på hvordan man skal gå frem. En kausal case beskriver årsakssammenhenger mellom ulike fenomener og variabler i studien. Deskriptivt studie som er den varianten som brukes for denne oppgaven, handler om å kartlegge og analysere ulike variabler i studien. Det skal, som navnet tilsier, beskrive et fenomen innenfor en kontekst (Yin, 2003). Denne case-studien vil bygge på kvalitative metoder i form av intervju og dokumentanalyse.

3.3.2 Valg av informanter

For å få gode funn, er valg av informanter viktig. I denne oppgaven er det brukt et strategisk utvalg for å velge informanter (Thagaard, 2013). De ble valgt på bakgrunn av sine kvalifikasjoner i organisasjonen, og hvor hensiktsmessig det var å intervju dem i forhold til problemstillingen. De ble plukket ut ved hjelp av kontaktpersonen i organisasjonen som er involvert i enten utvikling av overordnede strategier eller har kunnskap eller erfaring med kompetansestrategien. Siden oppgaven skal ta for seg kompetansestrategi og virksomhetsstrategi, var det naturlig å hente informanter fra de områdene som er påvirket av dette. Det ble i utgangspunktet plukket ut 6 informanter. Siden kvalitative studier innebærer å gå dypt inn i hver enkelt informants tanker, erfaringer og meninger, velger man heller få informanter slik man får tilstrekkelig informasjon (Thagaard, 2013). På bakgrunn av dette og

oppgavens omfang ble det i utgangspunktet valgt ut kun 6 informanter fra ulike områder i banken. Det ble også forventet at ved omkring 6 informanter ville studien nå sitt metningspunkt, noe som viser til at det valgte antall informanter gir tilstrekkelig med informasjon, og et høyere antall ville ført til gjentakelser (Thagaard, 2013). Kvale et. al(2009) skriver at siden et intervju er en mellommenneskelig interaksjon, og det vil skapes ulike samspill med ulike typer informanter. Derfor ble det valgt ut 2 informanter fra hvert område, for å dekke et større område av feltet. Dette vil kunne bidra til et rikere datamateriale og en bredere og dypere forståelse av temaet som skal undersøkes. Etter å ha analysert materialet kom det frem funn som tok oppgaven i en litt annen retning. I sammenheng med dette fant jeg det hensiktsmessig å innhente mer informasjon fra to andre informanter som var erfarne ansatte på personmarkedet i banken. Disse kom med supplerende informasjon for å tilføye informasjon til de funnene som tok oppgaven i den valgte retningen. Fordelingen over informanter ble dermed seende slik ut:

Tabell 1:
Oversikt over informanter

Antall	Type jobb
2	Erfarne ansatte på personmarkedet
2	Arbeidet med kompetansetiltak og opplæring
2	Traineer – relativt nyutdannede som får en slags praksisperiode som ansatt.
2	Arbeid med virksomhetsstrategier

3.3.3 Intervju

I denne oppgaven blir det brukt kvalitativ tilnærming som metode hvor innsamlingen av data har foregått hovedsakelig gjennom intervju, og i tillegg er det blitt supplert med funn fra dokumenter. Kvalitative tilnærminger er godt egnet til å undersøke informasjon som ikke lett kan måles, da preges av mer subjektive oppfatninger. Videre vil det her bli presentert trekk ved kvalitative intervju og begrunnelse for hvorfor denne metoden ble brukt.

Målet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå den andre personens oppfatninger, erfaringer og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved kvalitativ metode blir relasjonen mellom forsker og informant svært viktig, og det bør være nær kontakt mellom partene. (Thagaard, 2013). Siden kvalitative metoder baserer seg på personlige forklaringer, vil forståelse og fortolkning stå sentralt (Thagaard, 2013). I slike mellommenneskelige situasjoner kan det også være problematisk å skape en god relasjon. Varsomhet og respekt for andres meninger er essensielt for å skape en god intervjusituasjon (Kvale & Brinkmann, 2009). Informanten har en virkelighetsoppfatning som han eller hun baserer sine tanker, handlinger og meninger på, og dette vil prege informasjonen som hentes inn. Forsker vil også ha en oppfatning av virkeligheten som avgjør hvordan informasjonen som innhentes, blir tolket, forstått og brukt. Gjennom å være bevisst og nøyaktig vil man kunne sørge for at intervjuet blir så komfortabelt og upåvirket som mulig. Personlige kommunikasjonskunnskaper fra intervjuers side vil på denne måten være essensielle. Gjennom å være bevisst på sin fremtoning vil man kunne tilpasse seg situasjonen og sørge for at god og riktig informasjon blir hentet ut i intervjuet.

For å få gode funn, ble det utarbeidet en intervjuguide med hensikt om å avdekke mest mulig informasjon rundt temaene oppgaven skal handle om. Hensikten med en intervjuguide er å kartlegge de temaene man ønsker mer informasjon om, og dette krever en gjennomtenkt plan. Det ble planlagt en grunnstruktur med fokus på det temaet som skulle belyses, men det var åpne rammer i de tilfellene informanten hadde noe annet de ønsket å snakke om, eller sporet over til andre tema som kunne være relevante. En slik modell er god når man ønsker å utforske et tema, men er åpen for nye vinklinger (Thagaard, 2013). I intervjuene kom det frem flere vinklinger som var spennende å ta for seg i analysen. Dette har ført til at intervjuguiden kunne vært utformet bedre, og i de to siste intervjuene ble det lagt til flere spørsmål og tema for å få utdypet de vinklingene.

Et strukturert intervju har en forhåndsbestemt gang i seg på hvilken retning intervjuet skal gå, og alle tema og spørsmål er satt på forhånd. Et ustrukturert intervju vil være mer som en samtale hvor hovedtemaene er bestemt på forhånd, men ellers utarter samtalen seg uten føringer, heller ved hjelp av informanten og intervjuers relasjon (Thagaard, 2013, s. 96). I denne oppgaven er det brukt en mellomting, et semi-strukturert intervju. Valget falt på denne typen intervju, da hensikten var å legge til rette for en informerende samtale (Robson, 2002). Informantene ønsket å få tilsendt intervjuguide på forhånd, og ved strukturerte intervju, blir

det da fort forberedt samtale fra informantens side. Et semi-strukturert intervju åpner for muligheten for å endre retning, droppe spørsmål eller legge til spørsmål alt etter hva som passer i situasjonen (Robson, 2002).

3.3.4 Gjennomføring

Selve intervjuprosessen er en intens prosess hvor mye kan skje. Informantene hadde i forkant fått intervjuguidene tilsendt, da dette ble etterspurt. Det kan føre til at personen forbereder seg i større grad og planlegger svar, men samtidig kan det også tilføye en trygghet for informanten. Siden intervjuformen var halvstrukturert anså jeg tillit som et viktigere aspekt enn spontanitet, da intervjuformen gir mulighet for oppfølgingsspørsmål som kan avdekke mer informasjon enn informanten gir i utgangspunktet. Dersom tillit og fortrolighet er til stede, øker sannsynligheten for at informanten åpner seg i større grad (Thagaard, 2013). For å forsterke tillitten og trygghet var jeg oppmerksom på kroppsspråket til informantene. Dersom de så ubekvem eller usikre ut, sørget jeg for å gi en dypere forklaring av spørsmålet, både for å utdype, men også for å gjøre det lettere å komme med spørsmål for informanten. I tillegg startet samtlige av intervjuene med personlige spørsmål, da det er her kontakten etableres, og det kan være fint å starte med noe enkelt og meningsnøytralt (Thagaard, 2013).

Gjennom alle intervjuene ble det brukt båndopptaker som tok opp hele intervjuene. Dette ga meg mulighet til å droppe notering og rette hele fokuset mot informanten og informasjonen som ble gitt. I tillegg gir det fyldigere datamateriale og man kan gå tilbake og høre på den opprinnelige samtalen (Thagaard, 2013). Informantene ble informert på forhånd om at intervjuet skulle bli tatt opp, så de var forberedt på det. I tillegg spurte jeg hver enkelt informant før start om det var i orden, både for å forsikre meg om at det var greit og som en faktor for å styrke tillitten. De to siste intervjuene som ble foretatt i etterkant, ble gjennomført over telefon hvor samtalen ble tatt opp etter samtykke fra informantene. I en slik situasjon mister man den personlige relasjonen som ble omtalt tidligere i kapittelet, og dette kan ha påvirket tilliten mellom informant og meg som forsker.

Det var utfordrende å stille gode spørsmål gjennom intervjuprosessen. Jeg hadde i utgangspunktet som mål å unngå å stille ledende spørsmål hvor forsker til dels styrer informanten (Thagaard, 2013). Det å finne spørsmål som ikke er for generelle, men som ikke er ledende, er utfordrende. I etterkant ser jeg at noen ganger er jeg litt mer ledende enn intensjonen var, og dette kan føre til at informanten ikke har svart helt fritt, men etter

påvirkning fra meg. En annen utfordring som oppstod i intervjuprosessen var tidsaspektet. Hvert intervju hadde en beregnet tid på 45-60 minutter, noen holdt seg innenfor denne tiden, mens et ble på omkring 75 minutter og et par ble på omkring 30 minutter. Jeg merket selv at jeg ble opptatt av intervjuets lengde, noe som gjorde at jeg mistet litt fokuset på informanten, og dette er noe jeg ville vært mer bevisst på dersom jeg skulle gjennomført en slik studie igjen. Bortsett fra dette sitter jeg igjen med en god opplevelse fra intervjuprosessen, til tross for at jeg kunne ønsket at jeg hadde hatt mer intervjuerfaring da det er en intens prosess som krever mye fra begge parter.

3.3.5 Dokumentanalyse

Datamaterialet man henter fra intervju er direkte hentet for det man ønsker å undersøke, mens materiale som er hentet fra allerede eksisterende dokumenter er i utgangspunktet laget for et annet formål (Thagaard, 2013). Dokumentanalysen som er gjennomført her er fra relevante utdrag fra bankens strategidokument, Møre 2019. Dette er brukt som et supplement til datamaterialet som ble hentet gjennom intervjuer. Dette kalles triangulering og er med på å styrke oppgavens troverdighet (Jick, 1979). Når samme forskningsproblem blir studert på flere måter og man gjør de samme funnene, styrker dette funnenes troverdighet og gyldighet. Fordelen med triangulering er at ofte at metodene utfyller hverandre, og i mange tilfeller vil svakhetene til den ene metoden, styrkes av den andre (Jick, 1979). Gjennom å bruke dokumentanalyse i tillegg til intervju, vil det informantene presenterer kunne enten understøttes eller stilles spørsmål ved, av dokumentene, avhengig av hva de viser til.

3.4 Databehandling

Dataene i studien kommer fra kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. Braun og Clarke (2006) viser til 6 steg i en prosess for å behandle datamaterialet i en temasentrert analyse som er en metode for å finne og analysere mønster i datamaterialet. En slik analyse baserer seg på at man sammenligner data fra de ulike informantene og deler de inn i ulike kategorier som kan studeres nærmere ved bruk av koder (Thagaard, 2013). En slik tilnærming kan raskt føre til at funn tas ut av den helhetlige konteksten, men dette kan unngås ved god forskningsetikk og god kjennskap til hele datamaterialet. Alle funn bør vurderes ut fra sin opprinnelige

kontekst og i samspill med helheten, hvor de videre kan trekkes inn i ulike kategorier (Thagaard, 2013). Jeg forsøkte å følge de 6 stegene i min analyse.

Det første steget er å *bli kjent med datamaterialet* (Braun & Clarke, 2006). For å gå fra lydopptak til analyse, foretok jeg en transkripsjon av alle opptakene, noe som er en viktig del av det å bli kjent med dataene. Dette sikret at jeg fikk med meg alt, og kunne i senere tid gå tilbake og høre på de konkrete sitatene. For å bli kjent med de tilgjengelige dokumentene ble disse lest gjennom flere ganger. Det neste steget handler om å *lage koder* basert på hva som er interessant etter det første steget (Braun & Clarke, 2006). Her koder man først etter hva som er spennende med, i min studie: intervjuene og dokumentene. Det tredje steget er å *søke etter temaer*. Når datamaterialet var ferdig kodet, ble de sett i lys av hverandre, og koder som passet sammen dannet temaer. Dette viste også tydelig hvor noen av sitatene kunne passe inn i flere temaer, men her tok jeg valg avhengig av hvor det passet best. Det fjerde steget er å *vurdere temaene*. Her ble de ulike temaene vurdert i forhold til om de inneholdt riktig data, burde de deles i flere deler, kunne de slås sammen med andre tema og slike vurderinger. Den neste fasen handler om å *definere og navngi temaene*. Her ble det vurdert hva som var hovedpoenget i hvert tema og hvilke aspekter de inneholdt, og knyttet det opp mot interessante tolkninger (Braun & Clarke, 2006). Det siste steget innebærer å *skrive analysen* hvor funnene ble produsert på en hensiktsmessig og fortellende måte med mål om at leseren skal forstå funnene fra materialet og mine tolkninger av det (Braun & Clarke, 2006).

En slik tilnærming til datamaterialet kan kobles til en abduktiv analysemetode som veksler mellom induktiv og deduktiv metode ved å se hva som dukker opp, vurderer det opp imot teorien og bakgrunnsinformasjonen jeg har, og bearbeider på nytt (Thagaard, 2013).

3.5 Forskningskvalitet

Selv om en masteroppgave er et omfattende arbeid, så har den også mange begrensninger i forhold til både tid, ressurser og størrelse. For å sørge for at oppgaven er så riktig fremstilt som mulig, er det viktig å vurdere kvaliteten og begrensningene som eksisterer. Thagaard (2013) vektlegger begrepet troverdighet i sammenheng med forskningskvalitet, og i denne oppgaven vurderes studiens troverdighet på bakgrunn av validitet og reliabilitet.

I en kvalitativ oppgave blir vurderinger og bevissthet viktig. I tråd med et hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted, så bygger all forståelse på en førforståelse (Thagaard, 2013). Dette vil si at man aldri vil klare å være helt objektiv i sine vurderinger og tolkninger, men jo mer bevisst man er på det, jo bedre blir man i stand til å sørge for så god kvalitet som mulig. Hvordan man henter inn datamaterialet og tolker det til bruk i oppgaven, er viktig av mange årsaker. Blant annet har man et stort ansvar i å fremstille informantene riktig, etter en tolkningsprosess for å overholde respekt for deres integritet.

Reliabilitet er det første begrepet som brukes om å vurdere oppgavens kvalitet og det viser til hvor konsistent oppgaven er (Thagaard, 2013). Reliabilitet handler om hvor pålitelig datamaterialet er og om en annen forsker ville oppnådd samme resultatet dersom vedkommende gjennomførte den samme studien. Ved høy reliabilitet her datamaterialet fremstilt riktig og objektivt, og kan etterprøves av andre som videre oppnår likt resultat (Jacobsen, 2000). Reliabilitet knyttes til redegjørelse for fremgangsmåte for oppgaven. For å sikre høy reliabilitet ble det brukt båndopptaker gjennom alle intervjuene. På denne måten ble all informasjon lagret direkte fra informantene. Gjennom en detaljert transkribering ble korrekt gjengivelse sikret, og tolkningene ble gjennomført i en roligere situasjon hvor fokuset lå helt og holdent på datamaterialet som var innhentet istedenfor innhentingssprosessen. Dog blir ikke sitatene gjengitt i hundre prosent slik det ble presentert, ved at blant annet fyllord er fjernet for å fremstille informantene og funnene på en mer leselig og tydelig måte. Men gjennom transkriberingsprosessen var fokuset på at kun fyllord og ord uten noe påvirkning på meningsinnholdet ble fjernet. Dette kan gjøres uten at dataen mister troverdighet, da det i denne oppgaven er mening som er sentralt, ikke det språklige.

Validitet er det andre sentrale begrepet som beskriver forskningens kvalitet, og det beskriver oppgavens gyldighet i forhold til problemstillingen; målet man det man faktisk skal måle? (Jacobsen, 2000) Man kan dele validitet opp i ekstern og intern validitet. Ekstern validitet handler om overførbarhet, om hvorvidt man kan trekke slutninger og generalisere resultatet til andre kontekster (Jacobsen, 2000). Men casestudier er blitt kritisert for å være lite overførbare til andre situasjoner, og at de egner seg bedre for å utforme hypoteser heller enn å teste dem (Flyvbjerg, 2006). Likevel viser Thagaard (2013) til at fortolkninger av datamaterialet er det som kan gi grunnlag for overføring til andre kontekster. Gjennom kun å studere en case og basere oppgaven på få informanter, vil jeg si at det ikke er grunnlag for å generalisere resultatene fra oppgaven. Men selv om studien ikke nødvendigvis kan overføres til andre

kontekster, så kan vi likevel snakke om validitet i form av intern validitet. Det går ut på om man faktisk målte det man skulle måle på en tilfredsstillende måte. For å sikre intern validitet for oppgaven, er gjennomsiktighet et nøkkelbegrep. Forskningen skal være transparent, noe som vil si at det er tydelig hvordan man kommer frem til resultatene, og gir leseren mulighet til å se hvordan forskningsprosessen er gjennomført (Thagaard, 2013). Blant annet er dette gjort i oppgaven gjennom å bruke direkte sitater i analysen som representerer det opprinnelige utsagnet før egne tolkninger presenteres. Dette gir andre større muligheter til å foreta en egen vurdering av tolkningene som er gjort, på bakgrunn av det som ble sagt av informantene. Selv om oppgaven er forsøkt gjort så transparent som mulig, er det fortsatt ikke mulig å være helt objektiv i forskerrollen. Jeg har livserfaringer og faglig kunnskap om temaet som vil være med på å farge min fortolkning ubevisst, men desto viktigere er det for validiteten å synliggjøre de valgene som er tatt. Et annet aspekt som kan utfordre oppgavens validitet, er informantenes ærlighet. Mange komponenter spiller inn på hva som blir sagt under intervjusituasjonen. For eksempel mangel på tillit til forsker kan føre til at informasjon holdes tilbake eller at en plikt og ansvarsfølelse ovenfor organisasjonen kan føre til at informanten sier det de tror er rett. Dette vil være vanskelig å vurdere for forsker. Jeg sitter igjen med inntrykk av at ingen av informantene holdt igjen informasjon, men at noen kanskje søkte litt etter hva som var det ønskede svaret noen ganger. Men alt i alt er inntrykket mitt at informantene var komfortable i situasjonen og stolte på sin egen kompetanse.

3.6 Ethiske retningslinjer

For at alle informantene skulle være bevisst på hva de sa ja til å delta på, ble det sendt ut et samtykkeskjema som beskrev kort prosjektplanen og annen informasjon (Se vedlegg I). Her sørget jeg for å være kort i beskrivelsen av prosjektet grunnet et ønske om å bevare muligheten for å være fleksibel gjennom prosessen. Og nettopp på grunn av dette er det viktig å være bevisst på ansvaret man har ovenfor informantene (Thagaard, 2013). Man kan foreta endringer i opplegget, men fortsatt bruke samme materialet, og dermed har man et ansvar for å fremstille informantene korrekt og innenfor riktig kontekst. Dette er spesielt viktig med tanke på å bevare informantenes integritet og unngår at de fremstilles på en måte som kan føles dårlig eller kan gi konsekvenser (Thagaard, 2013).

Studien er også meldt inn til NSD – Norsk Senter for Forskningsdata. Jamfør med NSDs retningslinjer skal alle deltagerne anonymiseres, og det skal ikke være mulig å knytte konkret datamateriell til enkeltindivider. Derfor er det heller ikke presisert hvilke informanter som har hvilken av rollene som er beskrevet under kapitlet «valg av informanter». På den måten blir ikke bare informantene anonyme i forhold til lesere som er ukjent med organisasjonen, men den indre anonymiteten for de andre ansatte og de ulike informantene styrkes også.

Noen steder har jeg endret fra «jeg» til «man» eller «vi» for informantens del. I noen sitater er det informasjon som gjør at de ansatte i banken vil kunne forstå hvem informanten er, dersom det er brukt «jeg», og da vil den interne anonymiteten svekkes.

4 Analyse

I analysen vil funn fra datainnsamlingen bli presenter og analysert. Datamaterialet som brukes er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer med ansatte i Sparebanken Møre og fra bankens strategidokument. Analysen deles inn i to hoveddeler, og de to delene drives av de to forskningsspørsmålene som ligger til grunn for oppgaven. Den første delen tar for seg hvilke generelle faktorer som påvirker kompetansestrategien i form av ytre og indre påvirkning. Den andre delen viser funn relatert til strategiske kompetansetiltak banken gjennomfører, og hvilke mindre planlagte og uformelle aspekter som kan oppstå i det strategiske arbeidet. Analysen gjøres i lys av det teoretiske kapittelet, og Lais (2013) modell for strategisk kompetanseledelse brukes som analytisk verktøy.

4.1 Hvilke faktorer påvirker kompetansestrategien i banken?

En bank er en organisasjon hvor det skjer mye, det er mye kompetanse i omløp og strategier er med på å strukturere de ressursene som eksisterer i virksomheten. Kompetansestrategien er viktig, men det er mange faktorer som påvirker hvordan den bør struktureres og implementeres blant de ansatte. I dette kapittelet presenteres funn sett i lys av hvordan virksomhetsstrategien, sammenhenger mellom de to strategiene og samfunnsendringer påvirker de strategiske kompetansetiltakene banken gjennomfører.

4.1.1 Virksomhetsstrategien

I følge Lais (2013, s. 15) modell for strategisk kompetanseledelse, bør virksomhetsstrategien og kompetansestrategien understøtte hverandre, og derfor er det essensielt hvordan banken satser i konkurransemarkedet. I funnene kom det frem at banken ikke har valgt strategi mot å være prisvinner. En informant forklarer:

I prinsippet er det kun to måter vi kan gjøre det på. Det er å redusere kostnader, kostnadslederskap eller å differensiere oss. Vi velger litt begge deler. Vi skal drive

effektivt, også skal vi differensiere oss gjennom ressursene, personene som jobber i banken, kompetansen vår (Informant 4).

Basert på dette kan man tenke at det bør være enda større grad av sammenheng mellom strategiene enn dersom det ble satset på for eksempel effektivisering eller innovasjon, hvor det kan fungere med mer statiske og automatiserte strategier. Med å ha valgt en strategi som baserer seg på at det er mennesker og menneskelige ressurser som er konkurransestyrken, så er det sentralt at strategien også tar hensyn til dette. Det kommer frem hos alle informantene at de er enig i at bankens differensieringsstyrke er ressursene i form av kompetanse hos de ansatte, noe som ikke er helt i tråd med tendensene de ser i konkurransemarkedet. Mens flere andre banker velger å digitalisere oppgaver og satse mer på teknologi og mindre på fysisk tilstedeværelse, velger Sparebanken Møre en annen strategi. Informantene beskriver at de ønsker å satse på de fysiske tilstedeværelsene og møtekontorer:

Der står vi igjen fortsatt med disse kontorene, for vi har tro på at hvis vi får ha en kombinasjon mellom både å ha gode teknologiske løsninger og ha kontorer, så står vi igjen som vinnere i markedet (Informant 3).

Sparebanken Møre er opptatt av digitalisering og det å følge med i utviklingen som skjer i samfunnet. Som beskrevet i forrige sitat, så ønsker de å være gode på teknologi og henge med i digitaliseringen som skjer. Men de ønsker ikke å satse på dette i like stor grad som flere andre banker gjør, de har et større fokus på den personlige relasjonen til kunden, og tror dette fortsatt er sentralt for å lykkes, ikke alt kan digitaliseres. De står litt i mot den teknologiske bølgen som mange av de andre bankene blir med på, og dette fungerer som differensieringsstrategi:

Vi skal være best i Møre og Romsdal i forhold til rådgivning og relasjoner. Det er det som er vår, kall det strategiske kjerne. Det er vår kompetanse, våre relasjoner, vår nærhet i vårt område som skal være utslagsgivende (Informant 2).

Suksessen er jo folkene i organisasjonen, det er det som er kritisk. Det er de som får systemene til å fungere (Informant 4)

For å sikre den relasjonen til kunden som banken satser på, så viser samtlige av informantene til at lokalkunnskap er en viktig faktor for å lykkes. Dette bekreftes også i bankens kjerneverdier som er *engasjert, nær* og *solid*. Flere av informantene viser til at de opplever at rådgivningskvaliteten heves gjennom et fysisk møte hvor relasjoner bygges og tillit skapes i sterk grad. En av informantene beskriver det slik:

Den lokalkunnskapen mener vi er en merverdi som vi kan differensiere oss på. Men det krever at vi er fysisk til stede. Vi vokser opp sammen med kundene våre, du får relasjoner på en helt annen måte, og vi registrerer at kundene søker personlig rådgivning når de står ovenfor viktige økonomiske beslutninger (Informant 4)

Denne satsningen krever dermed også at det ikke bare er de faglige kunnskapene som er essensielle for å oppnå målene for virksomhetsstrategien. Det krever også egenskaper som kommunikasjonssevner, relasjonsknytting og empati, alle er ferdigheter og evner som kan knyttes til kompetanse.

4.1.2 Samspill i utvikling av virksomhetsstrategien og kompetansestrategien

I en organisasjon som satser på kompetanse som ressurs vil det være spesielt hensiktsmessig å ha et samspill mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien.

Et viktig funn i oppgaven er hvordan interaksjonen er mellom ulike bidragsytere er i strategiarbeidet som foregår innenfor kompetanse og virksomhet, da dette er et sentralt aspekt innenfor strategisk kompetanseledelse. Det er i hovedsak to viktige grupper som har mye med de prosessene å gjøre. Det er personalavdelingen, og det er administrerende sin ledergruppe som består av de som er ansvarlige for de ulike områdene i banken. Det er de samme som sitter i styringsgruppen for Møreskolen. Disse gruppene samarbeider tett i utviklingen av strategiene. Flere av informantene beskrev at det var nært samarbeid mellom de som arbeider med planer for virksomhetsstrategiene og de som arbeidet med utvikling av kompetanse.

For jeg er en premissgiver. Jeg sier hva jeg vil ha, også får hun i samråd og samarbeid med meg finne løsninger på det. Så det er stor grad av interaksjon mellom linjeorganisasjonene og fagorganisasjonene eller fagmiljøet i personal (Informant 4).

Men det enkelte område definerer sine behov først, så kommer vi inn gjennom Møreskolen og sier hvilke tiltak må vi sette i gang for at vi skal nå disse målene til de ulike områdene. Så sånn er prosessen (Informant 3).

Og der er jo det hele veien samarbeid og diskusjoner mellom vi som jobber med personalstrategien og de som jobber med de andre strategiene. For eksempel [navn i avdeling] setter ikke opp tiltak opp mot kompetanse uten å være i diskusjon med oss først (Informant 2).

Så man ser at der er et klart samarbeid mellom personalavdelingen og de øvrige avdelingene. Personalavdelingen består gjerne av personer som har som hovedoppgave å utvikle og fasilitere kompetanseutvikling i organisasjonen, derfor vil denne interaksjonen være viktig for

å oppnå gode strategier siden kompetanse er den viktigste ressursen for virksomhetsstrategien. Likevel kan det være en utfordring at personalavdelingen ikke arbeider i linjen. De kan bli sittende med et overordnet perspektiv, fokusere på hva som må til for å nå kompetansemål, og dermed er det en risiko for at de kan gå glipp av de reelle behovene i organisasjonen, Som nevnt tidligere i analysen, ble organisasjonen beskrevet som relativt flat og at det er korte linjer fra bunnen til toppen. Denne faktoren ble beskrevet som viktig for å få til gode interaksjoner mellom de ansatte, og i tillegg sørge for raske prosesser med god effekt.

Vi har ikke så formelle linjer, det er mye overlapping. Men hvis jeg trenger noe, så ringer jeg [navn] og sier «nå må vi gjøre noe her. Hva gjør vi? Hvilken kapasitet? Hvilke virkemidler har vi å spille på?» (informant 4).

Ved en flat struktur i organisasjonen, vil behovene basert på de ansatte i organisasjonen kunne komme tydeligere frem for personalavdelingen. Informanten la vekt på relasjonene mellom avdelingsleder og personalansvarlige som svært viktig for et enklere og mer effektivt samarbeid. Når det avdekkes et kompetansebehov, så er den uformelle organisatoriske strukturen med på å sørge for at ting skjer raskere enn dersom de hadde operert med andre fremgangsmåter.

I datamaterialet nevnes det at interaksjoner mellom de ulike bidragsyterne gjennomføres på ulike arenaer. Strategimøter er en av dem. En informant beskriver et møte i administrerende direktør sin ledergruppe som en arena hvor avdelingslederne og personalavdeling kommer sammen.

Der går vi gjennom de opplæringstiltakene og den utviklingen innenfor kompetanse som må til for realisere hver sine strategiområder. Så det er vel der vi møtes for å forankre kompetanseutviklingen som vi må gjennomføre for å realisere målsettingen og visjonen i strategidokumentet (Informant 1).

En annen arena hvor det hentes informasjon til strategiarbeidet, er i møte med de ansatte. Som nevnt tidligere er banken opptatt av involvering av alle i organisasjonen. I møtet mellom medarbeider og leder hentes det mye informasjon som tas med inn i strategiarbeidet.

[...] det fyller jo informasjon til lederen som de drar med seg videre inn i strategiarbeidet (Informant 3).

Så interaksjon mellom ulike ansatte er viktig i strategiarbeidet, både mellom de som har en direkte påvirkningskraft, men også de som indirekte påvirker bidragsyterne både bevisst og ubevisst.

For å sørge for at banken på best mulig måte når sine mål, bør det være nære sammenhenger mellom kompetansestrategier og virksomhetsstrategier. Dette vil være viktig i de fleste virksomheter, men det er helt essensielt når bankens virksomhetsmål er knyttet tett opp mot de menneskelige ressursene.

4.1.3 Markedsendringer

Dagens marked for tjenesteytende organisasjoner er krevende. Det endrer seg raskt, og strategier skal bidra til å sørge for at det er balanse mellom de interne ressursene i organisasjonen og de eksterne kravene og behovene fra markedet, og at banken klarer å utvikle seg i riktig takt for å bevare konkurransedyktigheten. Det ble informert om at virksomhetsstrategien er en strategi som banken ønsker å beholde så lenge det lar seg gjøre. Det å stå litt imot samfunnets og markedets strøm gir banken gevinst nå, men dersom de merker at markedet for personlig interaksjon ikke lengre er stort nok, må strategien endres og de må velge en annen strategisk satsning. Og markedet endrer seg ofte raskt i følge en informant:

Endringstempo, det skjer jo ting rundt oss hele tiden. Vi har behov for å lære inn kompetanse raskt og effektivt, tid som blir investert i kompetanseutvikling. Vi må, skal vi være en selvstendig bank, så må vi drive lønnsomt og effektivt (Informant 4).

Dette viser til at banken hele tiden må være oppmerksom på både det som skjer i markedet og det som skjer internt i organisasjonen. For å lykkes med strategiene, må banken sikre at både de ytre kravene tilfredsstilles og at den interne kompetansen er riktig i forhold til kravene, og det er det kompetansestrategien skal være med på å sørge for. Men det er ikke nok å bare være oppmerksom. Det kan også by på utfordringer, og samme informant viser til et problem som ofte er en gjenganger i organisasjonsstrategi:

...vi ser at vi har en tendens til å tro at det som virket for 5 år siden, virker fortsatt. Men det er ikke slik, vi er nødt til å ta med oss den kompetansen som er bygget opp i organisasjonen og se at det endrer premissene for hvordan vi skal drive læring (informant 4).

Når man finner noe som gir resultater eller som oppleves som effektivt, så kan det føles trygt å fortsette med dette. Men i et marked som stadig endrer seg, så kreves det også at strategier hele tiden utvikles for å sørge for en balanse mellom ytre krav og de interne ressursene i banken. Og som informanten sier, vil det kunne være hensiktsmessig å ta med seg de

erfaringene man har og den kompetansen man har utviklet, for å bygge videre på. En informant beskriver hvordan det arbeides for å analysere markedet og behovene for fremtiden:

Ifra nå og frem til og med april så skal toppledelsen være ferdig med et utkast til Møre 2020 (Det overordnede strategidokumentet). Da sitter de og gjør en analyse på tidligere strategier, hva er statusen vår, det vi snakker om som nåsituasjon, så snakker de om hva som skjer i omgivelsene rundt oss som er veldig viktige parametere (Informant 2).

Strategidokumentet til banken utarbeides for 5 år av gangen, men den utvikles kontinuerlig, og revideres årlig ny informasjon om behov, samfunns og markedsendringer og mål. I lys av dette virker det som at banken er svært oppmerksom på hva som skjer i omgivelsene, og tar det i betraktning i strategiarbeidet. Gjennom å kartlegge fremtidige behov, kan strategiene i banken utarbeides for å sikre at de treffer markedet slik de ønsker. Likevel kan det på grunn av den raske endringstakten være vanskelig å forutse hva som skjer i markedet flere år frem i tid.

Vi er en flat organisasjon, vi er uformelle, og vi er manøvreringsdyktige og endringsdyktige hvis vi ser at vi må det (Informant 4).

Dette viser at banken er klar over at for å overleve, er det essensielt å beherske evnen til å endre seg etter behov. Er det behov for en organisatorisk endring i mindre eller større grad, så er det det som må til for å klare seg i konkurransemarkedet. Dette vil også henge tett sammen med virksomhetsstrategien som ble omtalt tidligere i delkapittelet, markedskrav og bankens satsning bør henge sammen for å oppnå suksess. En informant kommer med et eksempel på hvordan endringer i markedet kan påvirke banken:

Det er ikke noe statisk jobb nei. For eksempel kan du ta de myndighetskravene som er kommet nå. Egenkapitalkravene. Hvis du er ung og skal kjøpe en bolig, så må du ha minimum 15 prosent egenkapital. Det snur jo veldig opp ned på vår hverdag, påvirker veldig vår hverdag[...]og det er vanskeligere for oss å løse det da. for vi får ikke lov til å være så fleksibel som vi kunne være før (Informant 8).

Her kreves det at de ansatte endrer sine rutiner og arbeidsmåter, og finner nye måter å løse problemer på. Dette kan skape frustrasjon, men det vil også bidra til at banken øker sin evne til å både møte nye endringer og finne løsninger på utfordringer som kan følge.

4.2 Hvordan arbeider banken med kompetansetiltak og hvilken effekt får det?

I tråd med Lais modell for kompetanseledelse viser hun til 4 planlagte tiltak som kan iverksettes for å sikre seg den ønskede kompetansen i organisasjonen, anskaffelse, avvikling, mobilisering og utvikling (Lai, 2013). I datamaterialet kom det frem at banken har stort fokus på tre av dem, anskaffelse, utvikling og mobilisering. Avvikling nevnes også, men dette er det mindre fokus på. Dette stemmer også overens med det som kommer frem i utdraget om personalområdet fra strategidokumentet hvor det står beskrevet gjennom en modell at kompetanse baserer seg på behov og plan innenfor to aspekter. Det ene er rekruttering og derekruttering, og det andre er læring gjennom personalopplæring og treningsopplegg (Hentet fra Sparebanken Møres strategidokument: Møre 2019). Videre i kapitlet vil det presenteres funn i forhold til de fire tiltakene, og det analyseres hvordan banken arbeider strategisk med dem. I tillegg vil det innenfor hvert tiltak presenteres noen funn som kan regnes som mindre planlagte eller uforutsigbare, og som kan føre til annen læring eller resultater enn det som var planlagt og forventet innenfor tiltakene.

4.2.1 Rekruttering og avvikling

Rekruttering er det ene tiltaket Lai beskriver innenfor strategisk arbeid med kompetanse. Slik dette ble presentert i teorikapitlet, så handler det om å innhente den ønskede kompetansen på hensiktsmessige måter (Lai, 2013). Selv om anskaffelse av ekstern arbeidskraft kan omhandle andre metoder enn rekruttering, så fokuserer oppgaven på rekruttering, da det er den funksjonen banken bruker i hovedsak. I dette delkapitlet kommer det frem hvordan banken sørger for en strategisk rekruttering for å sikre seg den ønskede kompetansen, og hvilke mindre målbare, og mindre strategiske aspekter som påvirker prosessen.

Strategisk rekruttering og avvikling

Det kom tydelig frem under intervjuene at rekruttering var et viktig tiltak for banken for å sikre seg den ønskede kompetansebasen. Dette stemmer også overens med bankens overordnede strategidokument hvor det står beskrevet at «målrettet nyrekruttering som skal

sikre nødvendig overføring av kompetanse og erfaring til nye medarbeidere er en kritisk suksessfaktor» (Hentet fra Sparebanken Møres strategidokument: Møre 2019).

De er opptatt av å ha kontroll på hvordan bemanningssituasjonen er nå, men også hvordan den kommer til å utvikle seg fremover. En informant beskriver:

...vi har en alderssammensetning som tilsier nå at det er mange som skal ut de neste årene. Sånn at vi ligger hele tiden og analyserer og kartlegger kompetansebehovet og bemanningssituasjonen (Informant 1).

Gjennom kontinuerlig kartlegging kan banken sikre seg en oversikt over kompetansebasen og hvordan den kommer til å endre seg fremover. Som presisert i teoridelen er kunnskap noe som forvaltes av organisasjonen, men forsvinner med de menneskelige ressursene. I en organisasjon som satser på menneskelig kompetanse som hovedressurs, er det naturlig å ha et stort fokus på å kartlegge både nåsituasjon og fremtidige behov. Gjennom å sørge for å ha en systematisk oversikt over den fremtidige bemanningssituasjonen, vil organisasjonen kunne forhindre at det oppstår kompetansegap når ansatte slutter og kompetanse forsvinner ut av organisasjonen.

Sparebanken Møre er i den situasjonen at folk blir lenge, også har vi omkring 15-20 personer som begynner å nærme seg pensjonsalder. Og det gjør at vi må jobbe kontinuerlig med rekruttering, og det å fylle på med den kompetansen og den bakgrunnen som vi mangler (Informant 3)

Informanten beskriver her det at kompetansegap kan oppstå i en situasjon hvor ansatte slutter og kompetansen forsvinner ut fra bankens kompetansebase. Gjennom kartlegging kan organisasjonen ha kontroll på kompetanseomløpet og sørge for at det ansettes mennesker med ny, relevant kompetanse for å erstatte den som går ut.

I en verden som endrer seg i raskt tempo, vil banken kunne oppleve et behov av å få inn ny kompetanse for å møte markedets krav. En informant forteller i forhold til hva han tenker om å få inn nye mennesker i organisasjonen

Ja, det tror jeg er viktig for å få inn impulser, for å få inn folk, ikke bare satse på egne folk. Å blande litt tror jeg er sunt for en organisasjon (Informant 4).

En annen informant bekrefter dette når han forteller at det er sjeldent folk slutter i banken:

Ja, det er jo det som er styrken her, og samtidig så er det en utfordring for vi må ha påfyll av ny kompetanse. Men vi ser jo det at vi har veldig lite frafall, folk blir lenge og det er både en styrke og samtidig en utfordring for vi ønsker å fylle på med ny og

ynge kompetanse...Klart det er mye god erfaring i det, men vi ser at de nye, unge som komme inn har med seg en del ting som vi ser banken trenger fremover, både på holdninger, måter å lære på (Informant 3)

Gjennom å ansette personer med ny kompetanse som enten kommer fra andre virksomheter, med andre bakgrunner eller som nyutdannede med fersk kunnskap om nye teorier og metoder, så vil organisasjonen kunne oppdatere seg i takt med markedets endring.

Lai beskriver at rekruttering er en omfattende, kompleks og krevende prosess, og hun beskriver mange ulike måter å gjennomføre prosessen på, gjerne med kombinerte måter. Hun viser også til at tester kan være en god måte for å sørge for god rekruttering. Dette både bekrefter en av informantene, men viser også til at det ikke er deres strategi for å anskaffe ekstern arbeidskraft:

Vi har brukt eksternt rekrutteringsbyrå nå på to stillinger og de kjørte sin testprosess, også kjørte vi vår interne prosess, og vi endte opp med nesten de samme kandidatene med den måten vi jobbet på kontra det rekrutteringsbyrået gjennom tester da. Vi kjører ikke tester (Informant 3).

Dette viser til at de har vurdert tester, men likevel har valget falt på mindre standardiserte metoder. Dette kan være i tråd med resten av bankens fokus på relasjoner og personlige aspekter. Sparebanken Møre rekrutterer heller gjennom inngående intervjuprosesser hvor flere personer er med på å vurdere kandidatene, og som med kundene, satser man på et fysisk møte og interaksjon mellom partene.

Det er omfattende prosesser, men vi bruker mye tid på rekruttering og vi bruker mange personer som ser og er med inn i prosessen når vi vurderer. Vi ser på karakterer, vi ser på referanser og på væremåte gjennom intervjuene (Informant 3).

Selve ansettelsesprosessen er viktig for å kunne bruke rekruttering på en strategisk måte. I et strategisk perspektiv bedømmes kandidater ofte på bakgrunn av oppnådde resultater i utdanningen og/eller allerede opptjent erfaringer fra arbeidslivet og andre relevante erfaringer, og dette har også banken fokus på:

...det er veldig sjeldent vi ansetter uten bachelornivå. Går vi på helt spesielle stillinger så er det også master, men i hvert fall bachelornivå. Vi kjører konsekvent referansesjekk for å se om det stemmer med bildet med referanser (Informant 3).

I en kunnskapsintensiv virksomhet, så er det viktig å sørge for at de som kommer inn har en viss forståelse av arbeidsoppgavene og systemet som organisasjonen fungerer innenfor, og dette sikres enklest gjennom å sette utdanningsrelaterte krav til ansettelsesprosesser. Som

beskrevet ovenfor, så krever de bachelor fra de ansatte i organisasjonen. Dette gjør at organisasjonen har et minstekrav til hvilket nivå de ønsker at de ansattes utdanning skal ligge på, noe som bidrar til å sikre en ønsket startkompetanse. Sett i lys av strategisk kompetanseledelse vil man kunne si at en ansettelse uten å kreve et visst nivå av kompetanse, vil være mindre hensiktsmessig i det strategiske løp.

Samtidig så har de også en form for rekruttering hvor de ønsker lite erfaring annet enn fra skole og utdanning, nemlig trainee-ordning.

Trainee er at du skal være relativt nyutdannet, rett fra skole eller i hvert fall ikke vært i arbeid så lenge. Også får du , hva skal jeg si da, du får prøvd veldig mye forskjellig i banken, du blir tatt inn for å lære deg mye om hele banken, bare ikke en spesifikk rolle men at du får vært med på veldig mye. Du får hospitere i ulike avdelinger og sett litt forskjellige sammenhenger i organisasjonen (Informant 5)

Her rekrutterer banken ressurser som har et visst nivå av formell kompetanse fra utdanning, men de kan i stor grad formes til organisasjonen etter sine egne interesser og styrker. En slik løsning på rekruttering gir banken mulighet til å finne personer som formes etter bankens behov, og som kan bidra med nye perspektiver til virksomheten.

I tillegg er avvikling av kompetanse et aspekt som banken bruker i noen tilfeller, men det presiseres at det er i svært liten skala. En informant forklarer når han beskriver hvordan de sørger for å ha riktig kompetanse i organisasjonen:

En annen måte å bygge kompetanse på, det er jo selvfølgelig å derekruttere utgått kompetanse og rekruttere ønsket kompetanse (Informant 2).

En annen informant utdyper hvordan dette kan foregå:

Du kan ikke sitte med for mye dødflesk i organisasjonen som ikke leverer [...] det trenger ikke å gå på formalkompetanse, men rett og slett på holdninger og vilje til å ville levere (Informant 3).

I en organisasjon som drives av menneskelige ressurser, er holdningene de ansatte har essensielle for å drive hensiktsmessig og oppnå suksess. De tre andre tiltakene rekruttering, mobilisering og utvikling er essensielle for å unngå behov for avvikling som er en lite ønsket situasjon både for organisasjon og ansatt. Spesielt i rekrutteringsprosessen er dette sentralt, og siden det beskrives at det er holdninger som oftest kan føre til avvikling, så er de mindre formelle aspektene i en rekrutteringsprosess essensielle. Disse beskrives nå i neste delkapittel.

Mindre strategiske aspekter i prosessen

Mye av datamaterialet viser at banken har krav til formell utdanning, og rekrutteringen er nøye planlagt og gjennomarbeidet som metode. Likevel viser noen uttalelser til mer nyanserte perspektiver i prosessen som er mindre planlagte og mer personlige. Blant annet i dette sitatet viser det til at informanten mener at de har både formelle og uformelle aspekter ved ansettelsesprosessen:

Det er omfattende prosesser, men vi bruker mye tid på rekruttering og vi bruker mange personer som ser og er med inn i prosessen når vi vurderer. Vi ser på karakterer, vi ser på referanser og på væremåte gjennom intervjuene. Og det er jo for å få inn ikke minst den, en ting er den faglige kompetansen, men vi er veldig ute etter, i alle fall i linja, de som driver med salg, og se på kommunikasjonskompetanse og holdninger og væremåte. Sånn at det er en balanse mellom kompetanse faglig og karakterer fra skole og det i forhold til kommunikasjonskompetanse med kunder. Det der er en sånn der, det er ikke nødvendigvis det bare er A-kandidatene som er best til å være rådgivere mot en kunde. Så dette er slike vurderinger som vi gjør hele veien da (informant 3).

Her viser informanten at de har fokus på personlige ferdigheter også, ikke bare formelle krav. Kommunikasjonskompetanse er noe som ikke lett kan læres gjennom skole, men som gjerne regnes som en evne eller en ferdighet som kan utvikles gjennom erfaringer. Slike personlige egenskaper er vanskeligere å måle og det blir mer personlige vurderinger fra de som styrer og avgjør i en slik prosess. Flere av informantene snakker også om holdningsaspektet, noe som er viktig i sammenheng med kompetansedefinisjonen for denne oppgaven; ferdigheter, kunnskaper, evner og holdninger som kan anvendes til å gjøre spesifikke oppgaver. Selv om banken er opptatt av å ha høyt utdannede og kvalifiserte medarbeidere, så setter de også holdningsaspektet høyt. Flere informanter snakker om at holdninger er viktig innenfor rekruttering, og dette bunner i at holdninger og vilje er vanskeligere å påvirke enn kunnskaper og ferdigheter:

Kunnskap og erfaring, det kan vi gi dem, men holdninger, det er et langt lerret å bleke hvis vi skal snakke om utvikling og kompetanseutvikling (Informant 4).

Det er enklere å utnytte og videreutvikle menneskelige ressurser hos dem som har et ønske om å bidra og er motivert for jobben. Spesielt de som har en annen innstilling, si fra en annen bank som er lang fremme i den teknologiske utviklingen, vil kunne ha en annen holdning enn den relasjons og menneskebaserte holdningen Sparebanken Møre ønsker for sine ansatte. I tillegg vil ofte kandidatens holdninger være avgjørende i vurderinger om kandidaten passer inn i organisasjonskulturen. Avvikling ble også nevnt i forrige kapittel hvor manglende vilje

for oppgavene var en utfordring. Dette kan unngås gjennom å ha et stort fokus rettet mot holdninger og vilje i rekrutteringssituasjoner.

Et annet aspekt som er mer uformelt, er ønsket de har om at de ansatte skal ha en tilhørighet til fylket. En informant forklarer:

For i rekrutteringen så er vi opptatt av lokal forankring. Både rundt om på kontorene, men også sentrale funksjoner her. Vi er nødt til å tenke langsiktig og der er veldig mange som bare vil inn i bank bare for å få seg bank på CV-en sin, men vi tenker langsiktig ved rekruttering og da ser vi også på lokal tilhørighet (Informant 3).

Den lokale tilhørigheten er viktig for en bank som satser slik som Sparebanken Møre gjør, og det er to hovedgrunner til det. Det første er segmentstrukturen de bruker. Banken består av 30 kontor spredt rundt i Møre og Romsdal, og det kan være utfordrende å sørge for varige ansettelser dersom du ikke har en tilknytning til området. Med så mange kontor, spesielt de som ligger på små steder, så kan det være utfordrende å få folk til å bli værende dersom de ikke har en tilhørighet. Men som den ene informanten forklarte, så var det ikke et krav å komme fra området, men at man enten har en familier tilknytning eller en annen form for relasjon til stedet, ville være en fordel for søkeren. Den andre grunnen er det vil kunne styrke relasjonene mellom kunde og rådgiver. I en bank som ikke satser i like stor grad på de nære relasjonene og fysiske møter, vil dette være mindre viktig. En informant forklarer denne tankegangen slik:

Jeg bruker ofte å illustrere det litt med hvis du sitter i Oslo og så skal du snakke med banken din, så mener jeg det er forskjell på å komme inn i en lang telefonkø med noen som ikke vet hvem du er, ikke bryr seg om hvem du er, eller da ringe hjem til ditt lokale kontor også får du da første spørsmål som er: "Nei god dag, hvordan står det til med faren din? «Det blir en litt annen setting det der da (Informant 2).

Når kunde-rådgiver relasjonen blir mer personlig, vil dette kunne øke tilliten mellom partene, og bidra til oppnåelse av bankens virksomhetsmål innenfor kunderelasjoner.

4.2.2 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering er også et av Lais tiltak for strategisk kompetansearbeid i organisasjoner. Som beskrevet i teorikapittelet handler det om å se innover i organisasjonen istedenfor utover når man har et kompetansebehov. Anskaffelse og utvikling er ofte fokusert på i forbindelse med tiltak for kompetanse. Kompetansemobilisering betyr at man skal mobilisere de ressursene man allerede har i organisasjonen og legge til rette for at man får

aktivert og utnyttet hele potensialet som ligger i de ansatte som ressurser. I dette delkapittelet blir det presentert hvordan banken jobber med å legge til rette for kompetanseutnyttelse hos de ansatte, og det blir også analysert hvilke aspekter som spiller en viktig rolle, men som ofte er vanskelig å styre og som er mindre formelle.

Strategisk kompetansemobilisering

Strategisk kompetansemobilisering handler om planlagte tiltak som aktiverer de ansattes kompetanse gjennom tilrettelegging slik det blir en ressurs for organisasjonen. Et av punktene som Lai presiserer var viktig for å sørge for god kompetansemobilisering, er at de ansatte har klart definerte roller, og vet hvilke forventninger og oppgaver som medfølger rollen. På den måten vet alle hva de skal gjøre og hvordan de skal komme seg dit. En informant forklarer:

Hver enkelt ansatt har sine handlingsplaner i løpet av året, og en skal gjennom kvartalsoppfølgninger med sin leder der man går gjennom tiltakslisten og skal krysse av for at man har gjort det og det (Informant 1).

Hver enkelt ansatt har kvartalsmøter med sin leder, noen har også månedlige, hvor leder og medarbeider sammen går gjennom handlingsplanen for den enkelte ansatte og snakker om hvordan arbeidet går. Gjennom å ha en konkret handlingsplan har den ansatte en veldig klar beskrivelse av hva som er arbeidsoppgavene og hvilke mål som skal nås. Dette er med på å sørge for at alle har en klar definisjon av sin rolle i organisasjonen.

I større byer vil det kunne være lettere å finne jobber innenfor de områdene man ønsker. I mindre byer som Ålesund er valgene færre, men Sparebanken Møre er et av de stedene i bransjen hvor du fortsatt har mange ulike arbeidsområder man kan etablere seg innenfor:

Vi har spesialistmiljø, oppe i 4.etasjen sitter jo kapital og markedsmiljø som du ikke finner andre plasser i denne delen av Norge. Og vi har jo også seksjoner, interne seksjoner som jobber med utvikling. Markedsavdelingen og utviklingsavdelingen. Vi har de mer klassiske stabsfunksjonene med personal og økonomi og sånn også. Det er lokalisert her i Ålesund. Så jeg synes det har vært veldig spennende. Jeg har jo fått utviklet meg i banken, jeg sier det også til ansatte, men sier også at det er ikke sikkert at dine ambisjoner alltid blir oppfylt til en hver tid. Men det er mulig i banken. Og vi ønsker jo egentlig å utvikle folk litt selv fordi vi ser at det er en motivasjonsfaktor (Informant 4).

Dette viser til at det finnes mange muligheter i banken, og de ansatte vil kunne forflytte seg dit de best kan dra nytte av sin kompetanse. Selv om det ikke er sikkert at du havner der du ønsker, legger banken opp til at det er muligheter for forflytting, og det i seg selv kan virke motiverende for ambisiøse ansatte. Det vil også være hensiktsmessig for banken å aktivt

arbeide med intern karriereutvikling for å sørge for at de ansatte jobber med det de er best på, er motiverte og på den måten får ut sitt potensiale.

...hvis du er råflink på dataanalyse, men aldri gjør det, så er den kompetansen nytteløs, ikke sant? (Informant 5).

Flere informanter viser til at banken ser viktigheten av gode ledere. De får ansvaret for flere ting som er sentralt for kompetansemobilisering hos de ansatte. Blant annet forteller en informant om ledere i banken:

...de er ansvarlig for at hver enkelt ansatt i den avdelingen har en handlingsplan som henger på greip med avdelingen sin handlingsplan (Informant 2).

Det er lederen for hver avdeling som er ansvarlig for at de ansatte i avdelingen har en handlingsplan som er hensiktsmessig og blir fulgt. Når slike handlingsplaner brukes ordentlig, vil de kunne ha funksjon både som støtte og være rolledefinerende for den gjeldende ansatte, et kartleggingsverktøy fra medarbeider til leder og et verktøy for å nå mål i strategiene. Derfor er det viktig at handlingsplanene henger tett sammen med avdelingens og virksomhetens mål. Leder har ansvar for å sørge for at de ansatte vet hva sin rolle er, og at de mestrer oppgavene og får de utfordringene de trenger og ønsker for å utvikle seg og bruke den kompetansen de har. Med dette på sine skuldre, forklarer en informant at det kan oppleves som utfordrende for lederne å gjennomføre dette også:

Også er det å holde fokus og trøkk oppe på det blant lederne over tid. Det blir av og til en sånn, du må sette trykk på det, og det må følges opp gjennom kontinuerlig [...] Det er lett å falle inn i «ja, nå har jeg huket av på listen, så nå har jeg gjort det» uten at det blir en kontinuerlig arbeidsmåte som er innarbeidet (Informant 3).

Lederne må også få mobilisert sin kompetanse. De må motiveres og trenes for at det skal være hensiktsmessig. Hvis det utvikler seg til en rutine som ingen er motivert for, vil det raskt ebbe ut i noe som ikke er nyttig for noen av partene og kompetansemobiliseringen vil kunne bli dårligere gjennom svekket motivasjon.

En utfordring i forhold til kompetansemobilisering ble nevnt i forbindelse med bankens struktur.

Så det å skaffe kompetanse ute i distriktene, og lederkompetanse det er vel kanskje å ha de rette lederne, det er største utfordringen (Informant 1).

Som beskrevet tidligere i analysen satser banken på fysiske kontor, noe som medfører 30 kontorer i varierende størrelse rundt om i fylket. Med så mange kontorer er det naturlig at

noen vil være vanskeligere å sørge for riktig kompetanse til. Naturligvis vil det være de mer urbane kontorene de fleste ønsker seg til, spesielt ferske ledere, og dette kan være en utfordring. Hvordan sørge for å få folk med riktig kompetanse ut til alle kontorer uten at det skal gå på bekostning av motivasjonen? Dette å mobilisere kompetansen utenfor sentrale område er en utfordring banken arbeider med, og som støttes opp av det som ble nevnt om lokal forankring under rekruttering. Samtidig vil en slik problematikk gi muligheter til de som ikke stikker seg mest frem som potensielle ledere. Det kan være dyktige medarbeidere som gis muligheter de kanskje ikke ville fått dersom det var større konkurranse om stillingen eller utviklingsmuligheten.

Organisasjoner kan forstås på flere nivåer fra et overordnet organisatorisk nivå og helt ned til det enkelte individ som er en del av helheten. For å sørge for at de ansatte ser nytten av kompetansestrategien må det tas hensyn til hvilke faktorer som er viktig for organisasjonen og hvilke som er viktige for individet.

Jeg tror det er viktig, det viktigste er at de ansatte ser verdien av den, og føler at det er nyttig. At det ikke bare er noe du må bruke tid på, for det tar masse tid (Informant 6).

Kompetansetiltak kan ofte oppleves som noe som kommer ovenfra og tres nedover resten av organisasjonen, og ikke alltid er tilpasset til individet. Dette kan føre til liten sammenheng mellom de ansattes opplevelse og de organisatoriske målene. Dette vil igjen kunne føre til svikt i motivasjonen og følelsen av autonomi i arbeidet. For å unngå dette bør organisasjonen sørge for involvering av de ansatte, og ha et fokus på det Lai kaller opplevd kompetansemobilisering, nemlig den ansattes opplevelse av mobiliseringen. Banken er opptatt av dette gjennom å sørge for at de ansatte får muligheten til å bidra gjennom for eksempel strategisamlinger:

Fra topp til bunn, involvering av alle medarbeiderne, der du faktisk har påvirkningsmulighet på din egen arbeidssituasjon gjennom disse strategisamlingene (Informant 4).

Og den blir på en måte laget på høyere hold, men vi har samlinger hvert år der alle i banken er med på å på en måte forme sin egen strategi (Informant 6)

Med sin egen strategi, viser informant 6 til handlingsplanen hver enkelt ansatt har som bygger på virksomhetens overordnede strategi. Som nevnt tidligere i analysen fremstår banken som opptatt av å inkludere alle ansatte i strategien. De ansatte bidrar med innspill og er med på å utarbeide planer for sitt eget arbeid. Dette øker den opplevde autonomien, og man får større

mulighet til å få brukt sitt potensiale. På denne måten kan organisasjoner forsøke å i større grad påvirke de ansattes opplevde kompetansemobilisering, selv om den enkeltes opplevelse vil variere avhengig av person, og ikke det som faktisk blir gjort.

Et annet viktig punkt som Lai nevner i forhold til opplevd kompetansemobilisering er at man får tid til det man skal, og at det er samsvar mellom arbeidsoppgaver og arbeidstiden. Tid er ofte en vanlig problemstilling i organisasjoner, spesielt i forhold til balanse mellom ulike aspekter. En informant forklarer problematikken i form av kompetansetiltak versus kundearbeid:

Ja, det er krevende. Det tar tid. I en linjeorganisasjon så er det alltid en balanse mellom hvor mye tid du skal bruke på kursing, trening kontra å gjøre jobben ut mot kunden. [...] Det går veldig mye tid med til kursing, trening, kompetansepåfyll som både er nødvendig, men samtidig så er det tidskrevende. Så hvis de da i tillegg har et salgsbudsjett som de skal nå, og et antall kunder de skal ringe til, så blir trykket ganske stort i organisasjonen etter hvert. Så det er veldig mange positive tiltak som vi bare må si «Nå må vi holde litt igjen, for nå tåler ikke organisasjonen flere tiltak.» (Informant 3).

Dersom en ansatt bruker for mye tid på utviklingstiltak, vil dette kunne føre til at den opplevde kompetansemobiliseringen blir lav selv om kundekompetansen utvikles, men brukes mindre enn ønskelig. Men hvis den ansatte føler behov for mer utvikling for å gjøre jobben eller utvikle seg selv, vil det også gå ut over den opplevde kompetansemobiliseringen gjennom at den ansatte kanskje ikke føler seg kompetent nok eller feilplassert i forhold til hvilke forventninger organisasjonen har til vedkommende og kompetansen. Her har organisasjonen et ansvar for å balansere tiltak og arbeidsoppgaver.

En måte banken jobber på for å ha en god oversikt over hvordan de ansatte opplever sin arbeidshverdag er gjennom medarbeiderundersøkelser, og her forklarer flere av informantene at resultatene tyder på at de ansatte er fornøyd:

... på arbeidsmiljøundersøkelser, så scorer vi veldig høyt på det med hvordan banken tilrettelegger for og det går jo spesielt på utdanning, sertifisering og kompetanse (Informant 1).

Slike medarbeiderundersøkelser kan være et viktig verktøy for å kartlegge den opplevde kompetansemobiliseringen i organisasjonen. Utfordringen kan være at de ansatte ikke tør å være ærlig dersom de er misfornøyd eller ønsker at arbeidssituasjonen skal endres for at de skal føle at kompetansepotensialet utnyttes.

Et viktig element banken kan satse på for å sørge for kompetansemobilisering er miljøet og atmosfæren på arbeidsplassen. Mennesker som trives, er ofte mer motiverte enn de som mistrives i rollen sin. Dette påvirker i spesielt stor grad holdningsaspektet ved kompetanse, og dette presiseres av en informant:

... og det tror vi, at folk som trives har også mer positiv vilje og holdninger til å gjøre en god jobb enn det motsatte. Så vi jobber jo veldig mye også med tiltak for å opprettholde miljø og trivsel (informant 3).

Mer uformell kompetansemobilisering

I det forrige delkapittelet ble det presentert en del funn i henhold til kompetansemobilisering som styres av organisasjonen. Men hva med de mer spontane delene av mobiliseringen? Mer uformell kompetansemobilisering er knyttet til det å aktivere egen kompetanse eller å bidra til at kollegaer aktiverer sin kompetanse.

Et viktig aspekt her blir da hvordan relasjonen er mellom kollegaer og hvordan man hjelper og støtter hverandre. Flere informanter viser til at det er sterk kultur for å hjelpe hverandre og spør om hjelp, og et eksempel er:

Terskelen er veldig lav for å spørre om ting (Informant 6)

Dette er knyttet til at løsninger og ideer ofte kommer frem når man sparrer med andre. Ulike tanker og ulike synspunkt kan være triggere for å aktivere egen kompetanse og videre komme frem til en løsning eller plan. Interaksjoner med kollegaer blir da viktig i forhold til uformell kompetansemobilisering.

Banken har flere arenaer for dette, blant annet morgenmøter i avdelingene med varierende frekvens. En informant oppgir at deres avdeling har slike møter ofte:

Vi har jo morgenmøte nesten hver dag, det har vi. og da tar vi opp slike ting som vi kanskje ikke synes er så enkelt å løse alene. da diskuterer vi det og kommer frem til en løsning om hva som er best. (Informant 7)

På slike arenaer hvor man diskuterer med andre kommer det ofte nye løsninger frem, og forståelse blir sterkere. Det at banken legger til rette for slike møter, kan tolkes som at de er opptatt av at læring kan skje på denne måten. Arbeid i åpne kontorlandskap blir en annen arena:

Så de fleste kontorene, de sitter i åpent landskap [...] Da sprer du en slik kommunikasjonskompetanse og bruk ut mot kunden på en veldig effektiv måte (Informant 3).

Gjennom åpne landskap vil man enkelt kunne spør om hjelp, lytte til andres diskusjoner med både kollegaer og kunder, og det kan oppleves inspirerende og motiverende, to aspekter som er viktig ved kompetansemobilisering.

En informant beskrev en situasjon som ble brukt tidligere, men som i senere tid ble mindre utnyttet. Banken består av mange små kontor, noe som betyr at det vil kunne oppstå mange ulike praksiser som er knyttet til ulike utfordringer og kontekster kontorene stilles ovenfor. Informanten forklarer:

Det kunne være ting som de gjorde i [annet kontor] som de lyktes med, også fortalte de det til oss slik vi ikke trengte å finne opp kruttet alle sammen. Og hvis det var ting som gikk galt [...] så diskuterte vi det med andre kontor (Informant 7).

Her bruker de ulike kontorene hverandre til å mobilisere kompetanse. De delte løsninger og «best-practise» eksempler med hverandre. På denne måten blir kompetanse aktivisert og flere kontorer bygger opp sin totale kompetansebase og kan utnytte den i bedre grad.

Det er viktig at de ansatte er klar over sine muligheter i organisasjonen. Dette vil kunne være motiverende og dermed kunne føre til et ønske om å aktivere kompetanse.

... det er ganske nært mellom topp, mellom ledelse og ansatte hvis man skal kalle det det da, og at det er, er man frempå, så får man muligheter til å utvikle seg ... (Informant 5)

Informanten viser her til at det er muligheter i organisasjonen dersom man selv har et aktivt forhold til sin kompetanse og behovene i banken. Gjennom stadig å søke nye utfordringer og være frempå gjennom å vise gode holdninger og et ønske om å bidra, vil man bidra til å hente frem kompetanse i større grad enn dersom man har et mer passivt forhold til jobben.

4.2.3 Kompetanseutvikling

Utvikling av kompetanse er det tredje aspektet ved Lais modell for strategisk kompetanseledelse. Som nevnt i teorien handler det om planlagte tiltak for kompetanseutvikling som for eksempel kurs. I dette delkapittelet analyseres hvordan banken jobber med planlagte tiltak for utvikling og hvilken ikke-planlagt utvikling som skjer i form av uformell læring og sosiale interaksjoner.

Formell læring

Tendensen i datamaterialet viser at banken er svært opptatt av at de ansatte skal få utviklingsmuligheter i form av for eksempel kurs og sertifiseringer. Dette er tiltak som planlegges, har et bestemt læringsinnhold og som bidrar til det som i teorien ble beskrevet som formell læring.

Det de fleste av informantene nevnte som et tiltak som de anså som viktig for de ansattes kvalitetssikring var autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere, kalt AFR. Ved å gjennomføre denne, blir man autorisert som finansiell rådgiver. I løpet av en periode på omkring et år, skal de nyansatte gjennom definert informasjon og avlegge både en teoretisk, etisk og praktisk eksamen.

Så det har vi satset på i lang, lang tid, og det er for å ha en slags formell sertifisering av vår kompetanse (Informant 2).

Dette viser til at de ønsker å ha en slags gjennomgående standard på alle ansatte som jobber ut mot kunden. For kunden kan det oppleves som et kvalitetsstempel at rådgiverne kan vise til både relevant utdanning som nevnt i kapittelet om rekruttering, men også sertifisering i sin konkrete jobb. Slike sertifiseringstiltak gir også en relativt standardisert måte å jobbe på, noe som det kommer frem at banken ønsker:

Det er i salgsorganisasjonen vi har mest fokus på kompetansedeling og bakgrunnen for det er at vi vil ha en lik arbeidsmåte mot kunder (Informant 3)

.... da sprer den kompetansen seg på kontoret. Men hvis vi bare blir der, så kan det bli ulikt mellom kontorene. Så derfor har vi arenaer der vi samler personer fra ulike kontor... (Informant 3)

På en måte kan dette anses som svært hensiktsmessig. Det blir sørget for at alle ansatte er innenfor det informantene kaller for «Møre-standard», og alle vet hvordan de fleste situasjoner skal håndteres. Samtidig øker det ikke den ansattes evne til å være problemløsende når det dukker opp nye kunde problemer og andre situasjoner hvor de ansatte må tenke utenom det vanlige. Derfor kan det være både positivt og negativt i organisasjonen at de ønsker standardiserte arbeidsmåter.

Planlagte tiltak med uformelt preg

Til tross for flere standardiserte arbeidsmåter, har banken fokus på at dette ikke alltid er effektivt. Formelle tiltak kan ofte oppleves som lite tilpasset til individene og deres konkrete

kompetanse. På grunn av dette er kurs og lignende ofte ansett som en «enkel løsning» hvor massene kan få et påfyll av informasjon, men ofte er det ofte et kunnskapspåfyll uten at deltagerne lærer om hvordan informasjonen kan anvendes i ulike kontekster i arbeidshverdagen. I en stor organisasjon hvor alle skal gjennom det samme løpet, krever det mye for å tilpasse det til den enkelte medarbeider. En informant viser til at Sparebanken Møre også kan oppleve dette som et problem.

Som regel når vi avdekker et kompetansebehov, så spør man «Hva skal vi gjøre her da?». «Vi må ha et kurs». Men det er jo ikke kunnskapsbehovet som skal dekkes her, det er å få anvendt kunnskapen i arbeidsmåten (Informant 4)

Her vises det til at de er bevisste på at det er anvendelsen som i de fleste tilfeller er det som gir en utfordring. Flere informanter forteller også at en måte å håndtere dette på er trening. Innenfor autoriseringen for å bli finansiell rådgiver trener man til den praktiske prøven, og i flere andre situasjoner ble dette nevnt. Blant annet forteller en informant at:

Det gjennomføres og er blitt en arbeidsmåte i hele organisasjonen. Og det er jo en del av kompetansestrategien, å utvikle kompetansen gjennom trening. Trene på vanskelige samtaler med kunden, vanskelige produkt, få tilbakemeldinger fra kollegaer på kommunikasjonsform, ordlegging, i kundesamtalen. (Informant 3).

Her viser informanten til at organisasjonen satser på trening som en måte å øve på anvendelse i mer praktiske situasjoner. Dette er også i tråd med bankens strategidokument der det står beskrevet under punktet om utvikling av ferdigheter at: «Erfaring skapes over tid gjennom praktisk gjennomføring» (Hentet fra Sparebanken Møres strategidokument: Møre 2019). Likevel kan også trening oppleves som lite relevant for de ansattes hverdag. De opplever stadig nye problemer og utfordringer i møtet med kunder, og trening vil ikke alltid være dekkende nok til å skape løsninger for alle situasjonene de møter på. En informant fortalte at dette hadde han opplevd. De hadde et treningsopplegg hvor de ansatte øvde på hvordan de skulle løse fiktive caser. Han fortalte at etter hvert ble det veldig vanskelig å drive opplegget for lederne og motivasjonen var lav hos deltagerne. Dette løste de ved å be deltagerne ta med seg egne caser som de behøvde hjelp med også tok de kundesamtalene som selve treningen.

Så det var rett og slett live da. Og det endret radikalt nytteopplevelsen og læringseffekten i treningsoppleggene. Det ble mye mer relevant og det ble mye sterkere for den enkelte som kom dit (Informant 4).

Gjennom å sørge for at treningen blir hensiktsmessig og så reell som mulig, vil man kunne oppleve at læringen blir bedre og det gir også større muligheter for overføring av taus

kunnskap som ofte er forbundet med uformell læring. På denne måten kan trening regnes både som formell læring siden det er planlagt og det er et konkret mål med det, men likevel er der uformelle aspekt da deltageren er delvis selvbestemmende og det læres mer enn bare det som er målet med treningen. Gjennom trening vil ofte deltageren i større grad kunne anvende det de lærer i ulike kontekster enn i de læringstiltakene som har mer formelle rammer å forholde seg til.

Uformell læring

I læringssituasjoner og arbeidshverdagen, vil det i de fleste virksomheter utvikles både planlagt og mindre planlagt kompetanse. Slik utilsiktet utvikling kommer av den uformelle læringen som er mer knyttet til det man lærer og forstår gjennom de daglige oppgavene man arbeider med. Bankens strategidokument understøtter også at banken er bevisst på dette gjennom å beskrive at kunnskapsdeling i det daglige og veiledning er aspekter som skal bidra til å utvikle kunnskap (Hentet fra Sparebanken Møres strategidokument: Møre 2019).

I funnene kommer uformell læring frem i størst grad som når man samhandler med andre ansatte i banken. Et aspekt som kommer frem hos flere informanter er deling av kompetanse gjennom å jobbe i åpent landskap:

Vi sitter da 12 personer inne på et rom. i et stort teamrom. og det er både fordeler og bakdeler med det. [...]vi har alltid noen å spørre, for vi har et veldig bredt fagfelt altså. Der er alltid, du får hjelp, det tror jeg alle skryter av. (Informant 8).

Som informanten påpeker, så er det alltid noen som kan hjelpe, det er kort vei til å spørre kollegaer. Dette fører til at man kan finne løsninger på problemer i samspill med andre kollegaer og på denne måten vil man i hverdagen kunne plukke opp kunnskap, metoder og løsninger, både bevisst og ubevisst. Som utsagnet viser, så jobber de innenfor et bredt fagfelt, og dette medfører at ikke alle kan alt. Det å da kunne ha et uformelt samspill i et slikt landskap vil kunne føre med seg mye læring, kunnskap og utvikling for den enkelte ansatte.

At mennesker ofte lærer uplanlagt i sosiale situasjoner bekreftes flere steder i datamaterialet. For eksempel beskriver en informant:

Jeg lærer best når jeg får sitte for meg selv og lese og studere, og så i etterkant diskutere det i grupper. For da vet jeg litt bakgrunnsstoffet, også diskuterer vi; «tenker jeg feil eller tenker jeg riktig?» (Informant 7).

Her viser informanten til at beste måte å jobbe for vedkommende er først å sette seg inn i stoffet og så diskutere med andre. På denne måten kan man få bekreftet eller avkreftet sine tanker og ideer, og i tillegg berikes med andres syn og vinklinger på samme sak eller problem. Som nevnt i teorikapitlet lærer mennesker ofte av å arbeide i sosiale sammenhenger, samt gjøre og teste ting på egen hånd, og videreutvikle det til taus kunnskap. En informant uttrykte litt frustrasjon over at det ble opplevd at fokuset var svakt på det å teste ut nye funksjonaliteter:

Nå er det litt sånn frustrasjon rundt omkring i forhold til at det kommer nytt system, også blir vi vist noen skjermbilder, også settes det i produksjon. uten at vi har fått trykt og prøvd, og vi sitter og fronter kundene (Informant 8)

Dette kan tyde på at banken ikke alltid er like sterk på implementering av ny teknologi eller metoder. Det er lett at ved store endringer blir det fokus på hvordan ting skal løses på et organisatorisk nivå. I stedet bør fokusere på at de menneskelige ressursene er viktigst og flytte fokuset nærmere individnivået. Som informanten beskriver vil man lære mer av å øve og teste, enn å få en innføring som beskriver en perfekt teoretisk innføring, men som gir et lavere læringsutbytte til de ansatte.

På samlinger arbeides det oftere i grupper enn det gjør i hverdagen:

Der har vi også mye gruppearbeid og overlapp slik at vi får litt spredning av både kunnskap, kompetanse og selvfølgelig praktiske ting som beste praksis (Informant 4).

I deling av erfaringer ligger det mye læring. Selv om samlingene er planlagte tiltak, så er læringsmålet i slike delingssituasjoner ikke bestemt. Her kan de ansatte dele med hverandre hvordan de har tatt fatt i ulike problemstillinger, utfordringer de møter på og hvordan de har løst forskjellige saker. Dette gjøres også i form av avdelingsmøter eller morgenmøter hvor alle ansatte kan ta opp problemstillinger eller utfordringer de ønsker innspill på:

Vi har avdelingsmøte annenhver uke og da får vi alltid tatt opp hvis det er ting vi ønsker og ting vi kjenner på (Informant 6).

Dette er også en arena hvor det kan skje mye uformell læring. Det å lytte til og være med å vurdere og løse andres utfordringer og problemer gir både et bredere spekter i kompetansen, samt forbereder de ansatte på at de kan møte lignende situasjoner selv.

Det er aldri feil å spørre en kollega om noe. Og det går frem og tilbake, det er ikke de samme som blir spurt hele tiden (Informant 5)

Arbeidsmiljøet og relasjonen til kollegaer og ledere er viktig for hverdagslæring, og funnene viser til at det er et godt miljø hos Sparebanken Møre. Som presisert i teoridelen er læring i sosiale situasjoner sentralt for å oppnå kompetanseutvikling. Ikke bare får man innspill fra andre som kan se problemstillinger i et annet lys, men det å få bekreftelser fra andre kan bidra til å skape en tryggere atmosfære i arbeidssituasjonen.

5 Diskusjon

Det er mange aspekter som påvirker hvordan kompetansestrategier fungerer i realiteten, og denne i dette kapittelet skal funnene diskuteres i lys av den relevante teorien. I analysen ble det presentert to hoveddeler, og denne diskusjonsdelen kommer også til å deles inn på tilsvarende måte. Først vil jeg diskutere de mer organisatoriske aspektene som påvirker kompetansestrategien: virksomhetsstrategien, samarbeid i strategiutvikling og markedsendringer. I del to av analysen ble det presentert formelle og uformelle aspekter innenfor kompetansetiltakene banken opererer med i lys av strategisk kompetanseledelse, og dette er knyttet til påvirkning fra et individnivå. I diskusjonen kastes det lys over hvilke effekter disse påvirkningsfaktorene har på organisasjonens kompetansestrategi.

5.1 Påvirkning fra et organisatorisk nivå

I analysen ble det presentert ulike aspekter som påvirker kompetansestrategien fra mer overordnede hold. Grant (2013) beskriver strategi som linken mellom organisasjonen og markedet rundt. Kompetansestrategien påvirkes likevel ikke bare av markedet rundt, men også andre faktorer i organisasjonen kan ha stor påvirkningseffekt. Markedsendringer vil være av ren ekstern grad, da dette foregår helt utenfor organisasjonen, men også faktorer innad i organisasjonen slik som virksomhetsstrategien og koblinger til denne vil påvirke planlegging, gjennomføring og resultat av kompetansetiltak.

5.1.1 Koblingen til virksomhetsstrategien

Virksomhetsstrategien og kompetansestrategien har tilsynelatende en sterk kobling i Sparebanken Møre. De er integrert i hverandre i bankens overordnede strategidokument ved at de ikke er adskilt, men kompetanse er en nøye planlagt bit av alle avdelingenes strategi. I tillegg knyttes de sammen gjennom utviklings- og revideringsprosessen, hvor det er samspill mellom ledere og personalavdelingen, som er ansvarlig for kompetanse i banken. Lederne fungerer som et bindeledd mellom de ansatte i hver avdeling, personalavdelingen og toppledelsen. De innhenter informasjon fra sine ansatte i form av handlingsplaner, ønsker og tilbakemeldinger. Disse blir videre tatt med i utviklingen av både virksomhetsstrategien

og kompetansestrategien som utvikles gjennom en prosess med flere møter og prosesser hvor innspill fra resten av organisasjonen er en viktig faktor for å skape strategier som hele organisasjonen kan stå for og kjenne seg igjen i. Kuvaas og Dysviks (2012) beskriver som presentert i teorikapittelet fire nivåer for sammenhenger mellom strategiutvikling i organisasjoner. Basert på analysen vil Sparebanken Møre ligge mellom det tredje nivået hvor det er en toveiskobling, men virksomhetsstrategien er viktigst, og det fjerde nivået hvor det er gjensidig sammenheng og påvirkning, og de er likeverdige i organisasjonen. De fremstår som svært opptatt av at det er sterk sammenheng, noe som er essensielt med den virksomhetsstrategien de har valgt, men det er også noen steder hvor det tyder på at det er linjelederne som har hovedoversikten over kompetansebasen og kompetansebehovet, noe som kan tyde på at personalavdelingen kunne vært mer integrert i linjene.

5.1.2 En statisk eller dynamisk satsning?

Det vil være essensielt at strategiene påvirker hverandre når virksomhetsstrategien baserer seg i stor grad på ressursbasert teori (Priem & Butler, 2001) hvor det er organisasjonens interne ressurser som skaper konkurransestyrken ut i markedet. Her satser Sparebanken Møre på sine menneskelige ressurser i større grad enn de fleste av sine konkurrenter. I analysen tyder det på at de fleste andre banker satser mer på eksterne analyser (Barney, 1991) hvor de ser at markedet befinner seg i en teknologisk bølge. De velger å satse på behovene uttrykt fra markedet gjennom å digitalisere store deler av virksomheten sin, og satse mindre på de fysiske møtene. Sparebanken Møre velger her å stå imot og ser heller innover i organisasjonen. Ressursbasert teori kobles til styrker og svakheter innad i organisasjonen, mens ekstern analyse handler mer om muligheter og trusler i markedet (Barney, 1991). Sparebanken Møre vokter mot å basere seg på sine styrker, mens flere andre banker sikter heller mot muligheter i markedet og avverger trusler som kan være at kunder, spesielt i den yngre generasjonen som har vokst opp med moderne teknologi, følger bankene som er mest digitalisert. Likevel gjør Sparebanken Møre noe riktig når de lykkes uten å satse sterkt på digitalisering, sammenlignet med flere konkurrenter. Dette kan være knyttet til relasjonsbyggingen de satser på, gjennom å ha gode kommunikasjonsevner og sterk sosial kompetanse (Lai, 2013). Både eldre mennesker som kanskje har vokst opp uten det digitale aspektet eller personer som søker personlig støtte ønsker de fysiske møtene og tryggheten de gir. Og selv om den yngre generasjonen som har vokst opp med teknologi som utvikles i rekordfart, så er det også en sikkerhet i det å møte en kompetent rådgiver som personlig kan

forklare alt man lurer på og ulike sammenhenger man bør vite om. I tillegg gir det personlige møte større rom for fleksibilitet og problemløsning enn en digitalisert rådgivning vil gjøre.

Markedet endrer seg ofte og raskt, og som vist i analysen så er dette noe banken er klar over og ser utfordringer i. Av den grunn er det også viktig å drive eksternanalyse, og ikke bare analysere egne ressurser i organisasjonen (Porter, 1980). Ved å være oppdatert på hvilke krav som kommer fra kundene, konkurrenter, leverandører og andre påvirkningskrefter, vil banken i større grad kunne forutse hvilke endringer som kommer, og deretter endre, tilpasse eller konstruere nye utviklingstiltak. Datamaterialet tyder på at banken er svært oppmerksom på at det hele tiden skjer endringer, og det at de våger å bevisst stå litt imot, tyder på en stor tro på sin egen differensieringsstrategi.

5.1.3 Effekten av karlegging og involvering

Både Nordhaug (2004) og Lai (2013) viser til viktigheten av analysing av kompetansebehov i virksomheten. Banken viser også flere steder til at de gjør analyser, men med en hensikt. Analyser som har som mål å avdekke all kompetanse som eksisterer i banken blir for omfattende og endrer seg raskere enn banken kan gjøre seg nytte av den (Nordhaug, 2004). Banken viser til analysing i forhold til rekruttering, og her er det et klart mål om å analysere behovet for at organisasjonen skal unngå å mangle kompetanse. Videre kom det også frem at de er opptatt av involvering av alle medarbeidere i strategiarbeidet gjennom kontinuerlig å ha samtaler for å følge opp og kartlegge hvilke behov de ansatte har. Her blir det tatt utgangspunkt i en plan som indirekte består av gitte kompetansekrav og som er utarbeidet av medarbeider i samspill med leder. Dette er i tråd med at kompetanseanalyser bør ta utgangspunkt i gitte kompetansekrav for å sikre hensiktsmessighet (Lai, 2013).

5.2 Påvirkning fra enkeltindivider i virksomheten

I det andre delkapittelet av analysen ble ulike kompetansetiltakene banken gjør som er i tråd med Lais modell for strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013), og hvilke mindre strategiske aspekter som dukket opp presentert. Når det er snakk om selve tiltakene, kommer man fort inn på et individnivå. I forrige del ble det diskutert mer organisatoriske perspektiv, mens innenfor implementering av tiltak, så vil dette i større grad være knyttet til individer og deres

personlige kompetanse. Videre vil dette kapitlet ta for seg kompetanse som ressurs, samt bankens kompetansetiltak og utfordringer med dette.

5.2.1 Kompetanse som ressurs

Hvordan banken forvalter kompetansen den har i sine menneskelige ressurser er avgjørende for hvordan kompetansetiltak gjennomføres. I en organisasjon som satser på menneskelige ressurser vil det være hensiktsmessig å satse på en personifisert kompetansestrategi (Hansen et al., 1999), og dette gjør Sparebanken Møre i stor grad. De er opptatt av å ha svært kompetente rådgivere som er sterke på relasjonsbygging og kunnskapsrike på sitt område. Noen steder vises det til at de søker mot mer standardisert kunnskap gjennom blant annet sertifiseringsopplegget for å bli autorisert finansiell rådgiver, men likevel er den prosessen rettet mot utvikling gjennom trening og refleksjon, og mindre fokus på å kodifisere kunnskapen. Dette understøtter at bankens kjernekompetanse (Lai, 2013) er tilknyttet å være autorisert finansiell rådgiver, noe som innebærer både sterke økonomiske kunnskaper, ferdigheter innenfor å bygge relasjoner og veilede kunden, samt å understøtte de holdningene banken ønsker å forbindes med. Og dette skal oppnås gjennom utvalgte kompetansetiltak i form av kurs og trening.

Gjennom materialet kan det tyde på at banken er svært opptatt av formelle tiltak, og det er også dette Lai fokuserer på. Lai beskriver tiltakene i modellen sin som planlagte tiltak (Lai, 2013), mens uformell læring knyttes til hverdagslæring og ikke-planlagte hendelser og kontekster som fører til læring enten bevisst eller ubevisst (Filstad, 2010). Lai skriver en del om uformell læring, men det inkluderes ikke i hennes modell for strategisk kompetanseledelse. På bakgrunn av dette anså jeg det som interessant å analysere hvilke mer uformelle aspekt som eksisterte med tilknytning til kompetansetiltakene og hvilken organisatorisk påvirkning slike aspekter kan ha.

5.2.2 Planlagte tiltak og de mer uformelle aspektene

Som beskrevet i teoridelen, viser modellen for strategisk kompetanseledelse planlagte tiltak i form av rekruttering, avvikling, mobilisering og utvikling i sin modell, men de ikke-planlagte aspektene utelates i stor grad (Lai, 2013). Hun presiserer flere steder at det uformelle er sentralt og det er viktig å ta hensyn til det, men det tas ikke med i selve modellen, da hun selv presiserer at det er planlagte tiltak som inkluderes (2013, s. 17). Nordhaug (2004) har derimot

et sterkere fokus på uformell læring og de mer ikke-planlagte aspektene av strategisk kompetanseledelse.

Innenfor rekruttering beskriver Lai flere metoder å gjøre dette på, men banken velger å gjøre dette på en relativt personlig måte gjennom intervjuer. Siden banken vektlegger mindre formelle aspekter som geografisk tilhørighet, holdninger og kommunikasjonskompetanse, så vil dette kunne ha en påvirkning på hvem som blir ansatt i forhold til dersom organisasjonen hadde brukt tester for utvelgelse (Lai, 2013). Men dette er også i tråd med en organisasjon som følger en ressursbasert strategi hvor mennesker er hovedstyrken. Mer automatiske og formelle utvelgelser i rekrutteringsprosessen vil være mer hensiktsmessig i virksomheter som i større grad satser på mer automatisert eller kontrollerbare ressurser. Dersom banken hadde fokusert på for eksempel tester for å rekruttere, ville de personlige aspektene ikke blitt vurdert, noe som banken anser som svært viktig. Konsekvensen av at banken er opptatt av de mer uformelle aspektene vil være at de styrker satsningen sin på menneskelige ressurser, og den ønskede kompetansebasen blir større, ikke bare innenfor formelle kunnskaper og ferdigheter, noe som vil være hensiktsmessig i denne type organisasjon.

Lai (2013) beskriver rolledefinering og motivasjon som viktige aspekter for kompetansemobilisering. Gjennom empirien vises det at banken har flere formelle aspekter for mobilisering av kompetanse. De har fokus på at de ansatte skal ha sine egne handlingsplaner som er et viktig verktøy for å definere hvilke arbeidsoppgaver som tilhører rollen. Banken har sterkt fokus på ledere som en viktig brikke for aktivisering av kompetanse, og de er opptatt av involvering av alle i organisasjonen slik de ansatte opplever mestring, inkludering og eierskap, som alle er indre faktorer som kan øke den indre motivasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Jo sterkere den indre motivasjonen er, jo sterke vil den ansattes opplevde kompetansemobilisering bli, og inntrykket mitt fra datamaterialet er at de ansatte var motiverte, trivdes godt og opplevde muligheter for utvikling i jobben, noe som kan fasilitere den opplevde kompetansemobiliseringen. De mer uformelle aspektene i banken er nærmere knyttet opp til interaksjon med andre, spesielt kollegaer internt på kontoret. Kompetanse kan mobiliseres når kompetansebasen utfordres i møtet med andre mennesker (Newell et al., 2009). På denne måten kan interaksjoner med andre kollegaer hvor to kunnskapsbaser føres sammen, bidra til at den eksisterende kompetansen man har sees i nytt lys, og kan brukes i andre situasjoner og nye kontekster. De ansatte i Sparebanken Møre hadde svært lav terskel for å spørre andre om hjelp, åpent kontorlandskap og flere arenaer

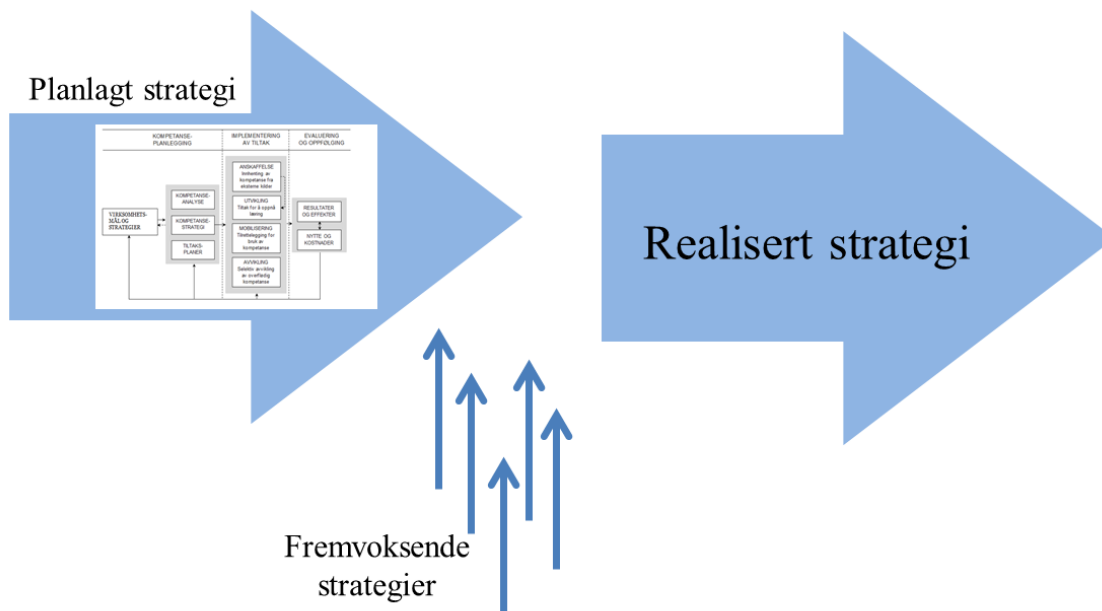
hvor man kan diskutere og komme frem til løsninger. Sparebanken Møre er en kunnskapsintensiv bedrift som har en høy andel av kunnskapsarbeidere (Newell et al., 2009). Dette medfører også en søken etter hele tiden å ha oppdatert kunnskap, noe som kan tolkes til at mobilisering av kompetanse er en kontinuerlig pågående prosess i slike organisasjoner. Man bruker hele tiden sin kompetansebase, higer etter mer og oppdatert kunnskap og trenger utfordringer. På denne måten kan kunnskapsarbeidere ha en evne til å selv mobilisere kompetanse ubevisst, en slags taus kunnskap, som eksisterer i slike virksomheter.

Når det gjelder kompetanseutvikling kom det frem at banken er svært opptatt av sin formelle sertifisering, autorisert finansiell rådgiver. Dette vil kunne fungere som et kvalitetsstempel for de ansatte, og er et krav til alle som skal være ansatt i Sparebanken Møre. Selv om det er de formelle tiltakene som kommer mest frem, så er ikke dette overraskende siden det er strategier oppgaven handler om. Likevel kommer det frem at de har flere mer uformelle aspekter som kommer frem gjennom utviklingstiltakene sine. De har et stort fokus på trening, samt det å lære av hverandre og dele kunnskap med hverandre. Dette definerer Nordhaug som planlagt, uformell kompetanse (Nordhaug, 2004), som viser til at planlagte tiltak kan medføre uformell læring. Den ikke-planlagte, uformelle læringen, hverdagslæring, er knyttet opp til taus kunnskap, og dette er ofte det som gir sterkest verdi i en organisasjon (Newell et al., 2009). Slik kunnskap skal ikke være planlagt (Filstad, 2010). Lai (2013) beskriver derimot at kompetanseutvikling skjer gjennom planlagte tiltak innenfor strategisk kompetanseledelse, og dette gir et mindre fokus på «hverdagslæringen».

5.3 Konsekvensen av det ikke-planlagte og det uformelle

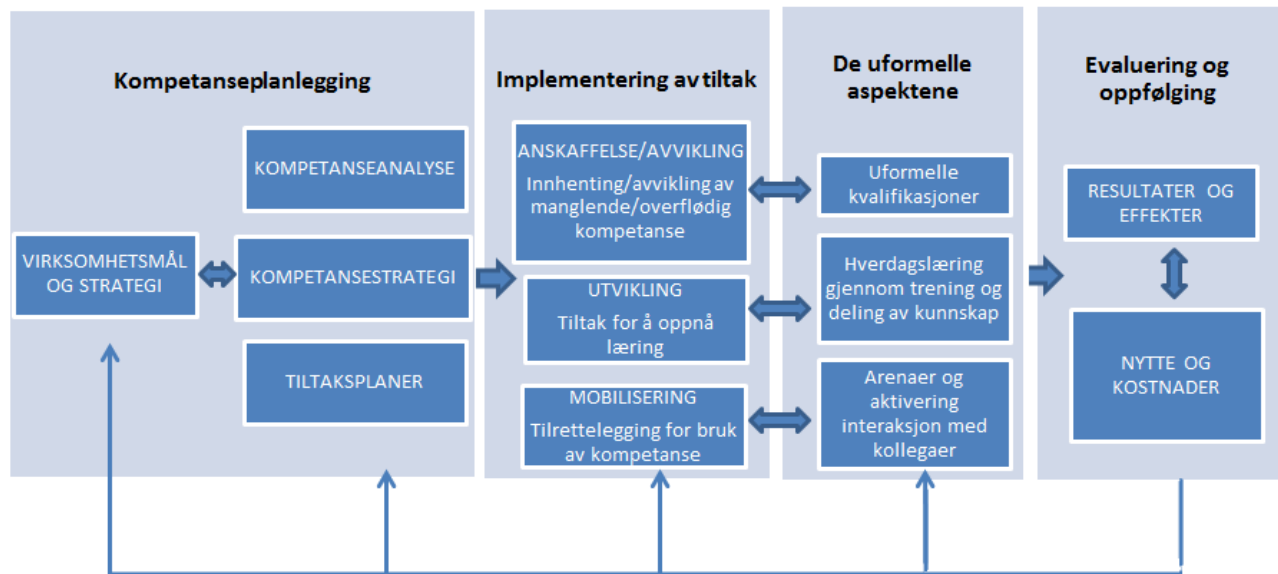
Hittil har ulike påvirkningsfaktorer blitt diskutert, både på et organisatorisk nivå og på et individnivå. På et organisatorisk nivå er det kobling mellom strategiene, valgt strategi i forhold til markedsendringer og effekten av karlegging og involvering som står i fokus. På et individnivå er det bankens kompetansesyn, de ulike tiltakene og de mer uformelle og ikke-planlagte aspektene ved det som er sentrale. Her kan det være sentralt å trekke inn «emergent strategies» eller fremvoksende strategier (Mintzberg & Waters, 1985). Alle aspektene, men spesielt markedsendringer og uformelle aspekter innenfor tiltakene vil være relativt ukontrollerbare for organisasjonen sammenlignet med planlagte tiltak og strategier. Disse

faktorene kan bidra til såkalte fremvoksende strategier, som er ikke-planlagte strategier som vokser frem som et resultat av noe, og skaper et mønster som igjen påvirker den planlagte strategien (Mintzberg & Waters, 1985). Basert på dette kan det være hensiktsmessig å vurdere Lais modell for strategisk kompetanseledelse, sammen med modellen for fremvoksende strategier for å vise hvordan kompetansestrategier realiseres i praksis. Modellen for strategisk kompetanseledelse kan kritiseres i studiens kontekst gjennom at den ikke tar hensyn til de uformelle aspektene og de ikke-planlagte aspektene som eksisterer i organisasjonen. De planlagte strategiene vil ikke bli som den realiserte grunnet alle ikke-planlagte aspekter, og dermed bør dette også være en faktor innenfor modellen for strategisk kompetanseledelse. Gjennom å inkludere dette vil strategisk kompetanseledelse kunne operere med mer virkelighetsnære strategier. Sparebanken Møres strategiarbeid har et fokus på disse aspektene, særlig på et organisatorisk nivå i form av gjensidig påvirkning med kompetansestrategien og fokus på markedsendringer. Noen steder på individnivå tyder det på at de kan fokusere mer på det, blant annet innenfor kompetanseutvikling hvor de var veldig fokusert på den formelle sertifiseringen. Ved stort fokus på formelle tiltak, kan den uformelle læringen som skjer i hverdagen føre til at de ansatte selv utvikler metoder for å utvikle sin kompetanse, både bevisst eller ubevisst. Basert på dette kan man knytte sammen Lais modell for strategisk kompetanseledelse og modellen for fremvoksende strategier.



Figur 3- Strategisk kompetanseledelse møter fremvoksende strategier (KILDE: Forfatters konstruksjon, basert på Lai, 2013: 14 og Mintzberg & Waters, 1985:258)

I en slik modell vil den planlagte strategien møte de fremvoksende strategiene som skapes av det uformelle og ikke-planlagte i organisasjonen, som en reaksjon på endringer eller hendelser, og dermed vise et mer realistisk bilde av hvordan strategisk kompetanseledelse må forstås i praksis for å få et reelt bilde av situasjonen. Gjennom å involvere det uformelle i prosessen for strategisk kompetanseledelse, vil man i større grad kunne styre og utnytte den effekten det kan medbringe:



Figur 4 - En utvidet versjon av strategisk kompetanseledelse (KILDE: Forfatters utvidelse av Lais modell for strategisk kompetanseledelse)

I mange tilfeller kan det være viktig å ha med uformelle aspekter i strategiene, da dette som beskrevet over både kan endre utfallet av den planlagte strategien, men de kan også gi verdifull kompetanse til de ansatte som banken kan forvalte. Jo mer disse aspektene anerkjennes og utnyttes, jo nærmere vil den planlagte strategien kunne tilfalle den reelle strategien. Basert på dette kan det tyde på at strategisk kompetanseledelse vil være mer reelt og hensiktsmessig dersom en inkluderer de uformelle aspektene. Dette kan demonstreres ved å legge til en bolk i Lais modell for strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013).

Figur 4 viser til at de planlagte tiltakene og de uformelle aspektene vil ha en gjensidig påvirkning, og sammen føre til et resultat som vurderes opp mot prosessen. På denne måten vil det uformelle ikke bare påvirke resultatet av kompetansearbeidet, men også både virksomhetsstrategien og kompetansestrategien i organisasjoner gjennom vurdering av strategisk kompetanseledelse i et prosesssyn.

Et viktig poeng for at organisasjoner skal kunne dra nytte av det ikke-planlagte er å bevisstgjøre ledere på både på de fremvoksende strategiene som kan oppstå og potensiale i det uformelle. Ofte kan ledere være svært fokusert på den planlagte strategien og mål, men gjennom å bli bevisst på de aspektene som ikke er inkludert i strategisk kompetanseledelse, kan de legge til rette for at banken utnytter alt de potensielt innehar av menneskelige ressurser i form av kompetanse.

6 Avslutning

Strategier for å lede kompetanse som ressurs har dannet hovedgrunnlaget for oppgaven, og strategisk kompetanseledelse og modellen for dette har vært det teoretiske rammeverket. Oppgaven har forsøkt å svare på hvilke strategiske, og mer uformelle og ikke-planlagte aspekter som påvirker kompetansestrategien i organisasjoner, og oppgaven er begrenset til å undersøke dette med Sparebanken Møre som case. Basert på dette har oppgaven hatt som formål å belyse følgende problemstilling:

Hvordan påvirker ulike faktorer organisasjoners kompetansestrategi innenfor strategisk kompetanseledelse i organisasjoner som satser på menneskelige ressurser?

Det ble også formulert to forskningsspørsmål for å drive oppgaven mot et svar på problemstillingen og de er:

- I. Hvordan påvirker interne og ytre aspekter kompetansestrategi i et prosessperspektiv i tjenesteytende organisasjoner?
- II. Hvilken rolle spiller ikke-planlagte og uformelle kompetanseaspekter i forhold til planlagte tiltak?

I oppgaven har det blitt presentert teori som har vært hensiktsmessig og viktig for å belyse problemstillingen ved hjelp av forskningsspørsmålene. De viktigste poengene har vært å definere kompetanse og læring, belyse strategibegrepet i forhold til virksomheter, og presentere Lais (2013) modell for strategisk kompetanseledelse hvor virksomhetsstrategien og kompetansestrategien bindes sammen i en prosess hvor i denne oppgaven fokuset har lagt på implementering av kompetansetiltak. Videre ble empirien hentet fra kvalitative intervju og bankens strategidokument, og dette ble analysert og strukturert ved hjelp av modellen for strategisk kompetanseledelse. Til slutt ble funnene fra analysen diskutert i lys av den presenterte teorien hvor hovedpoengene knyttes til hva som påvirker planlegging av kompetansestrategien og hva påvirker resultatet av den i form av uformelle og ikke-planlagte aspekter.

Videre vil jeg oppsummere hovedfunnene i oppgaven, mulige implikasjoner av disse og til slutt redegjøre for begrensninger og videre forskningsmuligheter ved oppgaven.

6.1 Hovedfunn

Denne oppgaven har hatt som formål å belyse hvordan ulike faktorer i organisasjoner, påvirker bankens kompetansestrategi. Lai (2013) beskriver at uformelle aspekter er viktig, men det er ikke inkludert i modellen hun viser, og dette er brukt som både motivasjon og som analytisk verktøy i oppgaven sammen med andre faktorer som kom frem i datamaterialet.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det kommet frem at det er flere krefter som ikke er inkludert i modellen for strategisk kompetanseledelse. De uformelle aspektene funnet i organisasjonen er i stor grad knyttet til kompetansetiltakene på individnivå. Hovedpoenget innenfor anskaffelse er at de satser på uformelle kvalifikasjoner som holdninger og geografisk lokal forankring i tillegg til de formelle kravene til utdanning som Lai beskriver. Innenfor mobilisering er det uformelle arenaer og aktivering av egen kompetanse gjennom samspill med andre som kan regnes som mer uformelle mobiliseringsaspekter, i forhold til klare rolledefinisjoner og leders ansvar som er hennes hovedpoeng innenfor dette tiltaket. Når det gjelder kompetanseutvikling kom det frem at uformelle aspekter eksisterte i hverdagslige former hvor kunnskap deles uten konkrete mål, men i mer tilfeldige situasjoner slik som åpent landskap og sosiale situasjoner hvor man lærer av hverandre, samt trening som knyttes til det å lære gjennom erfaring. Det fjerde tiltaket, avskaffelse, var det lite fokus på i datamaterialet noe som gir lite grunnlag for å vurdere dette.

Alle disse uformelle aspektene påvirker de ansattes kompetanse og dermed deres evne til å utføre oppgaver i sin rolle. På grunn av dette bør det uformelle inkluderes i modellen for strategisk kompetanseledelse, til tross for at det ikke er strategiske aspekter. Det har en stor påvirkningskraft på hvordan de ansatte utvikler seg og det bør derfor være vurdert i forhold til resten av kompetansearbeidet, til tross for at det er vanskeligere å lede uformelle aspekter.

I tillegg til påvirkningen fra tiltakene, er det krefter som påvirker fra et mer organisatorisk nivå. Et viktig aspekt her er utviklingen i markedet virksomheten er plassert i. Her skjer det stadig endringer gjennom ny teknologi som oppstår, krav fra kundene og press fra konkurrenter. Dette er sentralt å inkludere i kompetansestrategien når virksomheten drives av

menneskelige ressurser som naturlig nok må endre seg i takt med kravene fra markedet. I immaterielle virksomheter kreves det mer for å holde en oppdatert kompetansebase enn det vil være å oppdatere nye oppdateringer innenfor teknologi, og derfor er samspillet mellom utvikling av kompetansestrategien og virksomhetsstrategien viktig i tjenesteytende, immaterielle virksomheter. Dette er noe som Lai også presiserer i sin modell, men det er spesielt viktig i slike organisasjoner som satser på kompetanse som hovedressurs.

Funnene som er gjort i oppgaven er knyttet til organisasjoner som satser på menneskelig kompetanse som ressurs, såkalt ressursbasert teori. Et slikt fokus på påvirkningskrefter og de uformelle aspektene som påvirker slikt strategisk kompetansearbeid, vil gjøre strategisk kompetanseledelse mer anvendbart, og knyttet til et mer dynamisk perspektiv enn slik det fremstår i dag. Både det uformelle og de andre kreftene kan føre til at andre, uintenterte strategier vokser frem fra organisasjonen, og påvirker hvordan den reelle strategiens utfall blir. Ved å anerkjenne og inkludere hovedfunnene vil dette kunne styres strategisk i større grad ved å inkludere disse faktorene.

6.2 Studiens implikasjoner

Resultatene fra studien viser til både teoretiske og praktiske implikasjoner for temaet. Studien har ikke omfang, resultater og støtte nok til å kunne foreslå teoretiske endringer eller påvirkning. Men resultatene, basert på min case, viser til noen implikasjoner som kan verifiseres eller falsifiseres gjennom videre studier.

Mitt *teoretiske* bidrag vil være forslaget om en utvidet versjon av Lais (2013) modell for strategisk kompetanseledelse vist som figur 4. Poenget med oppgaven har vært å undersøke Lais (2013) sin modell for strategisk kompetanseledelse og undersøke denne i lys av hvordan organisasjonen jobbet med kompetanse. Det kom frem gjennom analysen og diskusjonen, at det uformelle er viktig, og spiller en stor rolle for organisasjonslæringen. I den utvidede modellen vises det at uformelle aspekter må tas i betraktning når kompetansearbeid skal vurderes som en prosess og at det har en gjensidig påvirkningseffekt både på de planlagte tiltakene, og på strategiene slik det kommer frem i studien min. Dette bidrar også til å knytte strategisk kompetanseledelse opp mot et mer dynamisk perspektiv innenfor ressursbasert teori.

Det teoretiske bidraget vil ha medfølgende *praktiske* implikasjoner, og hovedbidraget mitt vil her være at ved bruk av strategisk kompetanseledelse, må det uformelle anerkjennes og utnyttes i større grad. Gjennom å inkludere de uformelle aspektene i hele prosessen, både i vurderingsfasen og planleggingsfasen, vil man få utnyttet en større del av læringspotensialet som ligger i organisasjonen. For å oppnå dette, er det viktig at ledere og andre nøkkelpersoner er bevisste på effekten det uformelle kan ha, og hvordan de kan legge til rette for det.

6.3 Begrensninger og videre forskning

Hvilken organisasjon studien foregikk i har mye å si for hvilke resultater jeg fikk i oppgaven. Oppgaven ble utført som et singelcase-studie, og organisasjonen ble valgt på bakgrunn av sin oppbygging og satsing. Dette gjør at resultatene ikke nødvendigvis vil være overførbare til andre kontekster. I en annen bransje kunne resultatet blitt et annet. Eksempelvis vil en annen bransje med mindre fokus på menneskelige ressurser, slik som vareproduksjon, kunne ført til andre resultater. Det kunne derfor vært interessant å utføre studien både i en annen bank som har et sterkere fokus på digitalisering, men også i andre bransjer med andre virksomhetsstrategier eller andre fokusområder og kjerneverdier. I tillegg er Sparebanken Møre en relativt liten organisasjon sett i det store perspektivet. Det hadde vært spennende å se hvilke resultater som kunne blitt oppnådd i svært store virksomheter eller svært små. I en liten virksomhet vil det kanskje være enda flatere struktur noe som kan føre til en sterkere kunnskapsflyt og mer uformelle relasjoner, noe som kan bidra til økt uformell læring. I en større organisasjon vil det kunne være mer formelle linjer og mindre flyt, men samtidig eksisterer det store muligheter for at uformelle aspekter oppstår da virksomheten sitter på enormt mye kompetanse og det er flere nivåer i organisasjonsstrukturer som strategier skal innom for å realiseres.

Også innholdet i oppgaven er noe begrenset i forhold. På grunn av oppgavens tids- og størrelsesbegrensninger var det noen aspekter jeg måtte utelate fra oppgaven. Det kunne vært fokusert mer på strategisk kompetanseledelse som prosess, og hvilket resultat et sterkt fokus på det uformelle gir i et mer prosessrettet fokus hvor evaluering er et viktig aspekt. Det eksisterer også mange ulike teorier rundt kompetansestrategier og videre forskning kunne ha fokusert på dette. Mitt valg falt på å bruke Lais modell fordi den er oversiktlig og binder virksomhetsstrategi sammen med kompetanse som ressurser, noe som var viktig i mitt

studiens kontekst. Men det finnes også andre teorier som kunne vært interessante å bruke som analytisk rammeverk for oppgaven slik som for eksempel kunnskapsledelse (Knowledge management). Etersom datamaterialet ledet oppgaven mot mer uformelle aspekter så kunne det også vært spennende å gå dypere inn i de uformelle prosessene og analysert dem i forhold til mer sosiale og individrettede perspektiver slik som for eksempel hvilken innvirkning dette har på eventuelle praksisfelleskap i organisasjonen.

Litteraturliste

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Ellström, P. E., & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis* (8. utg.). Chichester: Wiley.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 13(4), 384-397.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 1 - 11.
- Hargreaves, Andy. (2004). *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet: utdanning i en utrygg tid*. Oslo: Abstrakt forl.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.

- Jensen, K., & Tronsmo, E. (2016). *Ny kunnskap - nye arenaer for pedagogisk arbeid* (Upublisert artikkel). Pedagogiske fenomener. Cappelen forlag.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Kunnskapsdepartementet. (1986). *Livslang læring*. (NOU 1986:23). Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/odn/tmp/2002/0034/ddd/pdfv/154622-nou1986-23.pdf>.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser :evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. (2010). *Grunnbok i strategi* (3. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Madsen, E. L. (2009). Dynamiske kapabiliteter. *Magma* 3/2009. <https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1).
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Robson, C. (2002). *Real world research : a resource for social scientists and practitioner-researchers* (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (2010). *Strategi : en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sparebanken, Møre. (2015). *Sparebanken Møres strategidokument: Møre 2019*.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2. utg. Vol. vol. 34). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Vedlegg I - Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i pedagogikk ved Universitetet i Oslo og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er kompetanseutvikling og strategi, og jeg er interessert i å undersøke hvordan kompetansestrategien er lagt opp i deres organisasjon, hvordan den fungerer og om den understøtter de andre virksomhetsstrategiene.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 5-8 personer som er ansatt i organisasjonen, og som er tilknyttet strategi og kompetanseutviklingsarbeid. Spørsmålene vil dreie seg om dine erfaringer med kompetansestrategi, andre strategier og kompetanseutvikling. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak, men kun for transkribering i etterkant. Jeg vil også ta notater underveis mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli helt anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen sommeren 2016.

Dersom du har anledning til å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 95 24 10 33, eller sende en e-post til sofiekolvik@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Karl Joachim Breunig ved på telefonnummer 67 23 82 65.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og godkjent.

Med vennlig hilsen
Sofie Kolvik
Majorstuveien 38, 0367 OSLO

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur Telefonnummer

Vedlegg II – Intervjuguide

Om informanten:

1. Hva slags bakgrunn har du? Tidligere stillinger/utdanning?
2. Hvilken stilling har du i organisasjonen?
3. Hvor lenge har du hatt stillingen?
4. Hvilke arbeidsoppgaver har du i stillingen din?

Kompetanse og kompetansestrategi

5. Hvordan tolker du begrepet kompetanse?
 - a) Hva legger du i begrepet?
 - b) Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?
 - c) I hvilken grad mener du at organisasjonen satses på kompetanseutvikling og tiltak for dette?
6. Er du tilknyttet arbeid med utvikling av kompetansestrategi, og evt. hvilken rolle har du?
7. Hvordan vil du definere en vellykket kompetansestrategi?
 - a) Hva innebærer den?
 - b) Hvordan brukes den i organisasjonen?
8. Hvordan opplever du organisasjonens kompetansestrategi?
 - a) Hvordan vil du beskrive den?
 - b) Hvilke mål har den?
 - c) Synes du den er velfungerende?
 - d) Hvilke utfordringer ser du?
 - e) Hvordan tror du at andre ansatte opplever kompetansestrategien deres?

Virksomhetsstrategier

9. Hvilke overordnede virksomhetsstrategier har dere for organisasjonen?
 - a) Hva er deres konkurransefortrinn?
 - b) Er dette noe du vet mye om/får mye informasjon?
10. Hvem i organisasjonen utvikler de øvrige strategiene, og hvordan foregår dette?
11. Hvilke sammenhenger ser du mellom kompetansestrategien og øvrige virksomhetsstrategier?
 - a) Er det noe samarbeid?
12. Mener du at strategiene påvirker hverandre?
 - a) I hvilken grad?
 - b) På hvilken måte?
 - c) Og hvordan vil dette påvirke organisasjonen?

Vedlegg III – Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 79
N 5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Tone Kvernbekk
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 04.02.2016

Vår ref: 46655 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46655	<i>En analyse av sammenhengen mellom kompetansestrategien og andre virksomhetsstrategier i en organisasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tone Kvernbekk</i>
<i>Student</i>	<i>Sofie Kristin Kolvik</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende 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, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

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

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo Tel: +47-22 85 52 11 nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD Norges teknisk naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kjrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 61 43 36. nsdmaa@svi.uit.no

Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Sofie Kristin Kolvik sofiekolvik@gmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med Universitetet i Oslo sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

PUBLISERING

Det oppgis i meldeskjemaet at indikerte personopplysninger skal publiseres, men i informasjonsskrivet opplyser du at ingen enkeltpersoner skal kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Vi har derfor endret meldeskjemaet på dette punktet og legger til grunn at all publisering skjer anonymt.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 01.06.2016. I følge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at datamaterialet bearbeides slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.