

Hvordan forholder ledere seg til ulike typer kompetansetiltak?

En casestudie av en offentlig virksomhet.

Kristin Stensvik



Masteroppgave ved Institutt for pedagogikk
Utdanningsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Juni 2018

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

<p><u>TITTEL:</u></p> <p>Hvordan forholder ledere seg til ulike typer kompetansetiltak?</p>	
<p><u>AV:</u> Kristin Stensvik</p>	
<p><u>EKSAMEN:</u> Masteroppgave i pedagogikk.</p> <p>Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring.</p> <p>Fordypning: Læring, teknologi og arbeid.</p>	<p><u>SEMESTER:</u></p> <p>Vår 2018</p>
<p><u>STIKKORD:</u> Delvis kompetanseavvikling; Kompetanseanskaffelse; Kompetanseavvikling; Kompetansemobilisering; Kompetansetiltak; Kompetanseutvikling; Ledelse; Offentlig virksomhet; Strategi; Ufrivillig kompetansemobilisering</p>	

© Kristin Stensvik

2018

Hvordan forholder ledere seg til ulike typer kompetansetiltak?

Kristin Stensvik

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

Trykk: Trykket i Statistisk sentralbyrå.

Sammendrag

Forskningsområde

Det investeres store ressurser i kompetanseutvikling i virksomheter. Kompetanseutvikling er i midlertid bare ett av flere kompetansetiltak som kan bidra til å tilføre ny og å øke medarbeidernes kompetanse, og bidra til verdiskapning i virksomheter. Offentlig sektor preges av strammere budsjetter og det forventes ytterligere innstramninger i årene fremover (Difi, 2016). Denne oppgaven har som formål å undersøke hvordan ledere i en offentlig virksomhet forholder seg til ulike typer kompetansetiltak overfor sine medarbeidere i arbeidet med en ny strategi. Investeringene i medarbeidernes kompetanse må i større grad dekkes gjennom interne ressurser (Finansdepartementet, 2017). Det teoretiske rammeverket er hovedsakelig *strategisk kompetanseledelse* av Lai (2013) som er en modell som beskriver en kontinuerlig prosess med planlegging, gjennomføring og evaluering av fire kompetansetiltak for å sikre at virksomheten som helhet og dens medarbeidere, har og benytter den avgjørende kompetansen i arbeidet med å nå bestemte mål. De fire tiltakene som beskrives er henholdsvis 1) kompetanseanskaffelse beskrives hovedsakelig med rekruttering, 2) kompetansemobilitet beskrives med bruk av kompetanse der den er nyttig, 3) kompetanseutvikling beskrives som å tilegne seg eller videreutvikle ens kompetanse og 4) kompetanseavvikling nevnes kort og i sammenheng med nedbemanning av medarbeidere. Lais teori (2013) suppleres blant annet med Ellström og Kock (2008), Marsick og Watkins (2001) og Nordhaug (1998), samt De Grip & Van Loo (2002) og Pighin & Marzona (2011). De to sistnevnte er med for å beskrive en alternativ forståelse av elementer innen det fjerde tiltaket, kompetanseavvikling. Dette gjelder teorier om blant annet avlæring, kompetanseforgjengelighet og delvis omskolering. Jeg anser disse teoriene som relevante bidrag i besvarelsen av min problemstilling

Hvordan forholder ledere seg til ulike typer kompetansetiltak?

For å utdype og gi retning til problemstillingen har jeg definert tre forskningsspørsmål

1. Hvilke kompetansetiltak sier ledere at de benytter seg av overfor sine medarbeidere?
2. Hva er lederens rasjonale for å velge de tiltakene de sier at de anvender?
3. Er kompetansetiltakene i samsvar med strategitemaet?

Metode

Oppgaven er en casestudie av kvalitativ karakter. Metoden jeg har brukt for å innhente informasjon er halvstrukturerte dybdeintervjuer med seks ledere i en offentlig virksomhet. Formålet med intervjuene var å få en forståelse av hvordan lederne forholder seg til ulike typer kompetansetiltak knyttet til et nytt strategitema i virksomheten. Årsaken til at denne offentlige virksomheten var nyttig for studien begrunnes med at den er kunnskapsintensiv og i midt i et strategiarbeid. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide basert på det teoretiske rammeverket og virksomhetens strategi. Etter intervjuene var gjennomført ble disse transkribert i sin helhet. Deretter ble ulike temaer identifisert og tematisk analysert.

Hovedfunn

Funnene viser at det er rom for å bygge videre på og konkretisere Lais modell slik at den passer bedre til virksomheten i praksis, som følger; Innen kompetanseanskaffelse benytter virksomheten innleie av kompetanse som ikke er kritisk for virksomheten å besitte daglig, samt eksternt og intern rekruttering. Innleie i form av en vikarordning er ikke å finne, som blant annet kan forklares med virksomhetens særbehov knyttet til kompetansekrav. I tillegg planlegges det som kan kalles en strategisk allianse eller et samarbeid med en nærliggende utdanningsinstitusjon. I Lais bok redegjøres det kun for rekruttering innen dette kompetansetiltaket (Lai, 2013). Kompetanseavvikling foregår ikke ved direkte nedbemanning slik Lai (2013) antyder, selv om reduksjon av antall medarbeidere er nødvendig for å frigjøre ressurser til prosjektet om å modernisere virksomheten. Reduksjonen foregår snarere ved en vurdering om kompetanse kan flyttes (mobiliseres) internt for å dekke oppgavene fremfor å rekruttere nye til samme stilling når en medarbeider går av med pensjon. I tillegg fremkommer det at visse typer kompetanse er avviklet gjennom delvis omskolering og delvis teknisk kompetanseforgjengeligheit fordi mer tidseffektive teknologiske verktøy benyttes. Årsaken til at de beskrives som *delvis* kommer av at mye av kompetansen på området fortsatt er viktig. Det er også trolig at avlæring anvendes ved i opplæring i nye prosesser. Kompetansemobilisering benyttes og ønskes å benyttes mer, selv om det er visse begrensninger i hvor stor utstrekning dette tiltaket kan anvendes. Som følge av en ny strategi har omorganiseringen resultert i det som kan beskrives som en *ufrivillig* kompetansemobilisering. Vanligvis foregår dette tiltaket *frivillig* slik Lai (2013) antyder i sin teori. Kompetanseutvikling er et av kompetansetiltakene som benyttes mest, særlig interne former av både formell, uformell og tilfeldig art. Funnene viser flere tilfeller av hospiteringsordninger. Ekstern

hospitering bidrar til en utvidelse og konkretisering av Lais (2013) beskrivelse av kompetanseutvikling, og er et spennende funn fordi det bringer inn sentrale problemstillinger rundt investeringen i kompetansetiltak med hensyn til fremtidig avkastning, selv om dette ikke er et tema som diskuteres videre. Flere av disse funnene bidrar i stor grad til realiseringen av målene i strategitemaet jeg har tatt utgangspunkt i.

Forord

I løpet av 5 år på Universitetet har jeg knyttet nære vennskapsbånd og tilegnet meg mye kunnskap gjennom dyktige forelesere og utfordrende arbeidskrav og eksamener.

Nå føler jeg meg klar for arbeidslivet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik og spennende periode. Selv om det til tider har vært svært utfordrende, har jeg lært mye av denne prosessen. Jeg har i lange perioder tilbrakt mer tid på universitetsbiblioteket enn hjemme. Takket være gode venner på UiO ble lesesalen på GS et godt sted å være dette lange semesteret.

Tusen takk til min veileder, Terje Grønning, for all hjelp og gode råd gjennom dette semesteret. Du har gitt meg så mange ideer og tips, og jeg har lært masse av deg. Jeg er takknemlig for at du har holdt meg på rett spor når jeg følte at jeg mistet litt oversikt i oppgaven.

Tusen takk til Eirik, min kontaktperson i SSB, for at du hjalp meg med å finne informanter og for gode vurderinger og tips. Jeg vil også gi en stor takk til informantene jeg fikk lov å intervju. Jeg setter så stor pris på at dere tok dere tid til intervjuene som har vært grunnlaget for dette prosjektet. Dere har en utrolig spennende jobb, og jeg ble veldig imponert og inspirert av dere.

Jeg vil også takke mamma, pappa, Karoline og Vegar for all støtte gjennom hele studietiden, men spesielt dette semesteret. Dere er så fine.

Kristin

Oslo, juni 2018

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	0
1.1	Bakgrunn og aktualitet.....	0
1.2	Oppgavens tema og avgrensning	1
1.2.1	Teoretisk avgrensning	1
1.2.2	Metodisk avgrensning	2
1.3	Kritikk av teorien	2
1.4	Oppgavens oppbygging	3
2	Om virksomheten.....	4
2.1	Utforming og samfunnsoppdrag	4
2.2	Strategi	5
2.2.1	Kompetanse for fremtiden	6
3	Kompetanse, kompetansetiltak og kompetanseledelse.....	8
3.1	Kompetansebegrepet.....	8
3.1.1	Kompetansekomponenter	8
3.1.2	Kompetansetyper	10
3.2	Strategisk kompetanseledelse.....	10
3.3	Kompetanseplanlegging	12
3.3.1	Mål og strategi	13
3.3.2	Kompetanseanalyse	13
3.3.3	Kompetansestrategi	15
3.3.4	Tiltaksplaner	16
3.4	Implementering av kompetansetiltak.....	16
3.4.1	Kompetanseanskaffelse	16
3.4.2	Kompetanseavvikling	18
3.4.3	Kompetansemobilisering.....	22
3.4.4	Kompetanseutvikling.....	23
3.5	Kompetanseledelse	25
4	Metodevalg og design.....	27
4.1	Forskningsdesign	28
4.1.1	Problemstilling.....	28
4.1.2	Tilgjengelighetsutvalg og metning	30
4.1.3	Forberedelser og utforming av intervjuguide.....	30
4.1.4	Gjennomføring av forskningsintervjuene	32
4.1.5	Transkribering og sitatsjekk.....	33
4.2	Analyse	34
4.3	Etiske retningslinjer.....	35
4.3.1	Informert samtykke	36
4.3.2	Konfidensialitet.....	37
4.3.3	Konsekvenser	37
4.4	Studiens kvalitet	38
4.4.1	Validitet.....	38
4.4.2	Reliabilitet.....	39
5	Funn og analyse	40
5.1	Kompetanseplanlegging	41
5.1.1	Medarbeiderne	41

5.1.2	Informantene	42
5.1.3	Kartlegging.....	42
5.1.4	Virksomhetsplan	44
5.2	Hvilke kompetansetiltak sier lederne de benytter seg av overfor sine medarbeidere?.....	45
5.3	Hva er lederens rasjonale for å velge de tiltakene de sier at de anvender?	46
5.3.1	Ledernes rasjonale for kompetanseanskaffelse	46
5.3.2	Ledernes rasjonale for kompetanseavvikling	49
5.3.3	Ledernes rasjonale for kompetansemobilisering	51
5.3.4	Ledernes rasjonale for kompetanseutvikling.....	53
5.4	Er kompetansetiltakene i samsvar med strategitemaet?	58
5.4.1	Økt IT-kompetanse og endret kompetanse til å anvende teknologisk avanserte og automatiserte metoder	58
5.4.2	Mer analyse og evnen til å sette analysene i ulike sammenhenger	60
5.4.1	Styrke medarbeidernes fagkompetanse og deres evne til å jobbe i ulike deler av virksomheten.....	60
5.5	Sammenfatning	61
6	Diskusjon.....	63
6.1	Mye av lederens arbeid med kompetanse kan plasseres i Lais modell	63
6.1.1	Planlegging.....	63
6.1.2	Implementering av tiltak.....	64
6.1.3	Innleie og strategisk samarbeid.....	66
6.1.4	Tiltak for kompetanseutvikling.....	67
6.1.5	Tiltak for kompetansemobilisering	68
6.2	Funn som skiller seg fra Lais modell.....	69
6.2.1	Ekstern hospitering.....	69
6.2.2	Tilfeldig læring	70
6.2.3	Ufrivillig mobilisering og delvis omskolering	70
6.2.4	Delvis teknisk kompetanseforgjengelighet og avlæring	71
6.2.5	Videreutvikling av Lais modell for <i>strategisk kompetanseledelse</i>	72
7	Konklusjon.....	74
7.1	Hovedfunn.....	75
7.2	Begrensninger	75
7.3	Videre forskning	76
	Litteraturliste	77
	Vedlegg 1	81
	Vedlegg 2	84
	Vedlegg 3	87

Figurer og tabeller

Figur	Navn	Sidetall
Figur 1	<i>Utforming av SSB</i>	4
Figur 2	<i>Tall som forteller</i>	5
Figur 3	<i>SSBs strategiske plattform</i>	6
Figur 4	<i>Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess</i>	12
Figur 5	<i>Kompetanseplanlegging</i>	13
Figur 6	<i>Strategisk allianse</i>	18

Figur 7	<i>Intern bruk av egne medarbeidere</i>	55
Figur 8	<i>Kompetansetiltak som livssyklus</i>	64
Figur 9	<i>Parallell anvendelse av tiltak</i>	65
Tabell 1	Oversikt over kapittel 5	40
Tabell 3	Strategisk kompetanseledelse i virksomheten	73

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen ble innført av Regjeringen i 2015 (Finanskomiteen, 2016). Reformen gir insentiver til at den statlige driften skal gjøres mer effektiv. Det stilles blant annet krav til tiltak for mindre byråkrati som en løsning for å forvalte fellesskapets ressurser mer effektivt, i tillegg målet om at *pengene skal komme publikum til gode* (Finanskomiteen, 2016, s. 243). I 2016 publiserte Difi en rapport om hva som fremmer og hemmer effektivisering staten, og ett av punktene er budsjettkutt (Difi, 2016). Statistisk sentralbyrå (heretter SSB) får tildelt sitt budsjett fra Finansdepartementet, som er virksomhetens overordnede departement. I arbeidet med effektivisering er Finansdepartementets oppgave blant annet å fremme en effektiviseringsprosess på underliggende direktorater og virksomheter, slik som SSB (Difi, 2016). Til tross for at flere virksomheter i offentlig sektor får sine tildelte budsjetter redusert, er kravene til leveranser på samfunnsoppdraget ofte de samme. Dette vil legge føringer for effektiv forvaltning av budsjettene og personalressursene. SSB skal arbeide systematisk med å effektivisere virksomheten gjennom en ny strategi i perioden 2017-2020. Automatisering av arbeidsprosesser, tjenester og bruk av nye verktøy er sentrale virkemidler i dette arbeidet.

I Tildelingsbrevet for 2018 står det at effektiviserings- og utviklingstiltak i større grad enn tidligere skal finansieres med interne omdisponeringer (Finansdepartementet, 2017). SSB har en relativt hierarkisk struktur, som ifølge Difi kan resultere i lite effektiv utnyttelse av medarbeidernes kompetanse gjennom fastlåste avdelingsgrenser og virksomhetsgrenser (Difi, 2016). Mens Difi (2016) skriver at det bør ses nærmere på mulighetene for å redusere bemanningen, noe som også samsvarer med den politiske visjonen om å redusere antall personer i sentralforvaltningen, kan en effektivisering av personalressurser også gjennomføres ved ulike kompetansetiltak. Medarbeidernes kompetanse er den viktigste ressursen virksomheter har. Det kan derfor være av betydning å anskaffe, avvikle, mobilisere og utvikle kompetansen på en strategisk måte slik at den benyttes for å styrke virksomhetens konkurransedyktighet og evne til å levere på krav og mål som stilles. Dette kan øke behovet for en utvidet modell med mindre fokus på kostbar rekruttering og mulig tap av verdifull kompetanse gjennom nedbemanning, og mer vektlegging av kompetansetiltak knyttet til forvaltning av kompetansen medarbeiderne besitter. En slik modell er særlig aktuell for

virksomheter med mer begrensede budsjetter, og som i større grad er avhengig av å trekke på interne ressurser i arbeidet med kompetansetiltak.

1.2 Oppgavens tema og avgrensning

Oppgaven er sentrert omkring SSBs strategi kalt *Tall som forteller*. Denne strategien ble innført i 2017, og påvirker blant annet måten statistikken produseres og virksomhetens utforming og organisering. Jeg har kun tatt utgangspunkt i ett av de seks underliggende strategitemaene, og dette ene er *Kompetanse for fremtiden*, som forklares nærmere i kapittel 2. Strategitemaet omhandler hvilken kompetanse virksomheten anser som viktig fremover, og det tar blant annet innover seg den raske utviklingen innenfor ny teknologi som skal bidra til at arbeidsoppgavene kan utføres mer effektivt og med færre ressurser. Temaet for oppgaven er å se på hvilke former for kompetansetiltak som benyttes, hva som er årsaken til anvendelsen av disse tiltakene, samt hvordan arbeidet med kompetansetiltak samsvarer med målene i strategitemaet. Oppgaven bygger ikke direkte på en hypotese, men en forventning om at virksomheten arbeider med kompetansetiltak. Problemstillingen er

Hvordan forholder ledere seg til ulike typer kompetansetiltak?

Følgende forskningsspørsmål vil bidra til å spisse problemstillingen:

1. Hvilke kompetansetiltak sier lederne de benytter seg av overfor sine medarbeidere?
2. Hva er lederens rasjonale for å velge de tiltakene de sier at de anvender?
3. Er kompetansetiltakene i samsvar med strategitemaet?

Forskningsspørsmålene besvares ved bruk av relevant litteratur og seks kvalitative dybdeintervjuer.

1.2.1 Teoretisk avgrensning

Linda Lais modell *strategisk kompetanseledelse* er delt inn i tre faser, henholdsvis 1) kompetanseplanlegging, 2) implementering og 3) evaluering og oppfølging. Denne oppgaven avgrensner modellen til kun å dreie seg om fase 1 og fase 2. En av årsakene til avgrensningen begrunnes med at strategien kun er på sitt andre år, og strekker seg over ytterligere to år. Jeg har ingen mulighet til verken å evaluere eller følge opp tiltakene som iverksettes. En annen årsak til at fase 3 er utenfor denne oppgavens rekkevidde er at fasen innebærer *resultater og*

effekter og nytte og kostnader. Virksomheter i offentlig sektor har ofte andre målsetninger enn ren økonomisk avkastning. Dette kan for eksempel være å utvikle mer brukervennlige tjenester. En ytterligere årsak til denne avgrensingen er at denne oppgaven kun har et lederperspektiv og bygger på erfaringene disse har gjort seg med ulike former for tiltak de anvender overfor medarbeiderne, samt deres rasjonale for å velge disse tiltakene.

Lai (2013) bygger delvis på Nordhaug (1998), selv om de har noen motstridende meninger. Jeg har derfor supplert med Nordhaug (1998) på noen områder i denne oppgaven. Innen kompetanseutvikling har jeg i tillegg til Nordhaug (1998), supplert med Marsick & Watkins (2001), mens De Grip & Van Loo (2002) og Pighin & Marzona (2011) er bidrag for å utforme en alternativ beskrivelse av kompetanseavvikling. Lunnan & Nygaard (2011) supplerer Lai (2013) innen kompetanseanskaffelse.

1.2.2 Metodisk avgrensning

Det er flere metoder som kunne vært spennende å jobbe ut fra i arbeidet med å undersøke kompetansetiltak. Jeg hadde et ønske om å få gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer, og bestemte meg tidlig for dette. Heldigvis passet dette godt sammen med virksomhetens ønsker. Virksomheten er for tiden i en omstillingsprosess, og eventuelle spørreskjemaer til medarbeidere eller observasjoner hadde vært for tidkrevende og vanskelig å gjennomføre, selv om dette muligens kunne gitt merverdi i undersøkelsen. Metodelitteraturen i denne oppgaven er om kvalitative forskningsprosjekter og kvalitative forskningsintervjuer (Dalen 2011; Kvale og Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013; Tjora, 2017).

1.3 Kritikk av teorien

På basis av funnene i min studie er det mulig å kritisere deler av Lais rammeverk. Hun retter fokuset mot medarbeidere i en virksomhet og den kompetansen de besitter (Lai, 2013). Hun skiller seg på ulike måter fra teorier som vektlegger de kollektive prosessene som foregår og som skaper en aggregert kompetanse (Lai, 2013, s. 13). Modellen bygger allikevel på tradisjoner som blant annet ”knowledge management” og ”organizational learning” som særlig fremmer uformelle og sosiale sider ved kompetanseutvikling, samt ”intellectual capital” som er et viktig bidrag innen kartlegging, evaluering og oppfølging av kompetanse og resultater av tiltak (Lai, 2013). Anvendelse av Lais teori i denne oppgaven fordrer at modellen løftes til et

mer kollektivt nivå, som innebærer at utvikling og læring skjer i samarbeid med andre og med andre påvirkningsfaktorer.

Det kan også argumenteres for at modellen kan konkretiseres ytterligere. Lai (2013) skriver blant annet at kompetanseavvikling kan være nødvendig i arbeidet med en ny strategi eller for å eksempelvis tilpasse seg nye systemer eller ved innføring av nye automatiserte produksjonsprosesser. Hun kaller dette selektiv kompetanseavvikling, og dette nevnes kort og i sammenheng med nedbemanning (Lai, 2013). Her mener jeg at kritiske deler ved arbeidet med kompetanse utelukkes, som blant annet muligheten for å trekke på eksisterende kompetanse i virksomheten gjennom delvis omskolering eller avlæring hos medarbeidere, som kan bidra til å gjøre en overgang til nye metoder og prosesser i virksomheten mer effektiv (Pighin & Marzona, 2011). Innføring av ny teknologi for å effektivisere prosesser kan resultere i teknisk kompetanseforgjengelighet (De Grip & Van Loo, 2002). Med dette er det mulig å benytte kompetanseavvikling som et tiltak der medarbeiderne får opplæring på andre områder i virksomheten, fremfor å nedbemanne. Innen kompetanseanskaffelse redegjøres det kun for rekruttering av nye medarbeidere, mens strategiske allianser, samarbeid og innleie som kan være mer kostnadseffektive former for kompetanseanskaffelse kun nevnes kort.

1.4 Oppgavens oppbygging

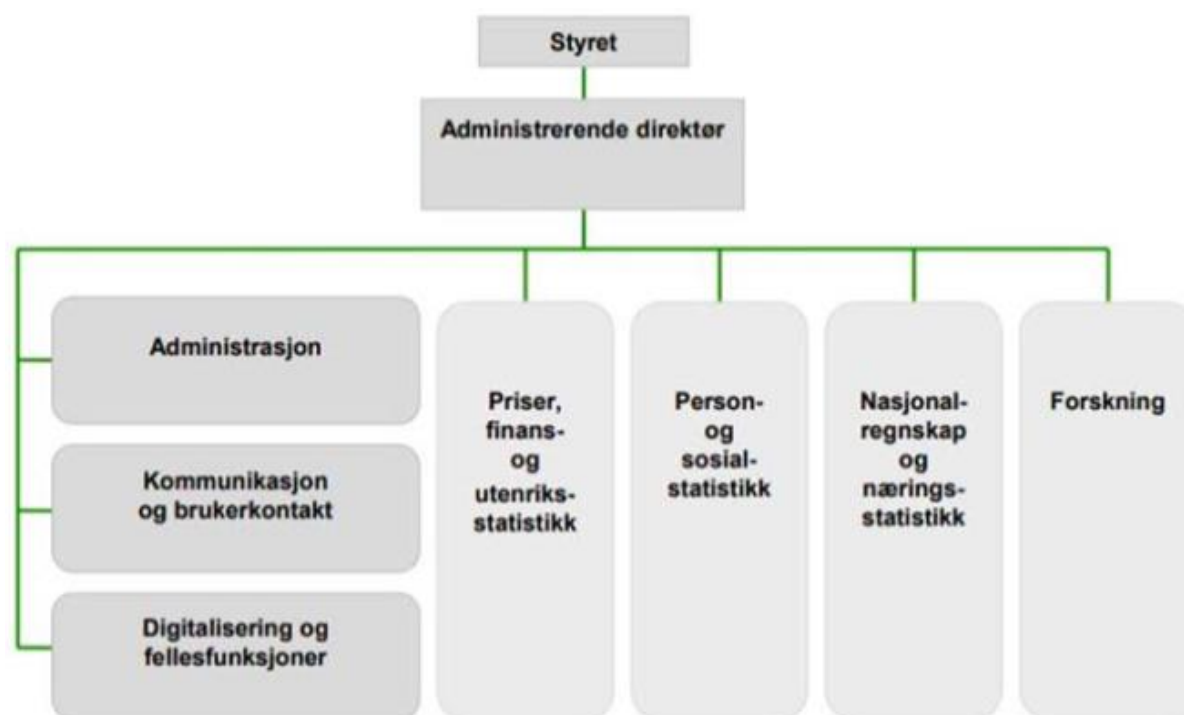
Oppgaven består av 7 kapitler. I kapittel 2 beskriver jeg virksomheten jeg har som casestudie. I kapittel 3 redegjør jeg for det teoretiske rammeverket i oppgaven som i hovedsak bygger på Lai sin modell kalt *strategisk kompetanseledelse* (2013). I kapittel 4 beskriver jeg hvilken metode jeg har benyttet meg av, og hvilken betydning den har for blant annet datainnsamlingen og analysen. I dette kapitlet vil jeg også beskrive etiske retningslinjer med hensyn til informantene, innsamling og oppbevaring av datamateriale, samt oppgavens kvalitet. I kapittel 5 tar jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene jeg har formulert når funnene presenteres i analysen. I kapittel 6 diskuterer jeg funnene og analysen opp mot det teoretiske rammeverket, og en videreutvikling og konkretisering av Lais modell foreslås. I siste kapittel, kapittel 7, oppsummerer jeg oppgavens hovedpunkter og kommer med en konklusjon. I samme kapittel redegjør jeg også for oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Om virksomheten

Denne casestudien finner sted i Statistisk sentralbyrå som er en offentlig virksomhet. SSB ble grunnlagt i 1876 og er underlagt Finansdepartementet (SSB, 2018a, s. 6), som har hovedansvar for landets økonomi. SSB er en del av statlig forvaltning, men er faglig uavhengig. Dette innebærer at virksomheten selv bestemmer hvordan, når og hva som skal publiseres (SSB, 2018a, s. 6).

2.1 Utforming og samfunnsoppdrag

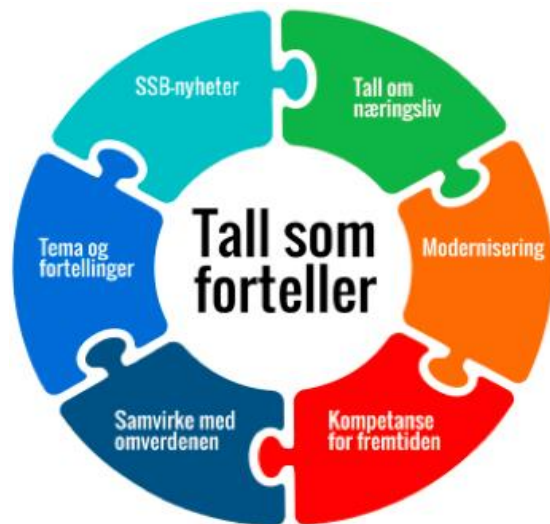
SSB har i underkant av 900 ansatte fordelt på to kontorer, henholdsvis på Kongsvinger og i Oslo (SSB, 2018a, s. 9). Virksomheten er delt inn i syv avdelinger med underliggende seksjoner (Figur 1), og ledes av administrerende direktør og et styre som er oppnevnt av Finansdepartementet. Deres oppgave er å føre tilsyn med utviklingen i virksomheten og i statistikken (SSB, 2018a, s. 7).



Figur 1: *Utforming av SSB*. Hentet fra SSB, 2018a, s. 8.

Etter omorganiseringen som ble iverksatt fra og med 1. januar 2018 reduserte virksomheten fra fire til tre statistikkproduserende avdelinger (SSB, 2018a). I to avdelinger ble også forflytning

av medarbeidere og oppgaver mellom kontorene på Kongsvinger og i Oslo. SSBs visjon er *Tall som forteller* (Figur 2), og samfunnsoppdraget går ut på å sørge for å produsere pålitelig statistisk informasjon slik at innbyggere i Norge kan debattere, planlegge og ta beslutninger på grunnlag av denne statistikken (SSB, 2018a, s. 8). Visjonen *Tall som forteller* og de ulike strategitemaene denne består av, skal bidra til å løse virksomhetens samfunnsoppdrag. Samfunnsoppdraget formuleres slik



Figur 2: *Tall som forteller*. Kilde: SSB, 2017, s. 3.

SSBs samfunnsoppdrag er å sikre nasjonen tilgang til et uavhengig, felles faktagrunnlag.

SSB, 2017, s. 8.

Dette innebærer at virksomhetens hovedansvar er å produsere statistikk på ulike nivåer (lokalt, regionalt og nasjonalt) og på ulike områder relatert til økonomi, befolkning og samfunn (SSB, 2018b). SSB har lang tradisjon med å samle inn statistikk om Norge, og SSB har lenge hatt monopol på offentlig statistikkproduksjon i Norge. Ansvar for SSB er tildelt, og kvaliteten og retningslinjene for hvordan SSBs statistikk skal være, formuleres slik

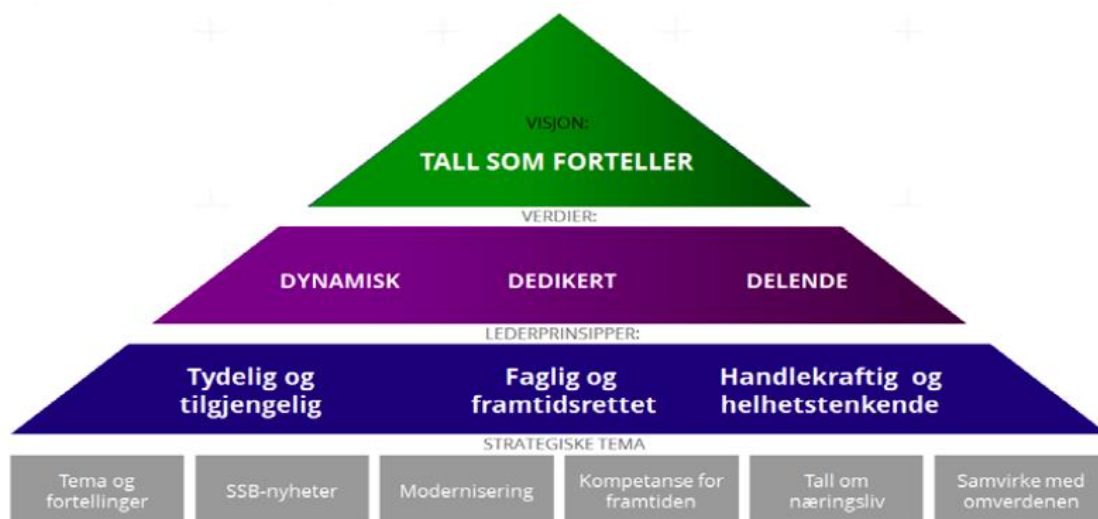
...relevant, nøyaktig og pålitelig, aktuell og punktlig, sammenlignbar og sammenhengende og lett tilgjengelig og godt dokumentert.

SSB, u. å, c.

SSB sikrer også sin posisjon gjennom nasjonalt samarbeid med andre virksomheter, internasjonalt samarbeid med EØS-land, samt blant annet FN og OECD (SSB, 2018a, s. 7).

2.2 Strategi

Mange private og offentlige virksomheter skal, er i, eller har vært gjennom en omstillingsprosess. Dette gjelder også SSB. I 2016 ble en strategisk plattform ferdigstilt (Figur 3) som beskriver hva visjonen er bygget på, og hvilke verdier og lederprinsipper som ligger til grunn.



Figur 3: SSBs strategiske plattform. Kilde: Hentet fra SSB, 2018a, s. 6.

I perioden 2017-2020 jobber SSB med seks strategiske temaer (illustrert i grått) som samlet utgjør grunnmuren i den strategiske plattformen. Delene i visjonen *Tall som forteller* er:

- Tema og fortellinger
- SSB-nyheter
- Modernisering
- Kompetanse for fremtiden
- Tall om næringsliv
- Samvirke med omverdenen

Bakgrunnen for strategien er at virksomheten også i fremtiden skal levere statistikk og analyse som møter samfunnets behov. SSB har et mål om å være i forkant når det gjelder teknologi og kompetanse i moderne statistikkproduksjon. Forskingen og statistikken skal speile hovedtrekkene i samfunnsutviklingen. Dette vises gjennom nye og økte krav på bakgrunn av teknologisk utvikling, økende globalisering og fokus på nye samfunnsfenomener (SSB, 2017). SSB skriver i sin Årsrapport (SSB, 2018a) at ikke alle de strategiske temaene kan vektes like tungt hvert år. *Kompetanse for fremtiden*, sammen med *Modernisering*, er to av de strategiske temaene som er viktigst å gjennomføre med hensyn til ambisjonene om de øvrige strategitemaene. Måten å realisere disse strategiske temaene er blant annet gjennom kompetanseutvikling, som er høyt prioritert i strategiperioden 2017-2020 (SSB, 2018a, s. 9). Investeringer i kompetanseutviklingstiltak tas primært fra interne ressurser, og foregår i arbeidssituasjonen (SSB, u. å., a). Målsetningen om å ha ledende kompetansemiljøer innen sine kjerneområder forutsetter også et kontinuerlig fokus på videreopplæring av ulik art (SSB, u. å., a).

2.2.1 Kompetanse for fremtiden

Jeg tatt utgangspunkt i strategitemaet *Kompetanse for fremtiden* som formuleres slik

SSB skal styrke fagkompetansen og evnen til å lede og håndtere endringer. Vi skal vri vår kompetanse mot avansert statistikkproduksjon og mer analyse. Ansattes kompetanse skal endres og styrkes i takt med at SSB utvikler seg mot teknologisk avanserte og automatiserte metoder for å lage statistikk. SSBs ansatte skal kunne jobbe i ulike deler av organisasjonen, og de skal utvide spesialkompetansen innenfor eget fagområde og i større grad evne å sette analysene i ulike sammenhenger. SSB skal styrke den interne kompetansen innen IT for å møte framtidens behov.

SSB, u. å, b.

Strategitemaet *Kompetanse for fremtiden* omhandler flere tiltak og områder hvor SSB skal endres eller forbedres. Av kompetanse gjelder det blant annet å øke medarbeidernes formalkompetanse, som er det Lai (2013) kaller *formell* kompetanse, altså den kompetansen som kan dokumenteres i form av vitnemål eller kursbevis. Realkompetanse, også kjent som uformell kompetanse, skiller seg fra formalkompetanse, ved at dette er kompetanse som opparbeides i arbeidssituasjonen og med erfaring (Lai, 2013). Disse formene for kompetanse (formell og uformell) skal oppnås ved å blant annet rekruttere medarbeidere med fagrelevant mastergrad (SSB, 2018b).

Strategitemaet innebærer også å øke samarbeidet mellom avdelingene og virksomheten som helhet. Målsetningen er å benytte tiltak som blant annet hospitering og samarbeidsprosjekter (om utvikling og forbedring) kan lette samhandlingen mellom medarbeidere i ulike avdelinger og seksjoner (SSB, 2018b). Medarbeiderne kan bli mer fleksible ved at virksomheten satser på å utvikle medarbeidere som kan mobiliseres i ulike deler av virksomheten (SSB, 2018b). Medarbeiderne skal også evne å sette analysene i ulike sammenhenger, og tiltaket for mobilisering kan bidra til dette. Flere oppgaver vil automatiseres og foregå i avanserte programmer for statistikkproduksjon, og dette legger føringer for medarbeidernes IT- og tekniske kompetanse for å håndtere disse. (SSB, 2018b). Videre legger man til grunn at innføringen av teknologisk avanserte og automatiserte metoder vil frigjøre tid, slik at medarbeiderne kan benytte arbeidstiden på analyse og formidling, eller andre utviklingsoppgaver som er tuftet på strategien.

3 Kompetanse, kompetansetiltak og kompetanseledelse

Utvalgte teoretiske perspektiver

Jeg har valgt et teorigrunnlag basert på boken til Lai *Strategisk kompetanseledelse* (2013), samt noen få deler av Nordhaugs *Kompetanseutvikling og ledelse* (1998). Lunnan & Nygaard (2011) benyttes innen kompetanseanskaffelse, mens De Grip & Van Loo (2002) og Pighin & Marzona (2011) benyttes innen kompetanseavvikling. Dette teorikapittelet starter med en definisjon av kompetanse, og en redegjørelse av hvilke komponenter kompetansebegrepet består av. I dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i de to første fasene av modellen, henholdsvis planleggings- og implementeringsfasen. Deretter skriver jeg kort om kompetanseledelse, som beskrives som ledelse av kunnskapsarbeidere. Jeg redegjør ikke for den siste fasen i modellen strategisk kompetanseledelse som går ut på *evaluering og oppfølging*.

3.1 Kompetansebegrepet

Kompetansebegrepet stammer opprinnelig fra det latinske ordet *competentia* som betyr

...å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og nå ønskede resultater.

Lai, 2013, s. 46.

Definisjonen er handlingsrettet og knyttes direkte til aktiviteter og oppgaver (Lai, 2013). Kompetanse refererer til individets kapasitet til suksessfullt å mestre visse situasjoner eller fullføre visse oppgaver (Ellström, 2007 referert i Ellström og Kock, 2008). Lai (2013) deler denne oppfatningen og mener kompetanse handler om i hvilken grad en medarbeider har potensial, og er i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved hjelp av egne ressurser.

3.1.1 Kompetansekompenerter

Lai (2013) trekker inn fire komponenter i kompetansebegrepet, som til sammen er med på å gjøre kompetanse til et potensial.

Kompetanse er 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. 46.

Dette er definisjonen av kompetanse på individnivå av Lai (2013). En overordnet organisatorisk kompetanse vil være individenes samlede kompetanseportefølje. For å få et bedre innblikk i teorien er det av betydning å redegjøre for sentrale sider ved kompetansebegrepet. Ifølge Lai (2013) består kompetanse av fire komponenter; kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. *Kunnskap* kan deles inn i eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen vi lett kan kommunisere og lære bort til andre (Newell et al., 2009). Den kan være synlig, og dette forenkler prosessen når andre skal internalisere den eksplisitte kunnskapen. Et eksempel på dette er under en forelesning der professoren artikulere og deler kunnskap, og hvor studenter internaliserer informasjonen. Taus kunnskap er vanskeligere å artikulere og kommunisere til andre. Det er en kunnskap som ofte er innvevd i handlinger eller prosedyrer vi utfører, og det kan være utfordrende å forklare hvorfor og hvordan vi utfører ulike oppgaver. Det kan for eksempel være hverdagslige handlinger, som å kjøre bil. I starten reflekterer man over hvordan det gjøres, men etter hvert ”ligger det hendene” og man tenker nærmest ikke over hvordan man kjører (Lai, 2013, s. 48).

Den andre kompetansekompenten er ferdigheter. *Ferdigheter* defineres av Lai (2013) som

Evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte.

Lai, 2013, s. 49.

Ferdigheter kan deles inn i de observerbare og de ikke-observerbare. De observerbare ferdighetene kan være fysiske eller atferdsmessige. Eksempler på observerbare ferdigheter kan være i form av å bruke et teknisk verktøy eller å kunne motivere eller underholde noen. Ikke-observerbare ferdigheter er kognitive, og et eksempel på kognitive ferdigheter er å kunne gjennomføre en analyse eller å vurdere ulike løsninger (Lai, 2013).

Den tredje kompetansekomponeenten er evner. *Evner* er de stabile egenskapene, kvalitetene og talentene mennesker har som påvirker mulighetene vi har for å utføre ulike oppgaver som blir presentert for oss. De påvirker også hvilke muligheter vi har for å tilegne oss nye kunnskaper, holdninger og ferdigheter, og hvordan vi kan anvende disse tilegnede kunnskapene, holdningene og ferdighetene på en adekvat måte (Lai, 2013). Å være kompetent handler imidlertid ikke bare om å besitte de riktige evnene, ferdighetene og kunnskapene. Den fjerde kompetansekomponeenten er *holdningene* vi har til de oppgavene vi utfører, produktene virksomheten vi arbeider i tilbyr, og brukerne av disse produktene. Lai (2013) skriver at det finnes flere typer holdninger, men disse går jeg ikke nærmere inn på i denne oppgaven.

3.1.2 Kompetansetyper

Å være inkompetent forekommer når det ikke er samsvar mellom arbeidstakerens potensial og oppgavene arbeidstakeren står overfor (Lai, 2013). Å være kompetent forekommer når oppgaver medarbeideren skal utføre samsvarer med deres evner, ferdigheter, kunnskaper og holdninger. Lai (2013) skriver at kompetanse er situasjonsbetinget, noe som betyr at kompetansens verdi ikke nødvendigvis er stabil på tvers av oppgaver og kontekster. Kompetansen medarbeideren besitter er en ressurs og en verdi når den samsvarer med oppgavene som skal utføres. Inkompetanse, ifølge Lai (2013) finner dermed sted når medarbeiderens kompetanse er for lav, for høy eller feil med hensyn til oppgavene.

Å være kompetent og inkompetent påvirkes også av våre subjektive oppfatninger. Det vil si at vi kan *oppleve* å være inkompetente. Det kan for eksempel komme av stillingstittelen vi er tildelt. Skulle stillingstittelen avgrenses til kun en liten del av vår kompetanse, eller at vår kompetanse er for smal for en stillingstittel, kan vi *oppleve* å være inkompetent på det aktuelle området. Vi kan også oppleve å være inkompetent hvis vi ofte blir tilbudt hjelp når vi arbeider med å utføre oppgaver som vi klarer på egenhånd. Måten vi samhandler med kolleger og ledere kan dermed medvirke til hvorvidt vi føler oss kompetente eller inkompetente (Lai, 2013).

3.2 Strategisk kompetanseledelse

Kompetanse er noe alle medarbeidere i en virksomhet må ha fordi det innebærer relevante evner, ferdigheter, holdninger eller kunnskaper for å nå et mål og å ha potensial til å utføre oppgaver (Lai, 2013). Medarbeidernes kompetanse (og den riktige sammensetningen av den)

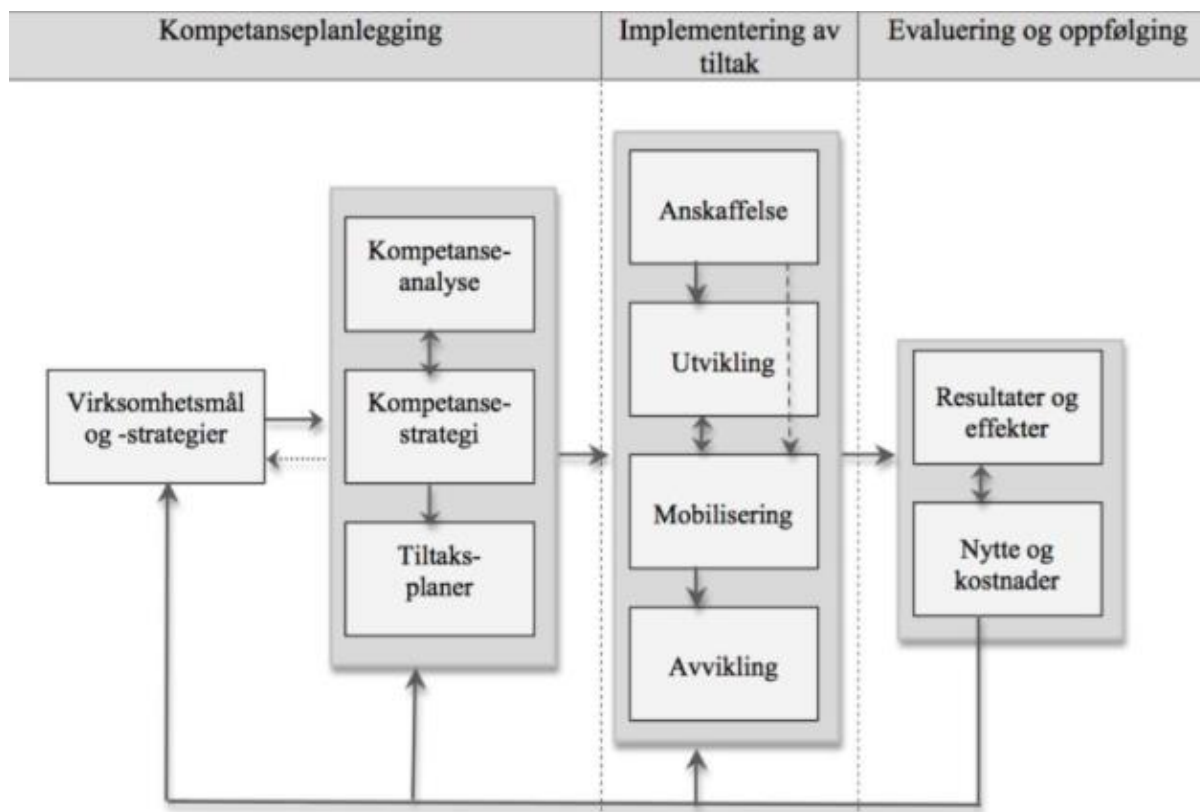
innebærer et potensial som kan bidra til konkurransedyktighet og verdiskapning i virksomheten dersom kompetansen forvaltes på en formålstjenlig måte (Lai, 2013).

Å utvikle ny, øke eller få bredere kompetanse gjøres gjennom investeringer i kompetansetiltak. Kompetanse kan overføres mellom mennesker, virksomheter og oppgaver gjennom samarbeid, læring og opplæring (Lai, 2013). Den samme kompetansen kan dermed ha verdi på ulike områder innad i virksomheten. Det underbygger viktigheten av å mobilisere, utvikle og dele kompetanse. Virksomheten investerer ikke alltid i kompetansetiltak for å øke medarbeidernes kompetanse. I mange tilfeller er hensikten å bidra til at medarbeiderne tilegner en mest mulig *riktig* kompetanse knyttet til virksomhetens mål. Lai (2013) mener det forutsetter at arbeidet med kompetanse er målorientert, langsiktig og av systematisk karakter. Hun har laget en modell som kalles *strategisk kompetanseledelse* som defineres slik

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

Lai, 2013, s. 14.

Definisjonen består av tre aktiviteter, henholdsvis planlegging, gjennomføring og evaluering. Arbeidet med aktivitetene skal ses på som en kontinuerlig prosess der evalueringen til slutt bør benyttes for å innhente verdifull informasjon og erfaringer. Dette vil være grunnlaget for planleggingen av nye kompetansetiltak (Lai, 2013). Før kompetansetiltak implementeres i virksomheten er det ifølge Lai (2013) naturlig å ta utgangspunkt i virksomhetens mål og strategier. Ut ifra dette bør virksomheten gjennomføre en kompetanseanalyse for å kartlegge hvilken kompetanse virksomheten faktisk besitter. Følgende lages en kompetansestrategi på bakgrunn av kartleggingen, og deretter utformes det tiltaksplaner. Når det gjelder implementering av kompetansetiltak, beskriver Lai (2013) fire ulike former; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse. I den siste fasen, evaluering og oppfølging, måles resultater og effekter. *Strategisk kompetanseledelse* (Figur 4) er illustrert under.

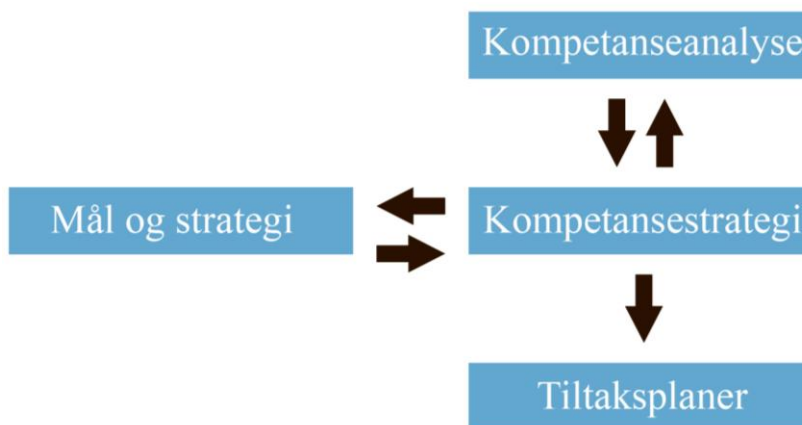


Figur 4: *Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess*. Kilde: Lai, 2013, s. 15.

Nordhaug (1998) skriver at estimering av effekter av kompetansetiltak i private bedrifter skiller seg fra statlige virksomheter. Et av områdene hvor offentlige virksomheter skiller seg ut er ved at de ikke nødvendigvis har økonomisk avkastning som mål, men ofte mer komplekse målsetninger, som for eksempel graden av måloppnåelse for brukertilfredshet eller kvaliteten på utførelsen av tjenestene. I denne oppgaven tas det kun utgangspunkt i deler av Lais modell. Teorien knytter seg til de to fasene; kompetanseplanlegging og implementering av tiltak. Evaluering og oppfølging tas ikke med fordi *Kompetanse for fremtiden* er en del av en strategi som er ferdig i 2020. Som Nordhaug (1998) skriver er det også andre mål en økonomisk avkastning som er gjeldende.

3.3 Kompetanseplanlegging

I fasen med kompetanseplanlegging påvirker virksomhetens mål og strategier kompetanseanalyse og kompetansestrategi, og de sistnevnte påvirker hverandre. De påvirker også tiltaksplaner, men tiltaksplanene påvirker ikke kompetanseanalysen og –strategien (Lai, 2013). Dette illustreres under (Figur 5), og gjøres kort rede for i dette delkapittelet.



Figur 5: *Kompetanseplanlegging*. Kilde: Undertegnedes figurutforming, basert på Lais *strategisk kompetanseledelse*, 2013, s. 15.

3.3.1 Mål og strategi

Lai (2013) beskriver en strategi som en helhetlig, langsiktig og overordnet plan for å oppnå definerte mål. Det innebærer beslutninger som har virksomhetsovergrepene konsekvenser, og med mål om å kunne tilpasse virksomheten til omgivelsene i størst mulig grad. Dette kan gi muligheter for å oppnå best mulig resultater. Hun mener også at strategier skal samsvare med resultater fra ulike analyser, for eksempel kompetanseanalyser, for å ha best utgangspunkt for å nå de definerte målene. Et mål i offentlig sektor er blant annet effektivitet og inntjening på bakgrunn av knappe budsjetter (Lai, 2013). Det betyr at strategilitteraturen som ofte benyttes i tradisjonelle bedrifter (i privat sektor) og som er avhengige av økonomisk inntjening, til en viss grad kan overføres til offentlig sektor. Dette kommer av en tidligere betraktning om at offentlig sektor ikke har økonomisk avkastning som hovedmål (Lai, 2013).

Offentlig sektor er nå i større grad avhengig av å være effektiv slik at ikke de skal miste monopol ved blant annet subkontrahering, som er privatisering av tjenester. Subkontrahering finner sted i blant annet helse-, utdannings- og posttjenester (Lai, 2013). Færre områder enn tidligere er monopolisert av offentlig sektor, og er erstattet med konkurranseutsettelse. Dette legger grunnlaget for hvorfor strategier som inkluderer effektivisering kan bidra til overlevelse på sikt (forutsatt beslutning og implementering) da de forutsetter innsikt i virksomhetens konkurransemuligheter, ressurser og tilgang på oppgaver (Lai, 2013).

3.3.2 Kompetanseanalyse

En kompetanseanalyse tar vanligvis utgangspunkt i virksomhetens mål og strategier. Deretter identifiseres og prioriteres kompetansen virksomheten trenger for å nå sine mål. Dette kalles kompetansekrav. Kompetansekrav kan være utfordrende å identifisere og prioritere fordi de skal ta hensyn til dagens situasjon for virksomheten, men også fremtidige endringer. Det er avgjørende at kompetansekravene konkretiseres (på samme måte som mål) (Lai, 2013). Dette gjør arbeidet med å identifisere virksomhetens kompetansebehov enklere. Det bør prioriteres hvilket nivå kompetansekravene skal være på og hvor mange medarbeidere som skal besitte den aktuelle kompetansen. Lai (2013) skriver at kompetanseanalysen også bør redegjøre for hvilke behov virksomheten har for å iverksette de ulike kompetansetiltakene for å dekke disse kravene (Lai, 2013, 15). For å øke måloppnåelsen og verdiskapningen kan kompetanseanalysen identifisere hvilke områder virksomheten skal satse på (Lai, 2013, 67). En kompetanseanalyse er en form for kartlegging. Lai (2013) skriver dette om kartleggingen

Ethvert forsøk på kartlegging av medarbeidernes kompetanse bør være direkte forankret i definerte kompetansekrav.

Lai, 2013, 15.

Måten å beskrive veien fra krav til behov kan blant annet gjøres gjennom gapanalyser og avviksanalyser. Når virksomheten gjennom disse analysene ser hvilken kompetanse det er behov for vil det være naturlig å finne ut om denne kompetansen allerede eksisterer internt. Det kan blant annet gjøres ved bruk av ulike IKT-verktøy for kartlegging av medarbeidernes kompetanse. Begrensninger ved slike verktøy er at de sjeldent fanger opp noe annet enn den eksplisitte kompetansen, og ikke den tause som oftest er mest verdifull fordi den baseres på erfaring (Lai, 2013). Nordhaug (1998) kaller dette for *det synliges tyranni*. Det handler om at mange ledere ønsker å kutte budsjettene på opplæring av medarbeidere, og anser det som kostnader fremfor investeringer med fremtidig avkastning. Det kan komme av at resultater av kompetansetiltakene ikke alltid er synlige på samme måte som ren økonomisk avkastning. Investeringer i medarbeidernes kompetanse forutsetter at den nylig tilegnede kompetansen anvendes, hvis ikke vil den ifølge både Lai (2013) og Nordhaug (1998) svekkes i verdi.

Lai (2013) skriver at satsningen på kodifiserbar og aggregert kompetanse har på tross av dette blitt en trend i Norge. Det utvikles mer omfattende og sofistikerte IKT-verktøy med hensikt å fange og måle medarbeidernes kompetanse (Lai, 2013). Det gjelder ikke bare formell kompetanse, som kan være medarbeiderens utdannings- og kursbakgrunn, men også mer

uformell kompetanse som opparbeides gjennom medarbeiderens egne erfaringer og arbeidsoppgaver (Lai, 2013). Dette er en motsetning til grunnleggende egenskaper ved kompetansebegrepet. Kompetanse er en ressurs som stadig utvikles og som ofte er taus, noe som betyr at den er vanskelig å artikulere. Dette begrenser muligheten for at medarbeidernes faktiske kompetanse kan kartlegges og måles korrekt ved bruk av slike verktøy (Lai, 2013).

3.3.3 Kompetansestrategi

Strategi og kompetanse er nært knyttet hverandre da den kompetansen som medarbeiderne i virksomheten besitter påvirker hvilke områder det er aktuelt å satse på. Det samme gjelder hvilke konkurransemessige fordeler det er mulig for virksomheten å oppnå. En kompetansestrategi skal vise til hvilken kompetanse det er viktig å anskaffe eksternt, mobilisere eller videreutvikle internt. Dersom virksomheten skal avvikle områder eller produkter kan dette medføre behov for tiltak for kompetanseavvikling (Lai, 2013). Hun mener også at en kompetansestrategi bør behandles som en overordnet strategi, og definerer den som:

En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling og eventuelt avvikling av kompetanse.

Lai, 2013, s. 31.

En kompetansestrategi gir retning for virksomhetens satsning på kompetanse ved å definere mål for kompetansen, både på kort og lang sikt gjennom å presisere hvilke tiltak som skal vektlegges på ulike områder og nivåer i virksomheten (Lai, 2013). Lai (2013) mener ansvaret for utviklingen og gjennomføringen av strategien bør ligge hos toppledelsen fordi en slik kompetansestrategi er av en så stor strategisk betydning for virksomheten. Hun anbefaler ikke å delegere mye av ansvaret til personal- eller andre støttefunksjoner.

Når en ny strategi skal implementeres i virksomheten er kommunikasjon av særlig betydning. Informasjon om mål og strategi bør kommuniseres nedover til virksomhetens medarbeidere. Det kan gi et bedre grunnlag for medarbeiderne til å identifisere hvilke behov og kompetansekrav som er relevant for deres oppgaver. Dette kan også være en bidragsyter for å fremme muligheten for karriereutvikling for den enkelte medarbeider (Lai, 2013, 33). Ofte er det slik at informasjonsmengden medarbeiderne får, synker parallelt med et hierarkisk

virksomhetsnivå. Det betyr at medarbeidere med spesielt viktige oppgaver, ledere og mellomledere vanligvis får mest informasjon (Lai, 2013, 33). Å kommunisere strategien er viktig for å legitimere satsningen på de valgte områdene. Kommunikasjonen er også viktig for medarbeidernes motivasjon og deres lojalitet til virksomheten (Lai, 2013, 33).

3.3.4 Tiltaksplaner

Tiltaksplaner kan gjelde for virksomheten på et overordnet nivå, og for hver avdeling eller bestemte grupper av medarbeidere (Lai, 2013). Hensikten med tiltaksplaner er blant annet å definere mål som kan danne et grunnlag for evaluering og oppfølging, i tillegg til å beskrive hvilke medarbeidere som skal gjøre hva, innen hvilken tidshorisont og hvor store utgifter dette vil utgjøre, samt hvem som er ansvarlig for gjennomføringen av det aktuelle tiltaket. Deretter forekommer en evaluering av tiltakene der resultatene settes opp mot definerte mål.

3.4 Implementering av kompetansetiltak

Tiltakene Lai (2013) redegjør for er anskaffelse, avvikling, mobilisering og utvikling av kompetanse. Kompetansetiltak har mange positive effekter på virksomhetsnivå som blant annet økt verdiskapning. Utgangspunktet for slike tiltak er å gjøre medarbeiderne bedre kvalifisert for å møte nye oppgaver eller utføre de opprinnelige på en bedre måte.

3.4.1 Kompetanseanskaffelse

Å anskaffe kompetanse kan skje på ulike måter, og Lai (2013) nevner i denne sammenheng rekruttering, samarbeid med andre virksomheter gjennom strategiske allianser, innleie eller å få bistand fra eksterne kompetansesentre som for eksempel utdanningsinstitusjoner. Lai (2013) vektlegger kun å redegjøre for rekruttering av nye medarbeidere innenfor dette kompetanse-tiltaket, og forklarer dette med at *samarbeid og bistand ligger tett opp mot tiltak for kompetanseutvikling* (Lai, 2013, s. 16), og behandler disse derfor i den sammenheng. Jeg har valgt å redegjøre for dette under tiltak for kompetanseanskaffelse.

Rekruttering behandles i Lai (2013) som en prosess av problemløsning og beslutning. Hun nevner ulike utfordringer man kan møte i en rekrutteringsprosess, blant annet i valget mellom hvilke utvelgelsesmetoder og –teknikker man skal anvende. Jeg går ikke nærmere inn på dette

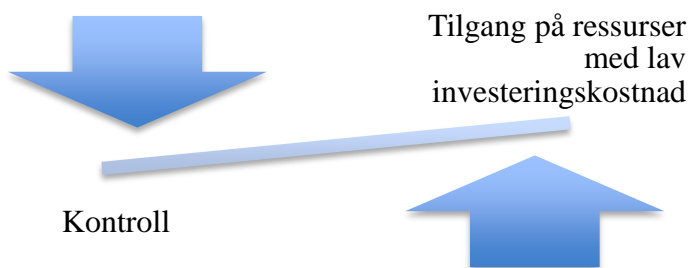
i oppgaven, heller ikke utvalgsmetoder- og teknikker, men anser snarere rekruttering som et tiltak for kompetanseanskaffelse. Anskaffelse av kompetanse omfatter også å leie inn midlertidig kompetanse fra eksterne tilbydere, som for eksempel konsulenter og rådgivere. Det er ikke uvanlig for virksomheter å leie inn tjenester og det samme gjelder i offentlig sektor. NAV (Arbeids- og velferdsetaten) brukte i løpet av 2017 én milliard kroner på innleie av konsulenttjenester (Hopland & Wig, 2018). Tjenestene NAV var i størst grad IT-relaterte som følge av moderniseringen i virksomheten. NAV sier at de ønsker å kutte ned på konsulentutgiftene, og rekrutterer med dette flere medarbeidere med hensikt å redusere avhengigheten til slike konsulenttjenester. NAV ønsker å bygge mer kompetanse internt, også IT-kompetanse, og benytter rekruttering i denne sammenheng (Hopland & Wig, 2008). Nordhaugs (1998) begrep *fleksibilisering* beskriver en økt tendens blant (nasjonale og internasjonale) virksomheter hvor det foretas en vurdering over hvilke oppgaver som bør utføres internt og hvilke oppgaver virksomheten kan betale eksterne tilbydere til å utføre.

Et mer kostnadseffektivt alternativ til rekruttering er samarbeid gjennom å inngå strategiske allianser (Lunnan & Nygaard, 2011). Dette er et tiltak for kompetanseanskaffelse, og en strategisk allianse kan defineres slik

Strategiske allianser er kooperative arrangement mellom to eller flere bedrifter som forbedrer deres konkurranseposisjon ved å dele ressurser.

Ireland, Hitt og Vaidyanath, 2002 s. 413 referert i Lunnan og Nygaard, 2011, s. 25.

Denne definisjonen innebærer at alliansen har en betydning for virksomhetens strategi, men slike samarbeid gjennom å inngå allianser også kan være av mer eller mindre strategisk art. Strategiske allianser er et samarbeid mellom virksomheter og krever ofte lite investering i forhold til ressursene alliansen kan gi tilgang på (Lunnan og Nygaard, 2011). På den annen side er det risiko forbundet med slike allianser på bakgrunn av mangel på kontroll av den allierte parten. Derfor er tillit en sentral faktor i slike samarbeid. For en virksomhet som vurderer å inngå en strategisk allianse vil det være en avveining om oppgavene som skal utføres gjøres med interne ressurser med *full* kontroll, eller at oppgavene løses i samarbeid med partneren i en strategisk allianse, med *delt* kontroll (Lunnan og Nygaard, 2011). Dette illustreres under (Figur 6).



Figur 6: *Strategisk allianse*. Kilde: Undertegnede egen utforming basert på Lunnan og Nygaard, 2011, s. 22.

Et eksempel på en allianse som *ikke* er av strategisk art kan beskrives ved samarbeidet mellom en virksomhet og deres kantineleverandør (Lunnan & Nygaard, 2011). Dette samarbeidet er en gjensidig transaksjon av tjenester, men har ingen strategisk betydning for virksomheten. Et eksempel på et samarbeid som har en strategisk betydning for virksomheten kan beskrives gjennom et samarbeid mellom virksomheter innen samme bransje eller virksomhetsfelt, og dette er ofte mer vanlig i offentlig sektor. Et eksempel fra privat sektor er FMC Kongsberg som av konkurransemessige hensyn har fokus på å inngå strategiske allianser for å utvikle og videreutvikle kundeforhold, globale infrastrukturer og teknologiske løsninger (Enger, Andreassen & Norsk oljeindustri i utlandet, 2000). Enger et al. (2000) skriver at FMC, før oppkjøpet av Kongsberg (nå FMC Kongsberg), er opptatt av å etablere strategiske allianser med nøkkelpartnere i offshorebransjen, og dette er en medvirkende årsak til at de er det

selskapet i verden som kan tilby komplette produksjons- og serviceløsninger innen undervanns- og flytende produksjon, samt innenfor dypvannsteknologi.

Enger et al., 2000, s. 9.

En strategisk allianse kan beskrives som en transaksjon av kompetanse, i tillegg til markeder og kontakter som kan bidra til verdiskapning for parter i alliansen (Enger et al., 2000).

3.4.2 Kompetanseavvikling

De fleste studier fokuserer på hvordan man kan tilegne, konvertere, overføre eller utvikle kompetanse (Zhao, Lu & Wang, 2013). Kompetanseavvikling har, sammenlignet med disse, fått mindre oppmerksomhet. Kompetanseavvikling kan skje ved at en virksomhet blant annet endrer strategi, eller opplever varige endringer i markeder, omgivelser og teknologi som gjør at kompetansen innenfor et område må reduseres. Det finnes ulike måter å gjøre dette på, og

noen eksempler er 1) gjennom nedbemanning eller å sette ut oppgaver til eksterne enheter (Lai, 2013), 2) ved å omskolere medarbeiderne slik at de er nyttige på andre områder, eller 3) ved at virksomheten arbeider strategisk med avlæring av kompetanse som gjør at ny kunnskap lettere kan bli tilegnet og anvendt (Pighin & Marzona, 2011; Zhao et al., 2013). Lai (2013) behandler derimot kompetanseavvikling ved å forklare livssyklusen til en medarbeider

...er det viktig å skille mellom livssyklusen til en medarbeider (det vil si prosessen som starter med rekruttering, fortsetter med læring, sosialisering og mobilisering av kompetanse, og avsluttes med avvikling) og en strategisk tilnærming til identifisering av kompetansebehov, som bør fokusere på best mulig forvaltning av tilgjengelig kompetansekapital.

Lai, 2013, s. 68.

Her beskrives kompetanseavvikling som siste steg før nedbemanning (avvikling) av medarbeideren. Dersom medarbeiderens potensial ikke utvikles eller kan forvaltes på en hensiktsmessig måte, mener Lai (2013) at selektiv kompetanseavvikling kan være nødvendig, og hun beskriver selektiv kompetanseavvikling slik

...det vil si å bidra til at medarbeideren finner et annet arbeidssted der den aktuelle kompetansen kan utnyttes bedre.

Lai, 2013, s. 53.

Dette kan eksemplifiseres med Nexans som blant annet produserer høyspente sjøkabler, offshore-kontrollkabler og varmekabler som en ledende leverandør i Norge (Nexans, u. å., a). De skriver at de er opptatt av en åpen dialog med sine medarbeidere, og når virksomheten er i en omorganisering, vil de hjelpe medarbeidere med å finne et annet arbeidssted, enten i virksomheten, eller utenfor (Nexans, u. å., b). Dette innebærer blant annet støtte og opplæring av medarbeiderne. Der det gjelder støtte til å få arbeid utenfor virksomheten kan dette beskrives som *omskolering*, mens det som omhandler opplæring for å kunne utføre andre oppgaver internt i virksomheten er en mer strategisk tilnærming, da det kan trekkes linjer til det som heller kan kalles *delvis omskolering*. *Omskolering* defineres som

gi (voksne personer) opplæring i et annet yrke eller fag enn det de tidligere har arbeidet i (ofte på grunn av arbeidsløshet, sykdom e.l.)

Dette tolkes som nedbemanning og et skifte til et annet yrke og til en annen arbeidsgiver. Et eksempel på dette viste seg under oljekrisen hvor antallet arbeidsledige innen ingeniør- og IKT-fag toppet seg mellom januar 2016 og januar 2017 (NAV, referert i Andresen, 2017b). En løsning på ledigheten blant mange ingeniører var omskolering. Omskoleringen kunne innebære kurs og lignende der ingeniørene hadde mulighet for å formalisere erfaringskompetansen, sin uformelle kompetanse, (for eksempel prosjektledelse) slik at ingeniørene ville være aktuelle kandidater for andre jobber (Andersen, 2017b). Omskoleringen kunne blant annet være til læreryrket, bygg og anlegg eller vann og avløp (Andersen, 2017a;2017b). Omskolering kan også anses som en form for kompetanseavvikling. Med *delvis* omskolering menes at en tidligere kompetanse kan benyttes på andre områder og i en annen ”form”. Omskoleringen kan arte seg som kurs innen andre fagområder, og med studiepoeng blir kursene mer formalisert og en del av videreutdannelsen. Lai (2013) skriver at hun fokuserer på de tre andre tiltakene da de er knyttet til å dekke kompetansebehov. Hun skriver videre at

...avvikling av kompetanse er mindre viktig enn utvikling og mobilisering av kompetanse (sic), fordi prosedyrer for nedbemanning i stor grad er regulert gjennom lovverket.

Lai, 2013, s. 18.

I et hefte utgitt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (heretter KMD) som omhandler strategisk kompetanseutvikling og livslang læring, er arbeidet av både Lai og Nordhaug benyttet. Arbeidet med disse tiltakene sikter mot å bevare mestring hos medarbeidere og kvalitet på tjenester. KMD (2014a) skriver at et tilhørende aspekt i arbeidet med kompetanseutvikling er kompetanseavvikling

Hvis man begynner å gjøre noe nytt, kan det være behov for å avvikle en kompetanse som ikke lenger er nødvendig eller ønsket.

KMD, 2014a, s. 12.

Dette kan ses i sammenheng med begrepet *skills obsolescence* som på norsk kan oversettes til kompetanseforgjengelighet. Begrepet viser til et perspektiv der medarbeidere kan være dyktige på sitt område, men når kravene innen teknologi eller arbeidsmarked endres kan dette påvirke

etterspørselen til ulike former for kompetanse (De Grip & Van Loo, 2002). Det er dermed ikke lenger bare krav om *økt* kompetanse, men det etterspørres i noen tilfeller en *ny type* kompetanse. Innføring av ny teknologi kan på mange måter påvirke kompetansebehovet i virksomheten, og det kan føre til *teknisk kompetanseforgjengelighet*, som innebærer økt kompleksitet i arbeidet og at tidligere kompetanse på utførelse av prosesser blir glemt. *Økonomisk kompetanseforgjengelighet* er knyttet til verdien av kompetansen medarbeiderne besitter (deres humankapital) og påvirkes av endringer i arbeidet eller arbeidsmarkeder (De Grip & Van Loo, 2002). Dette legger føringer på kompetansekrav som stilles til de som skal utføre oppgavene. Kompetanseforgjengelighet kan videre kobles til debatten omkring viktigheten av *unlearning* (på norsk: avlæring). Medarbeiderne må avlære den kompetansen de besitter for å dermed lære noe annet i tråd med nye krav. Avlæring defineres som

throwing away concepts learnt in the past to give space for possible new learning.

Pighin & Marzona, 2011, s. 59.

Bakgrunnen for hvorfor avlæring kan være avgjørende for virksomheter kan blant annet forklares gjennom medarbeideres motstand til endringer av prosesser og lignende. Pighin & Marzona (2011) skriver at vi lagrer og forstår ny informasjon på bakgrunn av våre kognitive skjemaer som er strukturer i hjernen. I voksenlivet har vi opparbeidet en ramme av kognitive skjemaer som vi benytter i den relative stabile konteksten vi opptrer i. Når våre omgivelser blir ustabile eller vi møter situasjoner der det er krav til innovasjon, blir det som en gang var en styrke, slik som kulturelle mønstre og kognitive skjemaer, til noe som kan sinke prosessene fordi vi forsøker å forstå ny informasjon i lys av gamle skjemaer. Faktorer som kan gjøre avlæringsprosessene enklere og bidra til kontinuerlig endring er blant annet raske endringer i omgivelsene, dynamiske markeder og kompetanseforgjengelighet. Avlæring er særlig aktuelt når ny informasjon ikke passer inn i våre eksisterende skjemaer (Pighin & Marzona, 2011).

Innen innovasjonsteori er det en debatt som går ut på behovet for avlæring som et eget steg i innovasjonsprosessen (Pighin & Marzona, 2011). Man antar at virksomheter som opplever suksess i innovasjonsprosessen ikke ønsker å avlære noe av medarbeidernes kompetanse i frykt for å ikke lenger være suksessfulle. Avlæring som et eget steg vil for mange virke unødvendig, og i suksessfulle virksomheter kan det oppstå stor motstand til endringer. Samtidig er det nødvendig å endre medarbeidernes kompetanse når omgivelsene stadig er i endring, slik at medarbeiderne kan unngå å oppleve kompetanseforgjengelighet. En studie som beskrives av

Pighin & Marzona (2011) viser at egne steg for *unlearning* og *relearning* kan redusere risikoen for å feile og kan resultere i suksess i en innovasjonsprosess.

3.4.3 Kompetansemobilisering

Lai (2013) mener det fokuseres for mye på kompetanseutvikling, og for lite på kompetansemobilisering. Følger av dette kan være at virksomheten anskaffer og utvikler kompetanse som virksomheten allerede har tilgang på, men som ikke mobiliseres (Lai, 2013). Kompetansemobilisering innebærer at kompetansen som allerede eksisterer blant medarbeiderne blir brukt i en mer relevant sammenheng. Dette er et nyttig kompetansetiltak for virksomhetens måloppnåelse og verdiskapning, men også for den enkelte medarbeider. Dersom medarbeiderne ikke får utnyttet sin kompetanse, kan det ifølge Lai (2013) blant annet føre til dårligere arbeidsmiljø, svekket innsats og motivasjon. Ifølge Lai (2013) er arbeidsmiljø, ledere og virksomhetsstruktur faktorer for god kompetansemobilisering.

I sammenheng med modellen strategisk kompetanseledelse nevner Lai (2013) konsekvenser av lav og høy kompetansemobilisering innen dette tiltaket. Lav kompetansemobilisering kan gi negative utslag på både individ- og virksomhetsnivå. Dersom medarbeiderne ikke opplever å få brukt sin kompetanse kan det oppstå et misforhold mellom potensialet og mulighetene til å hente ut dette potensialet. Lav kompetansemobilisering kan føre til at medarbeidernes får liten tillit til egen kompetanse, lav følelse av verdi, jobbtilfredshet og motivasjon (Lai, 2013). Dette er faktorer som ses i sammenheng med høy turnover ved at medarbeidere som opplever lav kompetansemobilisering søker seg ut av virksomheten. Dette er risikabelt i arbeidet med mål og strategier fordi medarbeidere som er på vei ut av virksomheten, kan være mindre tilbøyelige til å bidra eller å hjelpe kolleger (Lai, 2013). Høy turnover kan gjøre virksomheten sårbar ved av tap av verdifull kompetanse. Høy kompetansemobilisering har flere positive virkninger, og har blant annet sammenheng med indre motivasjon. Indre motivasjon går ut på at medarbeiderne kan oppleve glede og interesse for oppgavene sine og dette kan bidra positivt for virksomheten som helhet (Lai, 2013).

Det er imidlertid betydningsfullt å skille mellom den *faktiske* eller *objektive* bruken av medarbeiderens kompetanse, og medarbeiderens *opplevelse* av kompetansemobilisering (Lai, 2013, 154). Graden av *faktisk* kompetansemobilisering kan være vanskelig å måle, fordi måten dette måles på er ut i fra medarbeidernes egne oppfatninger. Ifølge KMD (2014b) kan

kompetansemobilisering fungere som et virkemiddel for utvikling og vekst gjennom å øke medarbeidernes erfaringsgrunnlag og kjennskap til flere faglige perspektiver og kunnskaper. KMD har utarbeidet retningslinjer for intern mobilitet (innenfor statlig tariffordning)

Staten som arbeidsgiver ønsker å oppfordre virksomhetene til å legge til rette for og verdsette mobilitet internt i virksomheten eller til annen statlig virksomhet enn der den enkelte har sitt daglige arbeid.

KMD, 2014b, s. 2.

Retningslinjer for intern mobilitet i staten er utarbeidet for å øke mobiliteten av medarbeidere. Det antas at mer mobilitet kan bidra til å sikre et bedre samarbeid på tvers av seksjons-, avdelings- eller virksomhetsgrenser (KMD, 2014b). Difis rapport (2016) mener mobilitet også blant ledere gjør virksomheten mottakelig for nye impulser til forbedringer.

3.4.4 Kompetanseutvikling

Tiltak for å øke medarbeidernes kunnskap kalles ofte kompetanseutvikling. Lai (2013) beskriver systematisk kompetanseutvikling som ulike tiltak som iverksettes for å forsterke eller oppnå læring. Begrepet kompetanseutvikling innebærer imidlertid noe mer enn *læring*, som ifølge Lai (2013) er én av flere prosesser knyttet til å tilegne seg kompetanse. Systematisk kompetanseutvikling er i tillegg til læring, også:

Valg mellom, konkret utforming og gjennomføring av helhetlige tiltak som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov.

Lai, 2013, s. 117.

Det vil si at gjennomføringen av et tiltak kan være hensiktsmessig for en enkelt medarbeider eller hele grupper, det kan bestå av en enkeltstående eller flere læringsmetoder, og ha en målsetting om å dekke et enkelt eller flere læringsbehov. Systematisk kompetanseutvikling kan skje på ulike læringsarenaer, for eksempel på arbeidsplassen eller i utdanningsinstitusjoner, og inkluderer både formell og uformell læring (Lai, 2013). Formell læring skjer gjennom planlagte kompetansetiltak og kan arrangeres på ulike måter. Det kan for eksempel være gjennom eksterne kursholdere eller kompetansesentre som konsulentvirksomheter eller utdanningsinstitusjoner som høyskole og universitet (Lai, 2013). Eksempel på en ekstern

tilbyder kan være HR-akademiet som tilbyr ulike kurs, og ofte som en videreutvikling for medarbeidere som arbeider med HR-faget (HR Norge, u. å.). Slike kompetanseutviklingstiltak er ofte standardiserte og dokumenteres i form av et kursbevis eller studiepoeng. Formell læring kan også forekomme ved interne kurs og utviklingstiltak som gjennomføres i virksomheten og av egne medarbeidere.

Lai (2013) kaller uformell læring for erfaringslæring eller hverdagslæring. Hun mener det skjer implisitt i aktiviteter som blant annet diskusjon, gjennom ny innsikt eller observasjon. Dette innebærer at vi ikke oppfatter at læring oppstår, altså at det ofte er ubevisst og uten intensjon om å lære noe. Marsick og Watkins (2001) mener også at uformell læring oppstår i situasjoner der det ikke opprinnelig var en intensjon om å lære noe. De mener uformell læring karakteriseres av at det er mindre strukturert og ”klasserombasert” enn formell læring. Ettersom uformell læring i stor grad er selvstyrt er det en utfordring for virksomheter å legge til rette for aktiviteter som kan resultere i denne læringsformen. Eksempler på slike aktiviteter er ifølge Marsick & Watkins (2001) coaching og mentoring, eller at det oppstår i nettverk. De skriver videre at uformell læring kan oppstå i ulike kontekster, selv i et virksomhetsmiljø som ikke tilrettelegger for denne læringsformen. Et supplement til Lais (2013) beskrivelse av uformell læring er Marsick og Watkins (2001) funn om tilfeldig læring, som er en del av uformell læring. Tilfeldig læring er ubevisst og av taus karakter, som gjør at læringsformen ofte blir tatt for gitt. Typiske aktiviteter der tilfeldig læring kan oppstå er ved læring av egne feil og i usystematiske prosesser av å prøve og feile. Her kan virksomheten legge til rette for at medarbeideren prøver seg frem på egenhånd og gis tid til å reflektere over egne feil.

Kompetanseutvikling kan være av enten organisasjonssæregen eller generell art. Lai (2013) skriver at organisasjonssæregen kompetanse er det medarbeideren tilegner seg internt i virksomheten, for eksempel ved arbeidserfaringer eller opplæringstiltak. Denne kompetansen skal være skreddersydd til behovene og målene i virksomheten og de oppgavene de må løse. Bruk av interne utviklingstiltak karakteriseres ved at de består av organisasjonsspesifikk kompetanse (Lai, 2013). En slik investering kan føre til at virksomheten i større grad får beholde sine medarbeidere og deres kompetanse lengre. Det kan komme av at den nye tilegnede kompetansen er lite overførbart til andre arbeidsgivere, og kan være et virkemiddel for å hindre turnover (Lai, 2013). Det betyr at satsning på organisasjonssæregen kompetanseutvikling er en måte å ”låse” eller ha en form for kontroll på sine medarbeidere (Nordhaug, 2002). Tiltakene bør ta utgangspunkt i medarbeidernes oppgaver eller arbeidsområder for å være lærerikt og

relevant. Medarbeidernes medvirkning i tiltakene bør tillegges stor vekt, da det kan føre til at høyere andeler deltar, følelse av eierskap og større motivasjon (Lai, 2013).

Eksterne tiltak for kompetanseutvikling karakteriseres av standardiserte utviklings- og opplæringstilbud fra kompetansesentre og konsulentfirmaer som er utviklet for å passe medarbeidere i ulike virksomheter (Lai, 2013). Eksterne kompetanseutviklingstiltak som for eksempel kurs og utdanning, er svært vanlig og kan oppfattes som mer attraktive og legitime sammenlignet med interne tiltak, ifølge Lai (2013). Disse kan også brukes som en belønning ved at medarbeiderne får reise bort fra arbeidsplassen og er i visse tilfeller også med hotellopphold. Slike eksterne utviklingstiltak er arenaer hvor medarbeidere kan møte andre med samme arbeidsoppgaver og interesser. Dersom medarbeiderne opplever slike kurstilbud som fristende og føler at arbeidsgiver investerer i dem, kan det ha en motiverende effekt (Lai, 2013). Ved å investere i en mer generell kompetanseutvikling hos medarbeiderne, kan det derimot ha høy overføringsverdi for andre potensielle arbeidsgivere. Medarbeiderne kan dermed bli mer attraktive på arbeidsmarkedet for andre lignende virksomheter, og dette kan være en ulempe fordi virksomheten har investert i kostbare kompetanseutviklingstiltak. Lai (2013) hevder at dersom slike tiltak skal være lønnsomme, må de være basert på et behov virksomheten har for generell kompetanse.

3.5 Kompetanseledelse

Vi lever i et kunnskapssamfunn, der kunnskapsarbeideren er den største ressursen (Drucker, 1993 i Newell et al., 2009). *Kunnskapsarbeid* er organisatoriske aktiviteter som karakteriseres av teoretisk kunnskap, kreativitet og bruk av analytiske og sosiale ferdigheter (Frenkel et al., 1995 i Newell et al., 2009). En *kunnskapsarbeider* har typisk en lang utdanning og spesialiserte ferdigheter kombinert med evnen til å benytte disse evnene i praksis for å identifisere og løse problemer. Denne typen arbeider skiller seg fra andre ved at de ofte krever en annen tilnærming til ledelse og motivasjon. Det kan blant annet fremkomme ved at de i større grad er avhengig av autonomi for å motiveres og å trives med arbeidet (Newell et al., 2009). Ledelsen kan legge til rette for kunnskapsarbeid gjennom organisering og utforming av virksomheten, gode arbeidsvilkår og måten de leder arbeidsprosesser. Kompetanseledelse handler om å utvikle og utnytte kunnskap ved å bruke metoder og kunnskapsstrategier for å nå bedriftens mål (Busch m.fl., 2003). I denne oppgaven anses alle medarbeiderne som kunnskapsarbeidere.

Kunnskapsintensive virksomheter karakteriseres ofte av å ha en flatere struktur med mer teamarbeid for økt fleksibilitet (Newell et al., 2009). Det kommer av at kunnskapsarbeid kan hemmes av en tradisjonell byråkratisk virksomhetsstruktur (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nordhaug, 1998). En byråkratisk virksomhetsstruktur vil fungere i stabile omgivelser fordi den vektlegger kontroll og forutsigbarhet i visse funksjoner. Dette kan være passende for rutinearbeid som skal gjennomføres effektivt i stor skala og i industrier i stabile omgivelser med mye repeterende arbeid. En byråkratisk struktur kan imidlertid gå på bekostning av individuelt initiativ og kan virke dysfunksjonelt i ustabile perioder med hyppige endringer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det kan også minske ansvarsfølelsen og motivasjonen hos arbeiderne. Dette er faktorer som kan gå dårlig overens med en kunnskapsarbeiders ønske hos en arbeidsgiver. Faktorer som er mer passende for kunnskapsarbeidere i virksomheter er blant annet dynamisk og flatere struktur fremfor hierarkisk struktur, og at kompetanse og kunnskap anses som en av de mest innflytelsesrike ressursene i virksomheten (Nonaka & Takeuchi, 1995).

4 Metodevalg og design

I denne oppgaven har jeg brukt kvalitativ metode. Kvalitativ metode har opprinnelig vært forbundet med intervju eller deltakende observasjon som innebærer nær kontakt mellom de som studeres og forskeren (Thagaard, 2013). Dette legger føringer for hvilke retningslinjer man som forsker må forholde seg til og vurdere underveis i forskningsprosjektet. Det gjelder både de etiske og metodologiske retningslinjene. Arbeidet med analysen og fortolkningen av datamaterialet kan i kvalitativ metode være utfordrende. For at resultatene skal være troverdige og overførbare er det nødvendig å gjøre fremgangsmåten som benyttes under forskningsprosjektet eksplisitt for leseren (Thagaard, 2013). I dette kapitlet skal jeg presentere hvordan jeg har gjennomført dette forskningsprosjektet og redegjøre for valgene jeg har tatt underveis.

Jeg har valgt å kalle forskningsprosjektet for en casestudie. Det kommer av at det er en naturlig avgrensning av et utvalg hvor casen finner sted (Tjora, 2017), og i denne oppgaven er den naturlige avgrensningen en offentlig virksomhet. En casestudie handler om å få mest mulig kunnskap om selve casen og dens informanter (Tjora, 2017). Det kan anvendes flere metoder for å innhente kunnskap i en casestudie, både av kvalitativ og kvantitativ karakter. Det kan rettes kritikk mot at jeg ikke har brukt flere metoder i datainnsamlings-prosessen. Det er imidlertid begrensninger for hva som er gjennomførbart i løpet av semesteret, i tillegg til tid som informantene har mulighet til å sette av i sin arbeidshverdag.

Intervju er en av de mest utbredte datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ forskning, og det finnes ulike former for intervjuer (Tjora, 2017). I denne studien har jeg valgt å benytte meg av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Formen i dybdeintervjuene er av halv-strukturert art, som for øvrig er mest vanlig i dybdeintervjuer (Tjora, 2017). Det innebærer at samtalen har en relativt fri form og sirkulerer rundt ulike temaer forskeren har utarbeidet i intervjuguiden. Jeg utarbeidet en intervjuguide med spørsmål jeg ønsket å få svar på som beskrives nærmere i kap. 4.1.3. Intervjuguiden hjalp meg til å få et dypere innblikk i hvilke erfaringer og opplevelser de har med tematikken i problemstillingen. Intervjuenes varighet lå på mellom 40 minutter og 1 time og 20 minutter, men de fleste var ferdige innen en time.

Jeg skal undersøke hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med en ny strategi. Metoden jeg har valgt er anvendbar til å besvare problemstillingen fordi dybdeintervjuer benyttes der man ønsker å undersøke erfaringer, holdninger og meninger

Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette.

Spradley, 1979 referert i Tjora, 2017, s. 114.

Dette innebærer at informantene er subjekter og det de deler bare kan gi svar på hvordan disse informantene *forholder seg til* eller har *erfaring* med noe – altså forhold eller erfaringer knyttet til deres subjektivitet (Tjora, 2017). Jeg begrunner valget om dybdeintervjuer med at denne metoden for å innhente datamaterialet er relevant for besvarelsen av problemstillingen. Problemstillingen handler nettopp om hvordan lederne *forholder seg til* ulike kompetansetiltak i arbeidet med en ny strategi. Videre underbygger forskningsspørsmålene det samme, vet at de søker svar på ”hvilke kompetansetiltak *sier* lederne at de anvender”, ”hva er lederens *rasjonale* for å anvende tiltakene de sier at de bruker overfor sine medarbeidere?” og til slutt ”samsvarer disse (*de sier de anvender*) med strategitemaet?”.

4.1 Forskningsdesign

Retningslinjer for hvordan forskningsprosjektet kan utformes gis av oppgavens problemstilling (Thagaard, 2013). Ut ifra problemstillingen skal forskeren forklare hva forskningsprosjektets plan er – og denne planen kalles design. Forskningsdesignet skal gi svar på *hva* forskningsprosjektet går ut på, *hvem* informantene er og hvordan utvalget er trukket, *hvor* det finner sted og *hvordan* dette skal gjennomføres (Thagaard, 2013). *Hva* forskningsprosjektet går ut på er å få kunnskap om hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med en ny strategi. Mine informanter (*hvem*) er seks ledere og de er trukket gjennom det Thagaard (2013) kaller *tilfeldighetsutvalg*. Som skrevet over er dette prosjektet en casestudie som finner sted i SSB (*hvor*). Forsknings-prosjektet gjennomføres ved å benytte dybdeintervjuer med halvstrukturert form (*hvordan*).

4.1.1 Problemstilling

En problemstilling danner utgangspunktet for forskningsprosjektet, men er ikke av den grunn ferdig formulert fra begynnelsen av (Thagaard, 2013). Avgrensning er en viktig del av arbeidet med en problemstilling fordi den gir visse rammer som forskeren kan holde seg innenfor. På den annen siden skal ikke disse rammene være for avgrenset slik at forskeren ikke gis rom for å kunne bli kjent med som er ukjent innen problemstillingens område (Thagaard, 2013). Min erfaring med utformingen av problemstillingen er at den endret seg etter hvert som jeg arbeidet med oppgaven. Thagaard (2013) beskriver dette som svært vanlig i de fleste forskningsprosjekter.

Jeg startet dette forskningsprosjektet med et ønske om å skrive om hvordan kunnskap skapes ved å bruke Nonakas Seki-modell (Nonaka og Takeuchi, 1995). Årsaken var at jeg ønsket å ta utgangspunkt i hvordan virksomhetens strategi la til rette for å skape ny kunnskap. Etter hvert som jeg leste meg opp på årsrapporter, virksomhetsplaner, tildelingsbrev og kommunikasjonsstrategien innså jeg at virksomhetens arbeid for å nå målene i strategien kunne være en mer aktuell problemstilling. Jeg ønsket dermed å undersøke nærmere hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med det nye strategitemaet. Etter samtale med veilederen min endret jeg teoretisk rammeverk, og opplevde at dette fungerte bedre med hensyn til problemstillingen og casen. Problemstillingen var åpen nok til at den kunne vris for å undersøke et annet aspekt innen det samme området, uten at jeg måtte sende inn endringsmelding til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Jeg opplevde arbeidsprosessen med problemstillingen som ganske krevende. Da jeg bestemte meg for å endre problemstilling, opplevde jeg både litt frustrasjon over hvor tidkrevende arbeidet som allerede var nedlagt hadde vært, men også en lettelse over å ha valgt et teoretisk rammeverk jeg så for meg ville være mer passende. I denne delen av prosessen var det nyttig å benytte Thagaards bok (2013) der hun skriver at

Det kan ofte være et dilemma å konkretisere hva som skal undersøkes, og samtidig være fleksibel slik at prosjektet får muligheter til å utvikle seg i en uventet retning.

Thagaard, 2013, s. 51.

Arbeidet med problemstillingen har vært en kontinuerlig prosess hvor jeg har lært mye. Endringene og spesifiseringene jeg har gjort er på bakgrunn av ny innsikt jeg fikk i møte med min kontaktperson og med informantene og deres erfaringer og opplevelser, samt gode råd fra

min veileder. Det var nødvendig å vri problemstillingen og forskningsspørsmålene i en ny retning for å ikke begrense analysen som ble muliggjort gjennom funnene i dybdeintervjuene. Thagaard (2013) skriver at forskeren gjør seg viktige innsikter underveis i forskningsprosjektet, og disse innsiktene bidrar til videre spesifisering og utvikling av problemstillingen. Etter intervjuene var gjennomført og analysen av datamaterialet satte i gang, spesifiserte jeg problemstillingen ytterligere og formulerte ferdig forskningsspørsmålene. Disse spesifiseringene og små endringene gjorde det lettere for meg å tydeliggjøre og forstå oppgavens egentlige hensikt.

4.1.2 Tilgjengelighetsutvalg og metning

Utvalget består av seks ledere. Alle har høyere utdannelse er i alderen fra tidlig i 40-årene til tidlig i 50-årene. Min kontaktperson spurte seks ledere om de ønsket å være med i dette forskningsprosjektet, og alle seks sa seg villige til å delta. Utvalget kan beskrives som det Thagaard (2013) kaller tilgjengelighetsutvalg. Et tilgjengelighetsutvalg innebærer at informantene er villige til å være med i forskningsprosjektet, og de ble tilgjengelige for meg gjennom en intern person som satte meg i kontakt med disse. Ved siden av et tilgjengelighetsutvalg, er dette også et strategisk utvalg ved at informantene har egenskaper som kan bidra til å besvare problemstillingen (Thagaard, 2013).

Det er ulike meninger med hensyn til å vurdere hvor stort utvalget bør være i et kvalitativt forskningsprosjekt. Jeg benyttet meg av *metning* som kriterium men hensyn til utvalget var tilstrekkelig eller ikke. I tilfeller hvor man som forsker opplever at intervjuene ikke tilfører noe nytt i form av ny kunnskap eller nye perspektiver er dette å anse som en *metning* av datamaterialet (Tjora, 2017). Selv om jeg opplevde at hver informant hadde spennende eksempler å komme med, opplevde jeg etter hvert en metning, og jeg argumenterer for at erfaringer og opplevelser informantene delte var dekkende for å besvare problemstillingen. Metningen var i form av tiltak lederne benyttet seg av, som ofte kunne være det samme, men med ulike, spennende eksempler. Eksemplene informantene delte bidro til at jeg etter hvert så en mulighet for å bygge videre på Lais modell for strategisk kompetanseledelse, og det var derfor viktig at jeg innhentet flere eksempler på samme kompetansetiltak.

4.1.3 Forberedelser og utforming av intervjuguide

Etter det første møtet med kontaktpersonen min i SSB brukte jeg tiden på å lese teori og formulere en prosjektbeskrivelse som jeg sendte inn til Norsk senter for forskningsdata (Heretter NSD), samt en kopi til min kontaktperson. Jeg fikk tilsendt epostadressen til informantene, og deretter kontaktet jeg disse via mail med et informasjonsskriv om forskningsprosjektet og for å avtale tid og sted for intervjuene. I mellomtiden startet prosessen med å utforme intervjuguiden. Jeg delte inn intervjuguiden etter temaer. Jeg ønsket å innlede intervjuet med en generell del med hensikt om å bli kjent med informanten og for å få en forståelse av deres arbeidssituasjon. Deretter utformet jeg intervjuguiden med å gå tematisk gjennom elementer fra Lais modell, og Tjora (2017) mener dette letter et intervju med mange spørsmål. I overgangene planla jeg å fortelle informanten at intervjuet beveger seg over på et nytt område. På den måten setter jeg rammer for tematikken. Informanten står imidlertid fritt til å bestemme hvor dypt eller bredt han eller hun ønsker å svare. Avslutningsdelen i intervjuguiden har til hensikt å åpne for at informanten kan snakke fritt dersom de har noe å tilføye som kan være av relevans for temaet eller hvis de har noen spørsmål knyttet til forskeren, temaet, teorien eller prosjektet.

Når intervjuene nærmet seg planla jeg å gjennomføre prøveintervjuer for å prøve ut spørsmålene og meg selv som intervjuer. I en kvalitativ studie skal alltid prøveintervjuer gjennomføres (Dalen, 2011). Jeg gjennomførte to prøveintervjuer, ett med et familiemedlem og ett med en medstudent. Under prøveintervjuene fikk jeg undersøkt om diktafonen, som tar opp lyd, fungerte. Dalen (2011) skriver at det er viktig å sjekke det tekniske utstyret i forkant for å sikre god lyd under dybdeintervjuet. Fordelen ved å benytte dette objektet er at jeg kan lytte til informantene og tenke ut eventuelle oppfølgingsspørsmål som er aktuelle og som ikke er formulert i intervjuguiden. For å være på den sikre siden noterte jeg i imidlertid i stikkordsform på PC-en i tilfelle noe skulle skje med lydfilen. Bruk av diktafon er etter min erfaring svært nyttig for at jeg kunne konsentrere meg mer om informanten under intervjuet. På den annen side kan bruk av diktafon også ha ulemper ved seg, som for eksempel at den går tom for batteri eller at den virker avskrekkende overfor informantene. Tjora (2017) skriver at dette kan utspilles i form av at informantene begrenser seg eller vegrer seg for å dele visse meninger eller oppfatninger. Informantene kan i slike tilfeller ofte være mer villige til å snakke dersom diktafonen slås av, men dette vil ta form som en personlig fortrolighet og bør ikke være et utgangspunkt for analysen uten informantens samtykke (Tjora, 2017). I andre tilfeller kan fortroligheten opprettes svært tidlig, hvor informanten ønsker å dele mer enn det forskeren

anser som viktig datamateriale. utfordringen i dette tilfelle vil være å begrense informasjon som ikke er nødvendig.

Etter prøveintervjuene gjorde jeg noen endringer i rekkefølgen og omformulerte noen av spørsmålene. I dette tilfellet benyttet jeg noen av Kvale og Brinkmanns (2015) ti kvalifikasjonskriterier for intervjueren. Ett av disse går ut på å stille enkle, klare og korte spørsmål. Jeg forsøkte derfor å omformulere spørsmål etter dette kriteriet. Jeg sendte også intervjuguiden til veilederen min, som også påpekte noen endringer jeg burde gjøre. Dalen (2011) skriver at slike endringer, før, under og etter prøveintervjuene er nødvendige for å optimalisere spørsmål og rekkefølge i intervjuguiden.

4.1.4 Gjennomføring av forskningsintervjuene

Før intervjuene startet gjorde jeg informantene oppmerksom på at jeg ønsket å ta opp intervjuet med en diktafon. Deretter leste jeg, eller informantene selv, gjennom samtykke-skjemaet (Vedlegg 2), og både jeg og informantene signerte. Informantene synes det var i orden at intervjuet ble tatt opp på lydfil, selv om jeg opplevde at noen kanskje synes det var rart med lydopptak i starten. Jeg fortalte at de i etterkant ville få tilsendt en helhetlig transkribering av intervjuet, og jeg opplevde at dette gjorde informantene mer beroliget. Jeg plasserte diktafonen midt i mellom meg og informanten. På den måten antok jeg at diktafonen ville være et mer nøytralt objekt, fremfor hvis den var plassert nærmere informanten.

Thagaard (2013) beskriver intervjusituasjonen som utvekslinger av synspunkter, der informanten deler sine oppfatninger og meninger etter forskerens ønske. Som skrevet over hadde jeg på forhånd utarbeidet spørsmål jeg ønsket innsikt i. Forskerens egne synspunkter skal oftest holdes utenfor, og det er dermed informantens erfaringer og opplevelser som er i fokus (Thagaard, 2013). Jeg opplevde dette som litt utfordrende da informasjonen informantene delte var svært interessant å lytte til, og jeg tok meg i å gi positiv forsterkning til svarene deres. Samtidig er et halvstrukturert kvalitativt forskningsintervju mer som en uformell samtale (med tematiske rammer), og det er dermed ikke uvanlig av forskeren å vise interesse for det informanten deler. Dette kan også gjøre det lettere for informanten å dele mer om seg selv. Foruten verbal kommunikasjon, er eksempler på ikke-verbale måter forskeren kan opptre på under intervjuet blant annet ved blick og øyekontakt, og å nikke bekreftende (Thagaard, 2013).

Tre av intervjuene foregikk inne på informantenes kontorer, og de resterende tre foregikk på møterom i virksomhetens lokale. Jeg opplevde at de fleste informantene var interessert i å bli intervjuet. Under de fleste intervjuene kom jeg gjennom hele intervjuguiden fordi informanten besvarte flere spørsmål jeg hadde formulert senere i intervjuguiden av seg selv uten av at jeg trengte å spørre. I noen tilfeller spurte jeg om jeg kunne bruke det tidligere svaret på det gjeldene spørsmålet, eller så svarte jeg med å bekrefte det informanten sa. Å vise interesse for det lederne fortalte var ikke utfordrende, da jeg synes det var veldig spennende. Jeg opplevde at de fleste snakket fritt, og at samtalen hadde en fin flyt hvor de kunne svare langt og utbroderende på noen spørsmål. Thagaard (2013) skriver at det er viktig å la informantene snakke ferdig for at det skal kunne benyttes i forskningssammenheng, fordi det er informantenes erfaringer og opplevelser som utgjør datamaterialet i oppgaven.

4.1.5 Transkribering og sitatsjekk

Transkribering er den delen av skriveprosessen hvor man omformer den muntlige intervjusamtalen til skriftlig tekst (Kvale og Brinkmann, 2015). Denne prosedyren gjennomføres for å kunne gjøre intervjuet tilgjengelig for analysedelen. Etter jeg hadde transkribert det første intervjuet ble jeg oppmerksom på alle fyllordene vi automatisk benytter oss av i dagligtalen. Å omforme talespråk til skriftspråk ble derfor noe rart ettersom jeg hadde valgt å transkribere intervjuet i sin helhet. Kvale og Brinkmann skriver imidlertid at *å transkribere er å transformere* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205), noe de underbygger, sammen med Ong (1982 referert i Kvale og Brinkmann, 2015) at man skal oversette fra en muntlig form til en skriftlig form. Ved lydopptak og transkripsjon taper man blant annet kroppsspråk, og ironi kan også være vanskelig å plukke opp (Kvale og Brinkmann, 2015). Tjora (2017) på sin side anbefaler en fullstendig transkribering av lydfilen etter intervjuet er gjennomført. Kvale og Brinkmann (2015) vektlegger ikke dette i like stor grad, da de mener det skaper *...kunstige konstruksjoner som kanskje verken er dekkende for den levde muntlige samtalen eller de skriftlige tekstenes formelle stil* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Tjora (2017) hevder det kan være utfordrende å vite hva som er mest viktig og sentrale temaer før man setter i gang med transkripsjonen, og anbefaler derfor å nedskrive intervjuet i sin helhet fra lydfilen, da situasjoner der for eksempel informanten leter etter ord, kan bety at han eller hun er usikker og sliter dermed å ordlegge seg (Tjora, 2017).

Når det gjelder transkripsjonsprosedyre valgte jeg å forholde meg til Tjora (2017) ved å transkribere intervjuet fra lydfilen i sin helhet. Deretter sendte jeg det på mail til den respektive informanten i etterkant av intervjuet. På den måten fikk informantene anledning til å ta bort eller legge til informasjon der de synes det nødvendig. Noen av informantene rettet på noe som var uriktig eller som de angret seg på, og utdypet ytterligere eller tydeligere på steder som kan ha blitt utydelige i oversettelsen fra muntlig til skriftlig form. Jeg opplevde at transkripsjonen tok en del tid, og antall sider per intervju varierte mellom 15 og 26 sider. Selv om transkripsjonen krevde mye tid lærte jeg mye underveis, både av informantene fordi jeg fikk intervjusamtalen repetert, men også av min egen intervjustil.

4.2 Analyse

Hensikten med analysedelen i denne oppgaven er å forklare hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeid med en ny strategi. Lais (2013) modell for *strategisk kompetanseledelse* er oppgavens teoretiske rammeverk, og jeg skal ta utgangspunkt i denne modellen for å undersøke om hvordan den kan benyttes i denne offentlige virksomheten. Det innebærer at jeg skal undersøke hvilke kompetansetiltak ledere benytter overfor sine medarbeidere for å oppnå målene i strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*. Å investere i kompetansetiltak kan øke verdiskapningen hvis medarbeiderne blir i virksomheten (Lai, 2013). Derfor er det interessant å undersøke hvilke tiltak denne virksomheten benytter seg av og om det er noe diskrepanser fra Lais kompetansetiltak. Forskningsspørsmålene som jeg har formulert skal bidra til å svare på problemstillingen, og disse er

1. Hvilke kompetansetiltak sier lederne at de anvender?
2. Hva er ledernes rasjonale for å anvende tiltakene de sier at de bruker overfor sine medarbeidere?
3. Samsvarer disse med strategien?

Da jeg skulle begynne med analysen av intervjuene fulgte jeg prosedyren Tjora (2017) kaller å gå fra koder til kodegrupper. Dette vil si å bruke for eksempel ulike farger for å markere de ulike temaene eller kodene fra intervjuguiden slik de gjenfinnes i intervjuutskriftene. Som skrevet over (4.1.3) hadde jeg bygget opp intervjuguiden etter ulike temaer, noe som var av stor betydning i analyseprosessen. Deretter gikk jeg etter fargekoder når jeg ønsket å finne frem i datamaterialet for å analysere og sammenligne intervjuene med hverandre. Kodegruppene gjorde at tematiseringen og oppbygningen i analysekapittelet ble lettere, samt å se helheten av

empirien. Fram til denne perioden hadde jeg hatt en tilnærmet *deduktiv* eller kategoribasert tilnærming, som ifølge Thagaard (2013) innebærer å arbeide ut ifra begreper i det aktuelle teoretiske rammeverket for å plassere funnene fra empirien innenfor disse. I løpet av denne prosessen så jeg tidlig at noen elementer i empirien skilte seg tydelig fra Lais modell. Dette gjorde at jeg relativt tidlig i analyseprosessen begynte å vurdere utvikling av konsepter (Tjora, 2017). Eksempler på et nytt konsept er ufrivillig kompetansmobilisering som jeg kommer tilbake til i kapittel 5.

Jeg hadde tidligere lest noen artikler av Nordhaug og også Difis rapport (2016) kalt *Nøkklene til handlingsrommet – Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten?*. Med disse i bakhodet, sammen med empirien, så jeg muligheten for å implementere mer av offentlig sektor og mer om endringer i virksomhetens arbeid med kompetansetiltak og kompetansebehov. Endringer er i dette tilfellet arbeidet med å realisere en ny strategi. Dette samspillet mellom teori og empiri kalles *abduksjon*, og er den tilnærmingen analysen i oppgaven har. Abduksjon kan plasseres mellom induksjon og deduksjon, og går ut på at en teori gir et utgangspunkt for forskning, og at analysen av dataene gir utgangspunkt for flere aktuelle teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013). En tredje tilnærming kalles *induktiv* tilnærming, og innebærer et utgangspunkt i temaer i empirien for å deretter finne teoretiske perspektiver som dette kan videreutvikle eller passe inn under (Thagaard, 2013).

4.3 Etiske retningslinjer

Etter at personopplysningsloven ble innført i Norge i 2001 er det plikt å melde forskningsprosjekter som inneholder personopplysninger til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Jeg visste at jeg skulle intervjuere ledere i en offentlig virksomhet og jeg meldte inn prosjektet når jeg fikk godkjenning fra min kontaktperson at jeg kunne bruke SSB som case i prosjektet. Prosjektet er godkjent av NSD, og som forsker har jeg ikke bare tatt hensyn til håndteringen av personvernsopplysninger. Ved gjennomføringen av et dybdeintervju skriver Tjora (2017) at det også her er flere etiske hensyn å ta. I denne oppgavens anliggende er det spesielt hensynet rundt anonymisering av informanter og transparens i forskningsprosjektet som er aktuelt. Datamaterialet gir derimot innsikt i hvordan informanter med lederstillinger i en kunnskapsintensiv offentlig virksomhet arbeider med kompetansetiltak knyttet til en strategi som tar utgangspunkt i virksomhetens mål og samfunnsoppdrag. Selv om samfunnsoppdraget utgjør grunnlaget for hva medarbeiderne arbeider med og hvordan de

arbeider, kan funnene allikevel (muligens) være overførbare til andre lignende kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor.

Det er flere krav som stilles til forskeren når man skal gjennomføre et forskningsopplegg. Kvale og Brinkmann (2015) nevner fire usikkerhetsområder, henholdsvis *forskerens rolle*, *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser*. Disse bør benyttes som en etisk ramme når man planlegger forskningsprosjektet sitt. I dette forskningsprosjektet har det vært viktig for meg å være oppmerksom på disse etiske faktorene underveis. Jeg har derimot ikke skrevet om *forskerens rolle*, da dette er spesielt relevant i forbindelse med intervensjonsforskning og normativt orientert forskning, som for eksempel innen evaluering.

4.3.1 Informert samtykke

I arbeidet med det etiske ansvaret i et forskningsprosjekt skal utgangspunktet være å innhente informantenes informerte samtykke. Dette er et prinsipp og defineres av NESH slik:

Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at det får negative konsekvenser for dem.

NESH 2006:13 i Thagaard, 2013, s. 26.

Etter at min kontaktperson i virksomheten ga meg informantenes e-postadresse, sendte jeg et informasjonsskriv til disse om hva jeg ønsket å undersøke og hvilken metode jeg benyttet meg av. Etter dette avtalte vi tidspunkt for intervju. Ettersom jeg hadde gjort noen endringer med hensyn til det teoretiske rammeverket og vridd problemområdet i en annen retning sendte jeg et nytt informasjonsskriv til informantene. Før dybdeintervjuet begynte ga jeg informantene et samtykkeskjema med informasjon om studien og hvordan dataene skulle behandles og oppbevares, tidspunkt for prosjektslutt, samt deres rettigheter som blant annet er at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet og at de kan kontakte meg eller min veileder dersom de skulle ha noen spørsmål. Prinsippet om informert samtykke har bakgrunn i at informantene skal bestemme over sitt eget liv og at de skal kunne kontrollere hvilke personlige opplysninger som skal deles med andre. I definisjonen brukes ordet *fritt* som vektlegger at det ikke under noen omstendigheter skal være et ytre press på individet. *Informert* brukes også, og betyr at

individet skal vite hva deltakelsen i forskningsprosjektet innebærer. Jeg opplever at jeg har innfridd dette kravet.

4.3.2 Konfidensialitet

Jeg har arbeidet med kravet om konfidensialitet gjennom å være påpasselig med hvordan jeg har oppbevart transkripsjonene og lydfilene fra intervjuet. I tillegg har jeg anonymisert informantene så godt det er mulig å anonymisere disse i kvalitativ forskning. Informantene skal ikke kunne identifiseres. Dette innebærer at fakta som er identifiserende, som hva og hvem de er leder for, alder, hvilken utdanningsfaglig bakgrunn og hvor lang fartstid de har i virksomheten, skal behandles konfidensielt (Dalen, 2011). Jeg har ikke innhentet informasjon om personlige forhold fra informantene. I kvalitativ forskning kan mennesker i informantenes nære omkrets, privat eller i arbeidslivet, muligens gjenkjenne utsagn eller dialekt. Forskeren bør derfor sitere informantene på bokmål der det er aktuelt og ta bort informasjon knyttet til områder de bor eller arbeider, slik at man unngår slike identifiserende faktorer.

Det er viktig at forskeren følger de retningslinjene som er gitt for oppbevaring av personopplysninger. Det er for eksempel ikke tillatt å oppbevare informantens navn eller identifiserbare opplysninger på forskerens datamaskin. Jeg har brukt kodenumer fra 1 til 6 på informantene i transkriberingsdokumentene. Lydfilene fra intervjuene lagret jeg på en egen minnepinne som ikke ligger sammen med datamaskinen. Konfidensialitet er ikke bare viktig for å beskytte informantens identitet, det er også av forskningsmessig betydning (Thagaard, 2013). Leserne kan med dette ha et bedre grunnlag for å generalisere mønstre i teksten, i stedet for at forskningen presenteres som fortellinger om en spesifikk person eller situasjon.

4.3.3 Konsekvenser

Kravet om konsekvenser er av betydning med hensyn til informantene. Det er først og fremst forskeren som drar nytte av informantene i et forskningsprosjekt, og det er dermed viktig å være oppmerksom på hvilke konsekvenser deltakelsen har for informantene. Forskeren skal *respekttere deltakernes integritet, frihet og medbestemmelse* (NESH, 2006:12 referert i Thagaard, 2013, s. 30). Informantene skal helst ikke oppleve følger av negativ art, og det er forskerens oppgave å forsøke å beskytte informantene mot dette (Thagaard, 2013). Hvis temaer som er problematiske for informanten tas opp under dybdeintervjuet, kan dette virke

utfordrende i tiden etter intervjuet (Thagaard, 2013). Et dybdeintervju kan imidlertid også være positivt for informantene. Min erfaring er at informantene flere ganger synes spørsmålene var interessante og at de fikk noen idéer underveis i samtalen. Samtidig var de opptatt av at noen eksempler der medarbeidere nevnes, ikke skulle tas med i prosjektet.

Thagaard (2013) skriver at informantene kan risikere å ikke kjenne seg igjen i resultatene eller at det kan oppleves provoserende å se at forskeren benytter informantenes egne utsagn i en analytisk sammenheng. Jeg sendte derfor hele transkriberingen til informantene slik at de kunne lese gjennom å gjøre endringer eller trekke tilbake noe hvis de ønsket det. I tillegg ba jeg om godkjenning på direkte sitater jeg ønsket å utheve i teksten.

4.4 Studiens kvalitet

I arbeidet med å sikre kvalitet og troverdighet i studien er *validitet* og *reliabilitet* særlig viktige begreper. Reliabilitet omhandler vurderingen av forskerens pålitelighet, og validitet er vurderingen av forskerens grunnlag for tolkninger (Thagaard, 2013). Sammen er disse begrepene med å sikre forskningsprosjektets kvalitet, og under beskrives begrepene nærmere.

4.4.1 Validitet

Validitet i samfunnsvitenskapene kan beskrives som *hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 276). I en bredere forstand handler det om informasjonen vi innhenter er representativt for casen vi ønsker å vite noe om. Hvis dette er tilfellet, vil forskningen resultere i gyldig, vitenskapelig kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2015). Denne tilnærmingen finnes i en metodologisk positivistisk tradisjon, og trekker ikke inn andre forhold knyttet til validitetsbegrepet. Forskeren bør imidlertid også strebe etter validitet i sin rolle som forsker. Det gjelder særlig forskerens integritet og moral, som spiller inn på evalueringen av forskningen som produseres (Kvale og Brinkmann, 2015).

Validitet kan deles inn i den *interne* og den *eksterne*. Den *interne* validiteten omhandler hvordan våre vurderinger av tolkningen i studien foregår (Thagaard, 2013). Motsatt av intern validitet er *ekstern* validitet, og handler om hvorvidt våre tolkninger av en enkelt studie kan ha gyldighet i andre kontekster. I dette tilfellet er det av betydning å trekke inn begrepet *overførbarhet* som benyttes av forskeren i argumentasjonen om forskningsresultatene kan ha

gyldighet i andre sammenhenger. Validiteten i forskningsprosjektet kan også styrkes ved *gjennomsiktighet*, som viser til at forskeren skal strebe etter å presentere grunnlaget for tolkninger og hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene som trekkes (Thagaard, 2013). For å oppnå *gjennomsiktighet* har jeg redegjort for metodene og forskningsdesignet.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt forskningsprosjektets resultater er troverdige. Reliabilitet kan oppnås blant annet gjennom konsistens - som betyr at to ulike forskere ville fått samme resultat (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette er svært utfordrende i kvalitativ forskning, og det er dermed opp til forskeren å redegjøre for metodene, resultatene og dataene, og argumentere for verdien av disse i arbeidet med reliabiliteten. I intervjuguiden var jeg opptatt av at jeg skulle fremstå som objektiv i rollen min som intervjuer, og jeg var oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål. Dette kan ifølge Kvale og Brinkmann (2015) føre til lav reliabilitet. Det er derimot viktig å stille ledende spørsmål til informantene for å forsikre seg om at man snakker om det samme, dette kan i sin tur være bidragsytende til å styrke reliabiliteten.

Når det gjelder objektivitet i dette forskningsprosjektet kan tidligere erfaringer eller informasjon om virksomheten påvirke forskerens fortolkning og objektivitet (Kvale og Brinkmann, 2015). Årsaken til at jeg fikk tilgang til denne virksomheten er en familierelasjon som satte meg i kontakt med min kontaktperson. Familierelasjonen kan påvirke rollen jeg inntok som forsker og intervjuer overfor informantene, fordi jeg hadde en delvis forforståelse av virksomheten. Det kan ha hatt noe å si at informantene visste at jeg har en familierelasjon med en medarbeider i SSB. Det er usikkert hvordan dette påvirket deres svar eller opptreden. Jeg opplever at min forforståelse av SSB ikke ”forstyrrer” mine tolkninger, og jeg argumenterer med dette ved at min forforståelse ikke gjelder virksomhetens arbeid med kompetansetiltak eller noen av informantene, men snarere hva slags type virksomhet det er og hva deres samfunnsoppdrag er. Jeg vil dermed beskrive meg selv som (relativt) objektiv i møtet med informantene, og i funn og tolkninger basert på datamaterialet.

5 Funn og analyse

Hovedfokuset i denne oppgaven er hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med en ny strategi. I dette kapittelet presenteres empirisk datamateriale og en analyse av dette. Kapittelet er delt inn i fire deler. Første avsnitt beskriver informantenes syn på sine medarbeidere, hvordan de kartlegger medarbeidernes kompetanse og hvordan de arbeider med tiltaksplaner (virksomhetsplaner). De tre resterende avsnittene skal forsøke å besvare hvert av forskningsspørsmålene. Det andre avsnittet tar for seg hvilke kompetansetiltak ledere i SSB sier de benytter seg av overfor sine medarbeidere. Det tredje avsnittet vil gå nærmere inn på ledernes rasjonale for å velge de tiltakene de sier at de anvender. Det fjerde avsnittet vil belyse hvorvidt kompetansetiltakene er i samsvar med strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*.

Del	Tema	Karakteristika	Ventede eller uventede funn
5.1	Kompetanseplanlegging, medarbeidere og informanter	Kun medarbeiderne beskrives her: selvstendige, faglig dyktige og høyt utdannet, flinke til å samarbeide.	Ventet faglig sterke medarbeidere. Uventet med mye samarbeid til tross av en hierarkisk struktur.
	Kartlegging	Difis mal for medarbeidersamtalen. Ledernes og medarbeidernes egne oppfatninger.	Ventet at lederne kartla medarbeidernes kompetanse. Uventet med gruppelederes observasjoner.
	Virksomhetsplan	Fungerer på ulike nivåer, hhv. virksomhets-, avdelings-, seksjons- og gruppenivå.	Ventet bruk av tiltaksplaner og medarbeiderinkludering. Uventet med egen plan på gruppenivå.
5.2	Hvilke kompetansetiltak sier lederne de benytter seg av overfor sine medarbeidere?	Mest interne kurs, men også mye bruk av eksterne tilbydere. Innleie når kompetansen ikke er et behov på fast basis. Rekruttering hvis det er mulighet for det.	Ventet mest bruk av kompetanseutvikling. Uventet med ufrivillig mobilisering, ekstern hospitering og planlegging av samarbeid med en høgskole.
5.3	Hva er lederens rasjonale for å velge de tiltakene de sier at de anvender?	Nå målene satt i strategien. Krav om effektivitet og bruk av medarbeidernes kompetanse. Innfri ønsker og behov medarbeiderne har.	Ventet interne tiltak med hensyn til kostnadseffektivitet. Uventet med interne ressurser for skreddersydde tiltak.
5.4	Er kompetansetiltakene i samsvar med strategitemaet?	Tiltakene er i stor grad i tråd med strategien.	Ventet at tiltakene skulle være i tråd med strategien.

Tabell 1: Oversikt over kapittel 5.

5.1 Kompetanseplanlegging

I dette delkapittelet skal jeg gjøre rede for ledernes syn på sine medarbeidere, hvordan de kartlegger medarbeidernes kompetanse og arbeidet med tiltaksplaner. I SSB kalles tiltaksplaner for virksomhetsplaner, og disse er delt inn i ulike nivåer, henholdsvis på gruppe-, seksjons-, avdelings- og virksomhetsnivå.

5.1.1 Medarbeiderne

Det er konsensus blant lederne i hvordan de ser på sine medarbeidere. Et hovedtrekk blant informantene er at de beskriver medarbeiderne sine som erfarne, flinke, selvstendige og faglig sterke.

De er teknisk gode, glad i tall, har nysgjerrighet og interesse for analyse og utvikling i statistikken.

Informant 5.

Mange medarbeidere beskrives som svært selvstendige innenfor sitt område. Det kommer av at de får opplæring i alle sider av statistikkproduksjonen. Medarbeiderne har dermed grunnlag for å håndtere denne driftsprosessen. Dette er med på å skape et godt fagmiljø, og en av informantene uttaler dette

På det beste er vi nasjonalt ledende. Fagmiljøet vårt er et av de bedre i landet når vi får det til å fungere. Det er veldige [mange] autonome, flinke folk som er selvgående. Det er egentlig de vi satser på.

Informant 2.

Informantene forteller at medarbeiderne lærer mye av hverandre, og SSB har flere interne eksperter innen ulike områder. Disse medarbeiderne har også medansvar i å holde kurs og drive intern opplæring. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.2 og 5.3. Medarbeiderne beskrives som flinke til å samarbeide. Utformingen av arbeidsplassen er for de fleste et kontorlandskap som betyr at alle har eget kontor. En av lederne forteller at man trodde at denne utformingen skulle være en begrensning for kunnskapsdeling. Medarbeidere som er mer tilbaketrukne kan ofte sitte inne på sitt eget kontor. Dette kan være en utfordring, men på den annen side benyttes

workshops i stor grad, kunnskapsdeling på seminarer og arbeid to og to eller i team. Informantenes erfaringer er at medarbeiderne ofte er inne hos hverandre og at det foregår mye diskusjon og veiledning i den daglige arbeidssituasjonen.

5.1.2 Informantene

Jeg har intervjuet seks ledere i virksomheten, og disse er kort beskrevet i forrige kapittel. Lederrollen består av faglig lederskap og personalledelse. Det faglige lederskapet innebærer ansvaret for produktene som produseres. Det gjelder både kvalitet og at det ferdigstilles innen gitte frister. Alle informantene sier at de er svært faglige som ledere ved at de er opptatt av den faglige utviklingen på feltet. Flere av lederne oppfatter at de også har en tilretteleggende rolle, og to av informantene nevner også at de har en *coachende* lederstil. De beskriver dette som å være tilgjengelig for å hjelpe og støtte medarbeiderne (informant 1, 2). En av informantene forteller at kravene som stilles til dem som ledere blant annet er å være en innovativ ledertype, samt å være opptatt av utvikling og effektivisering (Informant 2).

5.1.3 Kartlegging

SSB er, på lik linje med andre virksomheter i offentlig sektor, i en omorganiseringsprosess. Før denne omorganiseringen ble det gjennomført en systematisk kompetansekartlegging for de berørte medarbeiderne som skulle flyttes til nye områder.

Da var det flere som var berørt av den omorganiseringen som hadde en ganske omfattende dokumentasjon av all sin kompetanse.

Informant 6.

Denne kartleggingen var av svært grundig karakter, og informasjonen fra kartleggingen ble gjort tilgjengelig for lederne som ble tildelt nye medarbeidere som følge av omorganiseringen. Kartleggingen bestod blant annet av dokumenter med hvilken utdanning medarbeiderne har gjennomført, hvilke kurs de har deltatt på og hvilke oppgaver de har arbeidet med tidligere. Denne systematiske kartleggingen er imidlertid et unntak fra hvordan lederne vanligvis arbeider med kartlegging av medarbeidernes kompetanse.

Kartlegging av medarbeidernes kompetanse foregår som regel under medarbeidersamtalen, og gjennomføres normalt minst én gang i året. Her benyttes en mal for medarbeidersamtalen utviklet av Difi. I denne malen er det flere spørsmål knyttet til kompetanse. I samtalen diskuterer lederen og medarbeideren blant annet hvilken kompetanse medarbeideren besitter, hva medarbeideren trenger av (ny) kompetanse og hvilke tiltak som er nødvendige (Informant 6). Vanlig praksis er at lederen spør om medarbeideren trenger mer kompetanse på visse områder i nærmeste fremtid for å løse oppgavene sine. Deretter iverksettes tiltak for å oppnå den kompetansen det er behov for. Det er sjeldent lederen forteller medarbeideren hva medarbeideren trenger av kompetanse. Flere informanter forteller at de har en klar oppfatning av hva medarbeiderne har av kompetanse, også utenom kartleggingen. Det gjelder spesielt medarbeidere som har vært på samme område lenge. Kartleggingen består i tillegg til dette av

Den består også av mye egenvurdering, deretter følger jeg opp med gruppelederne hvis det er noe jeg lurer på for å verifisere.

Informant 5.

I tillegg til medarbeidersamtalen foregår et samarbeid med gruppelederne når det gjelder kompetansekartlegging. Gruppelederens funksjon og nære kontakt med medarbeiderne i arbeidet bidrar til å utfylle kartleggingen av medarbeidernes kompetanse. Gjennom observasjon bidrar gruppeledere i arbeidet med å avdekke eventuelle kompetanseshull hos medarbeiderne. Denne metoden for å kartlegge medarbeidernes kompetanse begrunnes med at det i slike situasjoner er lett å se hva medarbeiderne er gode på, for det viser de jo fram (Informant 5). Et eksempel er gjennom en intern workshop i et programmeringsverktøy, der medarbeidere samarbeider om konkrete oppgaver. I slike situasjoner kan man eventuelt se om

...det er noen som ikke har det nivået du kanskje trodde de hadde.

Informant 5.

I tillegg til observasjon under workshops kan det bli gitt en form for lekser, der lederen kan undersøke om medarbeiderne har det minimumskravet som stilles, eller om de trenger mer opplæring. Dette viser at kartleggingen av kompetanse både foregår i og utenfor medarbeidersamtalen, og består av flere elementer for at lederen skal kunne tilegne seg et mer helhetlig bilde av medarbeidernes kompetanse i kartleggingsarbeidet.

5.1.4 Virksomhetsplan

Arbeidet med virksomhetsplanen foregår på ulike nivåer. Virksomheten er delt inn i avdelinger, og avdelingene er delt inn i ulike seksjoner. Seksjonene består av grupper, hvor disse gruppene har hver sin gruppeleder. Disse gruppene har ukentlige møter, som etterfølges av et møte mellom gruppeledere og seksjonsledere. Deretter går seksjonslederne i avdelingsmøte med sin avdelingsdirektør (Informant 1). Virksomhetsplanen består av mål og arbeidsoppgaver som lederen formulerer for sin seksjon. Disse punktene måles lederen på. Ved siden av mål for det inneværende året, inneholder virksomhetsplanen også mål for de neste fem årene. Planleggingen foregår mest med gruppelederne, der de jobber med å sette rammene i virksomhetsplanen (informant 3). I arbeidet med å formidle virksomhetens mål og strategi forteller en informant at de har fått mye hjelp av HR i arbeidet med å kommunisere dette ut til hele virksomheten (Informant 1).

Medarbeiderne inkluderes i arbeidet med planleggingen av virksomhetsplanen gjennom å sette ansvar på arbeidsoppgavene (Informant 4). Da har de mulighet til å spille inn hvilke oppgaver de ønsker å arbeide med. Deretter skal medarbeiderne bidra til å nå målene som er satt for den gruppen de tilhører. Medarbeiderne får informasjon om detaljer som gjelder dem selv, og ikke detaljer fra strategien som gjelder andre områder. Strategien veves også inn i arbeidshverdagen og i møtevirksomhet

Og så sier jeg "det er midt i strategien vår, dette må vi gjøre". De fleste liker det best hvis de kan få eierskap til det.

Informant 1.

En av informantene forteller at en illustrasjon av strategien *Tall som forteller* (Figur 2, kap. 2) tidligere hang på lederens kontor og rundt i lokalene som en måte å formidle og synliggjøre strategien. Det begrunnes med at mål medarbeiderne arbeider mot skal henge sammen med virksomhetens mål som helhet. Derfor er formidlingen av mål om hva de arbeider mot viktig. Dette arbeidet er også viktig for at virksomheten ikke skal "henge bakpå". For ledere handler dette om å følge godt med

...man må nok hele tiden planlegge for at det kommer endringer og at det vil være krevende for både leder og de ansatte. Og ikke underkommunisere at dette er en jobb.

På den måten vil mye av strategien ligge implisitt i arbeidsoppgaver medarbeiderne har. I tillegg er kommunikasjon noe alle informantene vektlegger. Ved å kommunisere og å være tydelig på målene, både på kort sikt som er formulert gjennom mål for det inneværende året, men også på lang sikt som er formulert med planer for de neste fem årene.

5.2 Hvilke kompetansetiltak sier lederne de benytter seg av overfor sine medarbeidere?

I kapittel 2 har jeg gjort rede for SSB og hva strategitemaet *Kompetanse for fremtiden* går ut på med hensyn til hvilken kompetanse medarbeiderne skal besitte. Ved å kartlegge medarbeidernes kompetanse får lederne informasjon om hvilke kompetansetiltak medarbeiderne har behov for. Jeg vil kortfattet presentere hvilke kompetansetiltak lederne sier de benytter overfor sine medarbeidere i dette delkapittelet, før jeg presenterer deres rasjonale for anvendelsen, og til slutt, om kompetansetiltakene samsvarer med strategitemaet.

Innen kompetanseanskaffelse benytter lederne seg av å rekruttere enten internt eller eksternt, innleie av blant annet spesialisert IT-kompetanse eller andre former for innleie i en tidsavgrenset periode, samt at det planlegges et interessant samarbeid med en nærliggende høgskole. Når det kommer til kompetanseavvikling skjer dette på tre ulike måter i virksomheten. Den første er at innføringen av ny teknologi gjør at kompetansen rundt den manuelle driften ikke lenger er like relevant, og er avvirket i stor grad. Det andre er at oppgaver og områder omorganiseres, og med dette ble noen medarbeidere flyttet til nye områder med nye oppgaver som gir rom for å avlære kompetansen som var nødvendig på sine tidligere oppgaver. Nedbemanning benyttes ikke i direkte form, i stedet viser funnene en tredje form for kompetanseavvikling gjennom å redusere antall medarbeiderne ved ikke alltid å rekruttere når noen går av med pensjon. Det vurderes alltid nøye om kompetansen kan flyttes eller mobiliseres internt for å dekke oppgavene i stedet. Lederne forteller at de benytter kompetansemobilisering overfor sine medarbeidere, men det er et fellestrekk for alle at de kunne være flinkere på dette. Dette tiltaket foregår vanligvis frivillig, men har nylig også vært gjennomført i ufrivillig form som følge av omorganiseringen. Kompetanseutvikling er et av tiltakene lederne benytter mest, og som anvendes i mange ulike former. I denne oppgaven er

det ikke mulighetsrom for å trekke inn alt som har vært nevnt av informantene uten at det blir oppramsing av tiltakene. Tiltakene som beskrives i dette kapittelet er derfor enten spesielt interessante funn eller tiltak som de fleste lederne nevner. Disse er eksterne og interne kurs, ekstern og intern hospitering, samarbeid mellom virksomheter og mellom medarbeidere, teamarbeid, workshops, seminarer og konferanser.

5.3 Hva er lederens rasjonale for å velge de tiltakene de sier at de anvender?

I dette delkapittelet skal jeg presentere funnene innen ledernes rasjonale for å velge tiltakene de sier de anvender overfor sine medarbeidere. Inndelingen av dette delkapittelet tar for ordens skyld utgangspunkt i Lais (2013) inndeling av kompetansetiltak.

5.3.1 Lederens rasjonale for kompetanseanskaffelse

Innen kompetanseanskaffelse benytter lederne seg av rekruttering, innleie, samt at det planlegges et interessant samarbeid med en nærliggende utdanningsinstitusjon. I tilfeller der lederne opplever at de mangler kompetanse i seksjonen, ønsker de helst å rekruttere nye medarbeidere. Dette er imidlertid et økonomisk spørsmål og en årsak til at informantene forteller at fokuset ofte ligger på å videreutvikle eller å bygge opp kompetansen de trenger internt, da det er begrensede ressurser og muligheter for å leie inn og å rekruttere.

Du har et sett med medarbeidere som du ønsker skal utvikle seg videre, og prøver å legge til rette for det... det personellet vi har å spille på.

Informant 4.

Lederne forteller at de imidlertid må gjøre en vurdering om medarbeidere kan flyttes internt for å dekke oppgavene i stedet for å rekruttere. I tilfeller der det ikke er mulig benytter informantene rekruttering som tiltak for kompetanseanskaffelse. Funnene viser at det foregår både intern og ekstern rekruttering. Variasjonene kan til dels forklares ut ifra kontorenes beliggenhet. Kontoret på Kongsvinger har slitt med rekrutteringen og å få nye medarbeidere til å bosette seg i nærområdet. Det har skjedd ved flere anledninger at medarbeidere tilsettes, og deretter søker seg til Oslokontoret etter kort tid. Lederens rasjonale for intern rekruttering er

blant annet at medarbeidere som har gjennomført mye opplæring og har opparbeidet seg innsikt i virksomheten, er attraktive å rekruttere. For kontoret på Kongsvinger er dette imidlertid en utfordring da de bruker ressurser på opplæring, men får ikke hentet ut gevinsten lokalt. Ledernes rasjonale for anvendelsen av rekruttering, både ekstern og intern, er nødvendig i tilfeller der de ikke har nok medarbeidere i forhold til oppgavemengden.

...hvis du ser at du har for få ressurser, og trenger mer av noe av det du har, da må du ansette. Og det må vi gjøre innimellom. Men da er det ikke for å få en annen type kompetanse, da er det for å få mer egentlig. Mer fag, akademikere...

Informant 6.

Det vil si at ledernes rasjonale for anvendelse av dette kompetansetiltaket er ikke å rekruttere medarbeidere med *ny* kompetanse, men *mer* av grunnkompetansen lederens medarbeidere allerede besitter. Ved siden av å rekruttere nye medarbeidere med den aktuelle fagkompetansen, stilles det også tekniske kompetansekrav i form av å kunne håndtere avanserte verktøy. Dette kompetansekravet stilles også til nyansatte fordi de skal ha anlegg for å kunne lære seg og å anvende teknologiske verktøy som SSB benytter i arbeidet med statistikkproduksjon. Det vil si at det vektlegges en kombinasjon av teknisk kompetanse sammen med for eksempel økonomisk eller samfunnsvitenskapelig akademikerbakgrunn

For hvis det er samfunnet vi skal beskrive, da må du ha en sånn bakgrunn, mener jeg.

Informant 6.

Den andre formen for kompetanseanskaffelse ledere anvender er innleie av kompetanse. Innleie er en tidsavgrenset kompetanse som leies inn fra eksterne tilbydere. Det varierer imidlertid mellom informantene hvilken kompetanse de leier inn og i hvilken grad de benytter seg av denne formen for kompetanseanskaffelse. En informant forteller om mangel på spesialisert IT-kompetanse, og at de på bakgrunn av dette leide inn IT-konsulenter til et prosjektarbeid. Prosjektet handlet om å utvikle tekniske løsninger i arbeidet med å omlegge en spørreundersøkelse til digitalt format i form av en app.

...du skal gjøre det på en mer moderne, teknisk måte. Og da har vi leid inn eksterne for å bistå, for det er kompetanse vi ikke har, og det er kompetanse som man ikke trenger

hele tiden. Og da kan det være lurt å leie inn. Så det er vel det nærmeste jeg har vært sånn type innleie.

Informant 6.

Selv om IT-kompetansen i virksomheten er høy, er det visse typer IT-kompetanse medarbeiderne ikke besitter. Ifølge to av informantene er deres rasjonale for å velge innleie at denne kompetansen ikke er nødvendig på daglig basis. Foruten disse eksemplene er det ikke vanlig å leie inn konsulenter eller vikarer, heller ikke som erstatning ved permisjoner. Det kommer av at virksomheten ikke har ressurser til det og at det er et eget regelverk for innleie av midlertidig kompetanse i offentlig sektor. Virksomheten har også sine særbehov og krever en spesiell opplæring og kompetanse for å kunne utføre oppgavene de løser. Det ville vært utfordrende å finne vikarer med den kompetansen SSB har behov for, noe som underbygger behovet, og ledernes rasjonale, for å utvikle mye av kompetansen det er behov for internt. Det er også av betydning at flere medarbeidere kan utføre de samme oppgavene, slik at virksomheten er mer robust ved sykdom, turnover eller permisjon.

En tredje form for kompetanseanskaffelse er et planlagt samarbeid mellom kontoret på Kongsvinger og en nærliggende høgskole. Høgskolen skal utdanne studenter på blant annet områder SSB lager statistikk innenfor, og dette er kompetanse SSB trenger. Høgskolen tilbyr også en mastergrad med en blanding mellom analyse, metode og statistikk, som forøvrig er nært knyttet til den kompetansen strategitemaet etterspør. Denne studieretningen tilbys ikke på andre utdanningsinstitusjoner i Norge. Ledernes rasjonale for å planlegge, og på sikt inngå et samarbeid med høgskolen, er at Kongsvingerkontoret ønsker å etablere et særegent fagmiljø mellom studentene og SSB. Informanten forteller at dette blant annet innebærer at

studentene skal få litt opplæring her, og [kanskje] sitte å jobbe her med oppgavene sine. Og så skal vi ha folk som er med å undervise der.

Informant 2.

Informanten ser for seg at virksomheten på denne måten vil produsere mer statistikk som det er bruk for i samfunnet. I tillegg til å etablere et fagmiljø, kan dette samarbeidstiltaket være nyttig for medarbeiderne. Planen går ut på at medarbeiderne skal bidra med undervisning på Høgskolen, og at disse kan fungere som veiledere for noen av studentene. Informantens rasjonale for å planlegge dette, er muligheten for å skape sin egen rekruttering på sikt gjennom

det planlagte samarbeidet med høgskolen. Høgskolen tilbyr ulike emner og kurs som kan være aktuelle for medarbeiderne. Dette kommer jeg tilbake til under ledernes rasjonale for kompetanseutvikling.

5.3.2 Ledernes rasjonale for kompetanseavvikling

Kompetansetiltaket kompetanseavvikling beskrives som hva som skjer med den kompetansen som er mindre relevant i virksomheten. Informantene forteller om to tilfeller av kompetanseavvikling. Det ene er avvikling av visse deler av medarbeidernes kompetanse som for eksempel noe av kompetansen innen manuell statistikkproduksjon. Den andre formen for kompetanseavvikling kan beskrives som en gradvis redusering av antall medarbeidere, som for øvrig er et mål for hele sentralforvaltningen, ikke bare i SSB. Avvikling av visse deler av noen av medarbeidernes kompetanse er et tiltak lederne arbeider med for å kunne realisere målene i strategien. Ledernes rasjonale for å fremme viktigheten med dette er blant annet for å få mer tid til utviklingsoppgaver – altså de oppgavene knyttet til strategien og som foregår utenfor driftsoppgavene. Avvikling av visse deler av en kompetanse kan gjøres ved at medarbeidere overføres til å utføre andre oppgaver. For eksempel arbeidet noen medarbeidere tidligere med å punche papirskjemaer. Det ble avvirket når skanningen kom, og disse medarbeiderne ble flyttet til å arbeide med dette. Deretter kom webskjemaene, og da var det slutt på papir og skanning. Medarbeiderne som var dyktige på dette kunne dermed overføre deler av sin kompetanse til svartjenesten.

Da ringte oppgavegiverne hvis de hadde problemer med å logge seg på, hvis det var noe [feil] med skjemaet, eller at de ikke skjønnte spørsmålet.

Informant 1.

Dette viser hvor betydningsfullt arbeidet med å avvikle deler av medarbeidernes kompetanse er for omorganiseringer og utvikling. Sitatet er et eksempel på effektiviseringstiltak gjennom innføring av ny teknologi og automatisering av oppgaver. Når noen oppgaver forsvinner gis medarbeiderne andre oppgaver (Informant 1). Med moderniseringsprogrammet vil det ikke lengre være behov for ”gravekompetansen” i detaljene (Informant 6). Informanten fortsetter og sier at de nå har et mer aggregert blikk på statistikk fordi mye av detaljkompetansen nå er automatisert. Automatiseringen av oppgaver varierer noe, og med dette varierer også behovet for å avvikle den manuelle kompetansen hos medarbeiderne. Noen av informantene forteller at

deres medarbeidere programmerer og utvikler egne programmer. Andre forteller at det fortsatt er noe manuelt arbeid, men på sikt vil dette sannsynligvis også automatiseres.

De fleste informantene beskriver sine medarbeidere som IT-sterke, og at teknologi i svært stor grad er implementert i virksomheten. Manuell kompetanse på visse deler av statistikkproduksjonen er dermed ikke lenger like relevant. På den annen side forteller flere av informantene at selv om mye av den manuelle kompetansen avvikles, vil det fortsatt være viktig å kunne håndverket. Dette innebærer å forstå hvordan de bakenforliggende prosessene man bygger analysene på fungerer, samt det metodiske som ligger bak en automatisert statistikkproduksjon (Informant 4). Derfor mener flere av informantene at ikke alt av den manuelle kompetansen kan avvikles fordi

...hvis vi skal sette sammen nye produkter med nye løsninger så vil vi antakelig ha behov for noe av den kompetansen vi også besitter i dag.

Informant 4.

En ytterligere årsak til at ikke denne kompetansen må avvikles uttrykkes blant annet med en bekymring for at de skal "miste" kontrollen på det teknologiske (informant 2, 3). Dette underbygger hvorfor forståelsen og kompetansen til å vurdere data fortsatt vil være viktig.

Det manuelle går ut på å vurdere data som kommer inn, om det er riktig eller feil – noe som man ofte ikke kan "se" på tallene. Denne vurderingen er noe SSB har bruk for i alle deler av statistikkproduksjonen, senere også. Det handler i stor grad om å se sammenhenger i tall og vurderinger.

Informant 4.

Selv om visse deler av medarbeidernes kompetanse til dels avvikles som følge av ny teknologi og strategiarbeid, er det derimot ikke funn av direkte nedbemanning i form av avskjedigelse. Det er imidlertid en indirekte form for nedbemanning ved at antallet medarbeidere i statsforvaltningen skal reduseres (Difi, 2016). Dette er en beslutning som SSB skal etterfølge, og et tiltak informantene må forholde seg til. Nedbemanningen foregår slik

Der det er snakk om nedbemanning av medarbeidere der de går av med pensjon, må man se i hvilken grad disse blir erstattet eller ikke. Da vil man se hvor mye man trenger av den kompetansen.

Informant 4.

Det er ikke alltid at informantene har rekruttert tilsvarende kompetanse til den de mistet. Visse oppgaver er svært tidkrevende og har i stor grad blitt overtatt av teknologiske verktøy og programvarer. Ledernes rasjonale for å forholde seg til denne formen for kompetansetiltak er at de alltid skal vurdere om kompetansen kan flyttes internt og om årsverket heller kan overføres til moderniseringsprogrammet, eller om de kan rekruttere. Reduksjonen av medarbeidere har i noen tilfeller vært stor. En av informantene kan fortelle om en reduksjon av antall medarbeidere med 1/3 i en seksjon fra noen år tilbake (Informant 1). For områder som er berørt av stor nedbemanning er det spesielt viktig å sikre kompetanseoverføring i forkant, for å unngå verdilekkasje. Et eksempel en av informantene forteller om gjaldt da en medarbeider gikk av med pensjon og ingen var klar over hvordan denne medarbeideren utførte oppgavene sine. Dette ble et problem og de andre medarbeiderne brukte mye tid på å bygge opp kompetansen for å få de samme resultatene som før. Ledernes rasjonale for teamarbeid, kunnskapsdeling og at flere medarbeidere skal få opplæring i samme arbeidsoppgave er blant annet for å være mer motstandsdyktige hvis noen skulle slutte eller gå av med pensjon. Dette kommer jeg tilbake til under kompetanseutvikling.

5.3.3 Ledernes rasjonale for kompetansemobilisering

Etter en arbeidsmiljøundersøkelse som ble gjennomført tidligere i 2018 var et av resultatene at medarbeiderne hadde ønske om større mobilitet. Informantene forteller om to former for kompetansemobilisering i SSB, henholdsvis *frivillig* og *ufrivillig* mobilisering. Når det gjelder frivillig mobilisering er lederne er åpne for dette, så lenge det gjøres innen visse rammer, ikke for ofte og ikke for mange på en gang. En informant forklarer hvorfor under

Fordi det tar noen år å opparbeide seg kompetanse på det området du jobber på. Og for at du skal få noe ut av den personen så må den være der noen år før den hopper videre til noe nytt, eller så blir det bare opplæring og ikke noe output.

Informant 6.

Denne uttalelsen innebærer at medarbeideren mobiliserer til et nytt område eller får nye oppgaver. Deretter får medarbeideren opplæring på det nye området og i de nye oppgavene. Opplæringen skal gi medarbeiderne potensiale til å utføre oppgavene de er tildelt. En av informantene forteller at det er lettere å flytte på egne medarbeiderne, enn mellom seksjoner eller avdelinger. Samtidig er det flere tilfeller av at medarbeiderne skiftet oppgaver både innenfor og utenfor området lederen har ansvar for. I disse tilfelle har lederen og medarbeideren blitt enige om at mobiliseringen skal finne sted, altså er dette eksempel på frivillig mobilisering (Informant 6). Ledernes rasjonale for å velge dette kompetansetiltaket har med nytten de kan dra ut av det. Det kan for eksempel være å lære seg prosesser for å effektivisere produksjonen eller ”best practice” andre steder. Det er imidlertid ikke mulig for alle informantene å benytte kompetansemobilisering i like stor grad. Dette har blant annet bakgrunn i arbeidet med kompetanseoverføring, samt at driften og arbeidet med å dekke bemanningen på oppgavene, må prioriteres først. På den annen side prøver flere av informantene å få dette til når de har mulighet

Og da er det jo å prøve å legge til rette for det, og samtidig så er sånn at vi kan ikke ha 20 som driver med analyse, vi må ha en blanding. Vi må fordele den kompetansen vi har litt bredt sånn at vi dekker alle oppgavene vi skal løse.

Informant 4.

Denne prioriteringen viser seg hos flere av informantene. En annen informant forteller at de er for lite flinke til å dytte folk rundt omkring, og at de sjeldent oppfordrer til det, noe som begrunnes med at informanten ikke ønsker å gi slipp på dyktige medarbeidere (informant 1).

Mobilisering av intern kompetanse har vært en konsekvens av omorganiseringen for mange medarbeidere, og kan kalles *ufrivillig* kompetansemobilisering. Det innebærer at noen oppgaver og områder ble flyttet mellom seksjoner og avdelinger, og også mellom kontorene. Det som er interessant med denne formen for kompetansemobilisering er at medarbeiderne ikke nødvendigvis har kompetansen til å utføre de nye oppgavene. Etter denne mobiliseringen (flytting av medarbeidere og oppgaver) følger en prosess med det som kalles kompetanseoverføring. Dette innebærer at

De som hadde oppgaver som var annerledes før, de skal lære bort de, også skal de motta nye oppgaver samtidig.

Ufrivillig kompetansemobilisering starter med kompetanseoverføring og kompetanseutvikling for å kunne være med å løse oppgaver på det nye området på sikt. Ved frivillig kompetansemobilisering betyr det at medarbeideren flyttes til områder der deres kompetanse kan bli utnyttet på en bedre måte og at medarbeideren selv har ytret et ønske om utfordringer eller tilpassede oppgaver. En annen informant nevner spesielt at det skal bety noe for medarbeiderne at de er her. Det innebærer blant annet at medarbeiderne skal oppleve å ha interessante oppgaver og å trives på arbeidsplassen

har du ikke arbeidsoppgaver som betyr noe, så skal du komme med en gang så skal vi få det til.

Informant 2.

Selv om det ikke alltid er mulig å få det til, ønsker informanten å bidra til å gi medarbeiderne meningsfulle oppgaver.

5.3.4 Ledernes rasjonale for kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er blant de kompetansetiltakene som benyttes mest av informantene, og det finnes mange ulike former for tiltak innen dette kompetansetiltaket. Virksomheten er stor og har en egen del i virksomheten som kalles Byråskolen som har ansvar for kurs og lignende tiltak. Informantene forteller at de kan spille inn hvilke behov de og medarbeiderne har, og så vil Byråskolen prøve å tilrettelegge for dette behovet. Samarbeidet med høgskolen kan på sikt muligens fungere som et supplement til Byråskolen, ettersom høgskolen tilbyr ulike emner og nettkurs, og planen er at medarbeiderne skal kunne melde seg på disse ved behov eller ønske.

Informantene forteller at deres rasjonale for å investere i kompetanseutviklingstiltak er for at de selv og medarbeiderne skal holde kompetansen sin ved like (informant 5). Det er imidlertid noe ulike tilnærminger til typer kompetanseutviklingstiltak blant informantene. Noen arbeider med høyere frekvenser på statistikkproduksjonen, som innebærer at statistikkene leveres månedlig eller hvert kvartal. Andre arbeider med lavere frekvenser, for eksempel med årsstatistikk. Dette er ofte større statistikker som krever arbeid over lengre tid. Det innebærer at disse ofte har mer tid til utviklingsoppgaver som kan bestå i å analysere mer og skrive artikler

eller rapporter, samt andre kompetanseutviklingstiltak som kan knyttes til strategien, sammenlignet med de som arbeider med høy produksjonsfrekvens der driften må prioriteres.

Eksterne kompetanseutviklingstiltak er ofte knyttet til det faglige i form av konferanser og seminarer som er relevant for medarbeiderne. Av eksterne former for kompetanseutviklingstiltak benytter informantene faglige foredrag, konferanser og seminarer knyttet til det medarbeiderne jobber med. Lederens rasjonale for å benytte disse eksterne formene for kompetanseutvikling er blant annet at visse konferanser og seminarer bruker SSBs tall. Informanten er opptatt av at medarbeiderne skal innhente informasjon om hvordan tallene brukes og for å vite hva som ”rører” seg i samfunnet (Informant 6). En annen informant forteller at de har benyttet eksterne ressurser i et seminar for å øke medarbeidernes formidlings- og skrivetekniske kompetanse. I tillegg til eksterne ressurser ble det også supplert med kurs og hjelp fra en intern enhet (Informant 5). Etter en periode med mye kursing forteller informanten at medarbeiderne nå skal anvende det de har lært. Deretter vurderes det om flere tiltak skal iverksettes. Disse kursene er blant annet knyttet til målsetninger i strategitemaet.

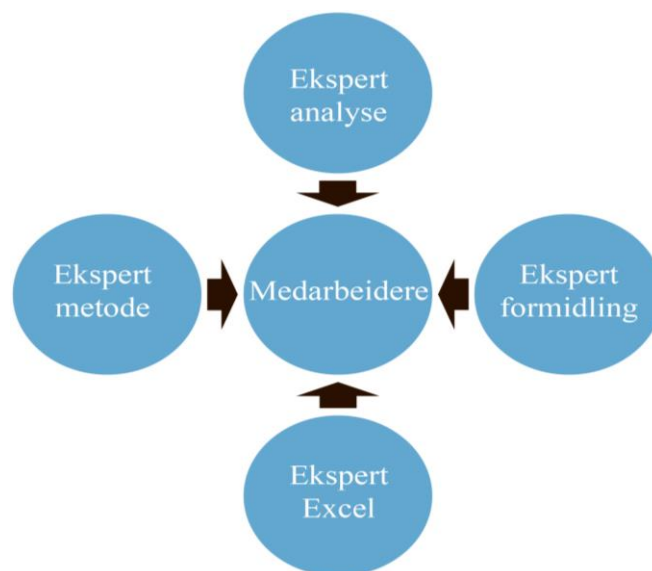
På den annen side er ikke alle informantene enige i hvor nyttige eksterne kurs er. En av informantene forteller at de ikke har så veldig tro på eksterne kurs i regi av for eksempel konsulentfirmaer (Informant 2). Ofte er slike kurs svært kostbare og er relativt korte, og for å få en mer skreddersydd tilnærming vil det koste ekstra. Når det gjelder informasjonen og kunnskapen som et resultat av slike kurs forteller informanten videre at det ikke er sikkert at konsulentene vet så mye mer enn egne medarbeidere. Dette kommer an på hva slags type eksternt kurs det gjelder. En av informantene forteller at de heller foretrekker kurs fra virksomheter de samarbeider med, som for eksempel en annen offentlig virksomhet.

ofte har [vi] kursene selv. Eller andre offentlige etater som driver med mye av det samme og som forstår hva vi driver med.

Informant 2.

Alle informantene sier at de benytter både interne og eksterne, men mest interne. En av informantene forteller at interne og eksterne kurs benyttes omtrent like mye (informant 5). Også denne informanten har imidlertid erfaring med at noen eksterne kurs ikke ”treffer” helt. Det kan blant annet komme av at SSB har sine særbehov som heller må utvikles eller allerede finnes internt, og må i stedet mobiliseres (Informant 5). Ledernes rasjonale for oftest å velge

interne kompetanseutviklingstiltak er at de har mange spesialister på huset og at dette er svært kostnadseffektivt. Ved bruk av egne interne ressurser kan kursene skreddersys i større grad. Det vil si at den interne kursholderen i forkant undersøker hva medarbeiderne trenger og hvilket nivå de er på, før kurset utformes. Disse spesialistene fungerer som ”spydspisser” på noen av områdene, og arbeidet med kunnskapsdeling og opplæring kan illustreres slik (figur 7)



Figur 7: Intern bruk av egne medarbeidere. Kilde: Forfatterens konstruksjon basert på intervju med informant 5.

Dette skiller interne kurs fra erfaringene informantene har med eksterne kursholdere. Alle informantene bemerker at de foretrekker kurs der de benytter eget datamateriale, fordi dette letter læringen (informant 5). I tillegg til å skreddersy kurs med hensyn til medarbeidernes datamateriale skal kursene, både eksterne og interne, utformes til de ulike medarbeidernes nivå. Erfaringen til en av informantene er at medarbeiderne i noen tilfeller er på kurs der de enten kan ha feil, for lav eller for høy kompetanse for å delta. Resultatet av dette er at medarbeiderne i noen tilfeller enten ikke har forstått innholdet eller ikke burde ha vært til stede fordi kurset ikke har tilført ny kunnskap (Informant 2). En annen informant har en annen tilnærming til dette og fremhever at kursing er viktig fordi man kan oppdage egne kompetansehull, altså ting man *ikke visste* at man ikke kunne fra før (informant 5). Denne informanten sammenlignet kurs som kompetanseutviklingstiltak med mat

Hvis du vil ha folk til å bli glad i mat så er det bare å servere masse retter, og så oppdager du at det var noe du ikke likte, men så fikk du smaken på det, på en måte.

Informant 5.

Med dette kan medarbeiderne tilbys varierte kurs som de kan delta på for å kunne tilegne mer eller ny kompetanse. Utenom kursvirksomhet velger informantene ofte workshops. Deres rasjonale for bruk av workshops er at man får tilgang på å se hvordan medarbeiderne jobber tematisk (Informant 5). Etter flere workshops hvor medarbeiderne har arbeidet sammen med ulike temaer og programmer, skal dette følges opp på ulike nivåer for å se om tiltaket virker

Med dette får vi vite hvor gode vi er til å bruke dette verktøyet og hva det er vi ikke kan nok, og hva vi eventuelt trenger å videreutvikle.

Informant 5.

Når det gjelder arbeidet med kompetanseoverføring skal nye medarbeidere lære seg oppgaver som noen andre har hatt tidligere. Dette foregår blant annet ved en form for ekspertlæring over telefon, Skype eller mail slik at medarbeidere kan ta kontakt dersom de lurer på noe (Informant 6). Denne prosessen kan være tidkrevende ved siden av den daglige driften, og krever at lederen setter av tid slik at medarbeiderne kan lære av hverandre. I tillegg benyttes kursing, både internt og eksternt, samt egen tid til å lese. Lederens rasjonale for å velge disse tiltakene er for at de nye medarbeiderne på sikt skal kunne utføre de tildelte oppgavene.

Sett bort fra kompetanseoverføring foregår det også mye kunnskapsdeling mellom medarbeiderne i arbeidshverdagen. En av informantene forteller at

det er mye læring mellom de ulike ansatte, både ting som ikke jeg styrer, som at man bare går inn å prater med naboen. Men det er også en del på møter, i går hadde vi en workshop og vi har en del temamøter – både korte og lange, hvor folk lærer hverandre noen triks eller forskjellige ulike ting, både faglig og det kan være teknisk.

Informant 3.

Informantene forteller at medarbeiderne jobber mye to og to, og de ikke er redde for å spørre om hjelp. I tillegg gis det eksempel på at medarbeiderne deler kunnskapen de har tilegnet seg på kurs eller konferanser eller kunnskap om en artikkel de har skrevet ved å holde faglige presentasjoner for resten av gruppen. Dette åpner opp for at medarbeiderne får innsikt i arbeidsoppgaver som er tilgjengelige og som foregår ved siden av den vanlige driften, samt å spre kunnskap internt i gruppa (Informant 6). En av informantene forteller at de har opprettet et teamrom med flere arbeidsstasjoner. Lederens rasjonale for dette er å legge til rette for

kunnskapsdeling, og at medarbeidere som bruker samme filer i statistikkproduksjonen kan snakke lettere sammen. Disse rommene kan også brukes til opplæring av nyansatte og videosamtaler med medarbeidere på det andre kontoret (Informant 2).

Det siste kompetanseutviklingstiltaket lederne anvender overfor sine medarbeidere er hospitering. Hospitering går ut på at medarbeidere mobiliseres til andre områder internt. Et interessant funn er at medarbeidere også kan hospitere til eksterne virksomheter som SSB samarbeider med. Informantene har noe ulike rasjonale for å benytte seg av denne formen for kompetanseutvikling. Det første er opplæring og læring av hverandre. Et eksempel er ved innføring av et nytt verktøy som skal bidra til å formidle statistikk på en ny og annerledes måte. En av medarbeiderne som har ansvar for dette verktøyet hospiterer en liten prosent av sin arbeidstid på et annet arbeidsområde internt. Hospitanten skal bidra til opplæring av andre medarbeidere, slik at de også kan benytte seg av dette verktøyet. For det andre er lederens rasjonale for å velge hospitering at medarbeidere som sliter med motivasjonen og har gått lei kan få prøve seg på andre områder. Dette kan være medarbeidere som trenger flere utfordringer og som er veldig dyktige (Informant 1).

Det er trist å gi fra seg folk, men man må gjøre det. Man vil tjene på det summa summarum.

Informant 1.

For det tredje er lederens rasjonale for å benytte hospitering at medarbeidere skal bli bedre kjent med egen virksomhet og å styrke samarbeidet mellom enheter. En av informantene forteller at dette benyttes for å spre kunnskap og kompetanse (Informant 5). Det er imidlertid ikke bare mellom ulike fagområder det foregår hospitering. En medarbeider fra en støtteavdeling har hospitert hos en av informantene for å få kunnskap om hva de jobber med.

...jeg har hatt en fra [en støtteavdeling] som har hospitert hos oss. Da var det [støtteavdelingen] som ønsket det, for å sette seg litt mer inn i hva vi jobber med hos oss, og for å gi en bedre service til oss.

Informant 6.

Selv om flere tilfeller av hospitering eksemplifiseres under intervjuene, mener fortsatt flere av informantene at de ikke benytter det nok, og at de er mest flinke til å prate om det. Informantene

mener de kunne vært flinkere til å flytte på medarbeidere, og at dette er et tiltak de ønsker mer av.

Ved ekstern hospitering arbeider medarbeidere i SSB i andre virksomheter. Informantenes rasjonale for å velge dette kompetanseutviklingstiltaket overfor sine medarbeidere er for at de skal få nye erfaringer. Med slike muligheter, er det imidlertid en risiko for at medarbeiderne blir attraktive for andre arbeidsgivere. To av informantene har allikevel en positiv holdning til dette, og de sier at de gleder seg over mulighetene som byr seg for sine medarbeidere (Informant 2, 5). Dette kan beskrives med en medarbeider som fikk mulighet til å søke seg til en internasjonal virksomhet som SSB samarbeider med

...det er en kompetanse som er litt på siden, ikke kanskje sånn kjernekompetanse, men jeg tenker jo at det er en erfaring som [medarbeideren] tar med seg og er superbra for [denne medarbeideren]. Og kanskje vi ikke får så mye "gaining" av [hospiteringsordningen], jeg vet ikke, annet enn at vi kanskje får beholde [medarbeideren]. Og at [medarbeideren] får utvikle seg som [medarbeideren] vil.

Informant 5.

Ekstern hospitering deles ikke inn i frivillig og ufrivillig, fordi det på bakgrunn av dette datamaterialet kun er frivillig etter medarbeiderens initiativ.

5.4 Er kompetansetiltakene i samsvar med strategitemaet?

Strategitemaet *Kompetanse for fremtiden* er knyttet til kompetanse SSB anser som viktig i tiden fremover. Spesielt gjelder dette kompetanse knyttet til IT og å benytte teknologisk avanserte og automatiserte programmer i statistikkproduksjonen. Det fremmes også mer analyse og samarbeid på tvers. I denne delen av kapittelet skal jeg undersøke om kompetansetiltakene lederne benytter overfor medarbeidere samsvarer med strategitemaet.

5.4.1 Økt IT-kompetanse og endret kompetanse til å anvende teknologisk avanserte og automatiserte metoder

Informantene forteller at de stort sett har kompetansen som trengs innen IT, og at de ikke ser noen store brister. Samtidig varierer dette noe mellom informantene. Noen forteller at medarbeiderne er mer selvstendige, mens andre i større grad er avhengige av IT-avdelingen. Anvendelse av rekruttering som tiltak for kompetanseanskaffelse ser informantene etter kandidater som har IT-kompetanse ved siden av rett fagkompetanse.

Når det gjelder modernisering og det tekniske, har jeg jobbet systematisk med at hver gang jeg har rekruttert så har jeg rekruttert teknisk kompetanse. For det var et stort hull.

Informant 5.

Dette kan bidra til økt IT-kompetanse internt. Innleie av IT-kompetanse benyttes også som tiltak for kompetanseanskaffelse, men bare i tilfeller der kompetansen ikke er nødvendig på daglig basis. Satsningen på IT kommer av at det sparer kostnader og tid i arbeidshverdagen. Innføring av teknologisk avanserte og automatiserte metoder for å produsere statistikk gjør den manuelle kompetansen noe mindre relevant. Lederne sier de er positive til teknologien som innføres for å automatisere produksjonen, men det er med forbehold at de klarer å beholde kontrollen i systemene. En av informantene sier at de må

...gjøre det automatisk det som kan gjøres automatisk, også må tankekraften og utdanningen til folk kan brukes til å liksom formidle i større grad da.

Informant 6.

Dette innebærer at medarbeiderne skal kunne håndtere verktøyene som benyttes og anvende de teknologisk avanserte og automatiserte metodene. Det foregår mye intern opplæring for at medarbeiderne skal tilegne seg denne kompetansen. Den manuelle kompetansen i SSB delvis er avviklet, selv om graden av det manuelle arbeidet varierer noe. Ved at deler av denne kompetansen er avviklet arbeider lederne også med tiltak for kompetanseavvikling. Flere av informantene fremmer viktigheten av å beholde kompetansen på hvordan de bakenforliggende prosessene man skal bygge analysene på fungerer. Derfor er kun deler av denne kompetansen avviklet. Innføring av teknisk avanserte og automatiserte programvarer er en naturlig del av virksomhetens utvikling, og slike forandringer i kompetansekrav har foregått helt siden medarbeidere punchet inn papirskjemaer, til skanning og så webundersøkelser (Informant 1). Tankesettet og vurderinger i datamateriale er kompetanse som fortsatt er relevant og som kan

benyttes på andre områder i produksjonen. Med dette endres og styrkes medarbeidernes kompetanse i takt med at produksjonen blir mer effektiv.

5.4.2 Mer analyse og evnen til å sette analysene i ulike

sammenhenger

Teknologiske verktøy i statistikkproduksjonen spiller en sentral rolle i arbeidet med å realisere SSBs mål, da disse letter oppgavene med hensyn til tidsbruk. Dette frigjør tid til utviklingsoppgaver som er tuftet på de strategiske områdene, og dette er blant annet å analysere mer og evnen til å sette analysene i ulike sammenhenger. En av informantene som arbeider med korttidsstatistikk forteller at dette er av stor betydning da det ofte er lite tid til andre oppgaver mellom driftsoppgavene.

Rollen min er å prøve å utnytte de ressursene vi har, på en måte som gjør at vi får tid til å gjøre en del av de oppgavene som ligger på siden av den vanlige driften.

Informant 4.

Strategitemaet fordrer at det skal være lettere å sette analysene i ulike sammenhenger fordi medarbeidere med ulik bakgrunn i større grad skal samarbeide for å løse oppgaver. Det er også et ønske fra brukerne at statistikken settes i større sammenhenger, og dette krever blant annet analysekompetanse. For å få til dette fremhever en av informantene at de trenger overskudd av tid og ressurser, selv om dette til tider kan være utfordrende. Det benyttes også ulike former for ekstern og intern opplæring for å møte målet om mer analyse.

5.4.1 Styrke medarbeidernes fagkompetanse og deres evne til å

jobbe i ulike deler av virksomheten

Informantene anvender tiltaket kompetanseutvikling mest for å styrke medarbeidernes kompetanse. Som skrevet tidligere i dette kapittelet de ulike former for kompetanseutvikling, som blant annet interne og eksterne kurs, seminarer og konferanser, samt interne hospiteringsordninger som kan bidra til en bedre forståelse av virksomhetens arbeidsområder. I tillegg foregår det mye uformell læring i den daglige arbeidssituasjonen som er med på å styrke medarbeidernes kompetanse. Alle disse tiltakene har som mål å tilføre ny eller øke

medarbeidernes kompetanse. Vanlig praksis er å kontakte Byråskolen dersom det er behov for kurs eller andre former for kompetansetiltak. Det planlagte samarbeidet med høgskolen (som forklart over) kan fungere som et supplement og medarbeidere kan ta kurs og emner med studiepoeng der hvis de trenger faglig påfyll. Informantene forteller at de ved siden av kompetanseutvikling benytter seg av rekruttering som en form for kompetanseanskaffelse når det gjelder å få tilført *mer* fagkompetanse

Vi trengte å styrke den [...]faglige kompetansen litt, og har en stilling ute nå for å styrke den.

Informant 5.

Ved innføring av ny teknologi kan dette frigjøre tid til utviklingsoppgaver som er tuftet på strategien. Det er å anta at dette kan frigjøre tid til kompetansetiltak knyttet til mål i strategitemaet.

En av informantene forteller imidlertid at en smal kompetanse er en utfordring når medarbeidere skal jobbe i ulike deler av SSB. Det gjør at det er vanskeligere å passe inn på nye områder (Informant 6). En annen informant forteller at flere prosesser standardiseres, og at det satses på en grunnopplæring i de ulike programvarene. Denne grunnopplæringen skal være lik uavhengig av hvilket område medarbeideren jobber innenfor. Dette vil gjøre det enklere for medarbeiderne å kunne bidra i statistikkproduksjonen på tvers av områder (Informant 2). De fleste av informantene forteller at de er positive til, og at de anvender kompetansetiltak som blant annet hospitering og mobilisering av kompetanse, så lenge det ikke går ut over driftsoppgavene. Slike tiltak kan bidra til mer samarbeid på tvers og mer kunnskap om andre interne områder eller eksterne virksomheter. Dette er også nyttig for at medarbeiderne skal bli mer fleksible, selv om noen av informantene forteller at det er vanskelig å gi slipp på medarbeiderne også.

5.5 Sammenfatning

Ved anvendelse av empirisk datamateriale har jeg forsøkt å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål. Informantene forteller at de benytter en rekke kompetansetiltak, både eksterne og interne. Hovedvekten ligger særlig på interne tiltak. Ledernes rasjonale for dette er at medarbeiderne ofte krever en særegen kompetanse som kan utføres av interne eksperter

gjennom formelle og uformelle kurs. Uformell læring skjer naturlig i arbeidshverdagen gjennom samarbeid, i workshops og ved å spørre om hjelp. Ledernes rasjonale for å satse på interne kompetansetiltak kan ses fra et kostnadsperspektiv, samt ønsket om å bygge ny og videreutvikle eksisterende kompetanse hos sine medarbeidere. Når det gjelder eksterne kurs er det delte meninger om når slike kompetansetiltak skal anvendes for at det skal være nyttig, men dette kommer an på hva slags type kurs det gjelder. En mellomting er samarbeid med andre offentlige virksomheter. Lederne forholder seg i stor grad til kompetansetiltak for å nå målene som er formulert i virksomhetsplanen, og disse er igjen tuftet på den overordnede strategien. Mye er også knyttet til medarbeidernes egne ønsker for kompetansetiltak. Alle informantene forteller at medarbeiderne ofte spør om ulike kompetansetiltak som blant annet kurs eller konferanser. I dette kapitlet har jeg også gjort rede for at ledernes arbeid med kompetansetiltak overfor sine medarbeidere i stor grad samsvarer med strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*. Det begrunnes med at de arbeider med å øke eller endre kompetansen på flere områder, som for eksempel å iverksette tiltak for å øke analysekompetanse, teknisk kompetanse og fagkompetanse, samt å avlære visse kompetanser som følge av virksomhetens utvikling gjennom det som kalles kompetanseoverføring, samtidig som disse medarbeiderne får opplæring på nye områder.

6 Diskusjon

I forrige kapittel har jeg redegjort for hvilke kompetansetiltak lederne benytter og hva deres rasjonale for å anvende disse er. Jeg har også redegjort for hvordan arbeidet samsvarer med strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*. I dette kapittelet skal jeg ta utgangspunkt i noen utvalgte funn og diskutere disse i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil til slutt argumentere for hvordan funn i empirien kan bidra til å konkretisere og utvide Lais modell. *Kompetanse for fremtiden* belyser flere sider der virksomheten skal endres og forbedres for å møte det som anses som fremtidige behov. Det gjelder både hvilken kompetanse som anses som viktig –innen eget fagområde og andre fagområder i virksomheten, samt nivået på disse. SSB er avhengig av å være mer effektiv fordi kravene er de samme, men de skal utføres med reduserte budsjetter. Lai (2013) skriver at medarbeidernes potensial og den riktige sammensetningen av kompetanse, samlet kan bidra til konkurransedyktighet og verdiskapning. Ledernes arbeid med kompetansetiltak knyttet til dette strategitemaet, sett i lys av teorien, viser at arbeidet overskrider det som beskrives i Lais teori på visse områder. Disse funnene kan legge grunnlaget for en videreutvikling av hennes modell for *strategisk kompetanseledelse*.

6.1 Mye av ledernes arbeid med kompetanse kan plasseres i Lais modell

Funnene viser at mye av ledernes arbeid kan plasseres i Lais modell *strategisk kompetanseledelse* gjennom måten de planlegger og gjennomfører kompetansetiltak.

6.1.1 Planlegging

Planleggingsprosessen slik den er formulert i Lais modell består av fire elementer (figur 6, *Kompetanseplanlegging*, i kap. 3). I empirien viser det seg at denne prosessen fungerer noe annerledes i praksis. Ut i fra samfunnsoppdraget og andre mål i strategien, bør det ifølge Lai (2013) gjennomføres en kompetanseanalyse hvor hensikten er å kartlegge kompetansen som finnes i virksomheten, og som legger føringer for innholdet i kompetansestrategien, og deretter utformingen av tiltaksplaner.

Når det gjelder ledernes arbeid med kartlegging av medarbeidernes kompetanse gjøres det i mer omfattende grad enn det Lai (2013) beskriver som en økende trend i Norge, og hvor hovedvekten ligger på å kartlegge medarbeidernes eksplisitte kompetanse. I SSB er det en viss kompetanseanalyse i form av kartlegging av medarbeidernes kompetanse som primært foregår under medarbeidersamtalen. Informantene forteller at de har en oppfatning av hvilken kompetanse deres medarbeidere besitter. Dersom de er usikre eller ønsker noe verifisert benyttes gruppelederfunksjonen ettersom disse har et nærere faglig samarbeid med medarbeiderne. Dette kan bidra til at medarbeidernes uformelle kompetanse kartlegges i større grad enn hva som er normalen ifølge Lai (2013). Hun forteller at bruken av IKT-verktøy i kartleggingsprosesser ofte fanger opp medarbeidernes formelle, eksplisitte kompetanse. Funnene viser at arbeidet med kompetansekartlegging sannsynligvis også fanger opp medarbeidernes tause kompetanse, som ofte er den med mest verdi, blant annet ved anvendelse av gruppelederfunksjonen. Denne formen for kompetansekartlegging, hvor også medarbeiderens egenvurdering benyttes, kan være nyttig for at lederen kan tilegne seg et mer helhetlig bilde av medarbeidernes kompetanse.

I medarbeidersamtalen diskuteres også medarbeidernes kompetansebehov, altså hvilken kompetanse de trenger for å utføre oppgavene sine best mulig. Dette arbeidet foregår også i arbeidet med virksomhetsplanen. Der inkluderes medarbeidere når gruppene skal sette ansvarlige på oppgavene de skal utføre. Det er ingen egen kompetansestrategi slik Lai (2013) beskriver. Kompetansestrategien ligger imidlertid implisitt i dokumentene som tilhører virksomhetsplanene på ulike nivåer i virksomheten.

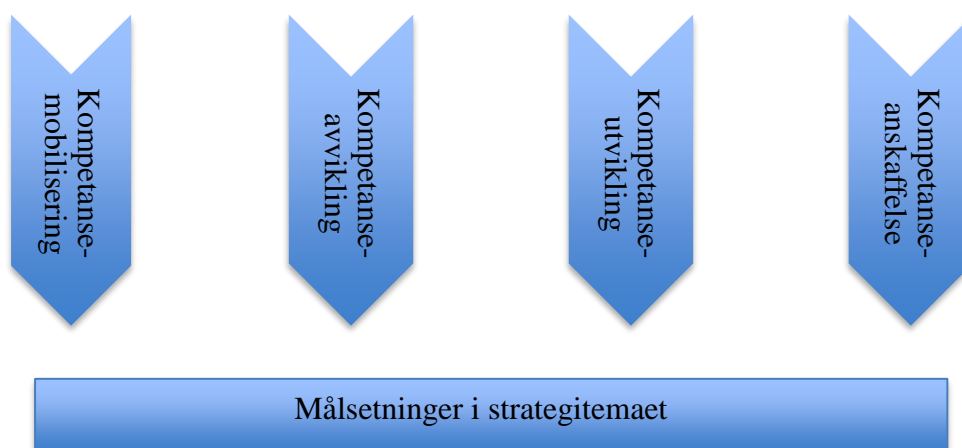
6.1.2 Implementering av tiltak

I implementeringsfasen anvendes de ulike kompetansetiltakene som illustreres i Lais (2013) modell (Figur 7, kapittel 3). Lai (2013) mener det er viktig å skille disse tiltakene fra livsløpet til en medarbeider (Figur 8) som inneholder de samme fasene (starter med tiltredelse og avsluttes med avvikling, altså å avslutte arbeidsforholdet), i motsetning til å benytte tiltakene med en strategisk tilnærming.



Figur 8: *Kompetansetiltak som livsløp*. Kilde: Undertegneds utforming basert på Lais modell, 2013, s. 15.

I praksis opptrer ikke tiltakene alene, men de implementeres og fungerer parallelt med hverandre. Lederne forholder seg til kompetansetiltak som et kontinuerlig arbeid hvor flere tiltak kan være i aktivitet samtidig etter behov. Prosessen med kompetanseoverføring eksemplifiserer blant annet at flere tiltak kan benyttes samtidig, samt at en utvidelse av Lais modell kan være aktuelt i denne casen. Under omorganiseringen på bakgrunn av en ny strategi, ble tiltaket *ufrivillig* mobilisering benyttet. Ved anvendelse av kompetansemobilisering slik Lai (2013) beskriver, så flyttes kompetansen dit den kan anvendes i en mer relevant sammenheng, og kan antas for å være frivillig. Dette forekommer også i SSB, men i tilfellet nevnt over ble noen medarbeidere flyttet til andre områder med nye oppgaver de ikke nødvendigvis hadde kompetanse til å utføre eller hadde arbeidet med tidligere. Etter mobiliseringen ble det iverksatt tiltak for kompetanseutvikling. Medarbeiderne får dermed opplæring for å kunne utføre de nye tildelte oppgavene. Parallelt med opplæring på nye områder, som jeg senere skal argumentere for kan kalles en *delvis* omskolering. Slik kan sirkulering av anvendelse av kompetansetiltak eksemplifiseres. Figuren over (figur 8) illustrerer rekkefølgen Lai (2013) benytter for å forklare medarbeiderens livssyklus. Dette kan til en viss grad kritiseres ved at funnene i empirien viser et kontinuerlig arbeid med ulike former for kompetansetiltak. Blant annet er avvikling av kompetanse ikke ensbetydende med avskjedigelse, men snarere avlæring og avvikling av *deler* av en medarbeiders kompetanse, som kan anses som en nødvendighet for å tilpasse seg virksomhetens og omgivelsenes krav. Jeg opplever det som mer hensiktsmessig å fremstille modellen slik den er utformet under (figur 9) på bakgrunn av funnene og problemstillingen.



Figur 9. *Parallell anvendelse av tiltak*. Kilde: Undertegnede utforming basert på Lais modell, 2013, s. 15

Ettersom denne oppgaven har som formål å undersøke hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak, sett i lys av tiltakene de benytter seg av, deres rasjonale for å anvende disse og om tiltakene samsvarer med strategitemaet *kompetanse for fremtiden*, er denne utformingen mer tilpasset casen. Videre i dette kapittelet skal jeg diskutere elementer som er med på å utvide Lais modell *strategisk kompetanseledelse* (2013), mens jeg diskuterer empiri mot teori i lys av oppgavens problemstilling.

6.1.3 Innleie og strategisk samarbeid

Lai (2013) gjør rede for rekruttering under tiltak for kompetanseanskaffelse, mens tiltak for innleie og strategiske allianser eller strategisk samarbeid kun nevnes kort. Hun gjør rede for samarbeid som tiltak for kompetanseutvikling. I SSB er anskaffelse av kompetanse fra eksterne kilder gjennom rekruttering et økonomisk spørsmål og kan ikke benyttes i like stor grad som informantene kanskje skulle ønske. I empirien forteller informantene om et stort fokus på å utvikle egne medarbeidere gjennom ulike former for kompetansetiltak. På den annen side forblir oppgavemengden ofte den samme, noe som forklarer behovet for rekruttering eller mobilisering av personalressurser. SSB må forholde seg til reduserte budsjetter og det kan antas at kostnadseffektive tiltak for anskaffelse av kompetanse er et aktuelt satsningsområde. Det er også gitt retningslinjer om at investeringer i kompetanseutviklingstiltak primært skal tas fra interne ressurser (SSB, u. å.).

På lik linje med Nordhaug (1998) vurderer også informantene hvilken kompetanse de skal anskaffe gjennom ekstern rekruttering, innleie eller ved å bygge opp og mobilisere internt, og dette kan beskrives med Nordhaugs begrep *fleksibilisering*. Innleie av kompetanse kan være mer kostnadseffektivt fremfor rekruttering, og benyttes i tilfeller der kompetansen ikke finnes internt, og hvor den ikke trengs på daglig basis. Eksemplet med NAV viser derimot at innleie av kompetanse kan være kostbart (Hopland & Wig, 2018). Et mål i strategitemaet er derimot at den interne IT-kompetansen skal styrkes, og informantene forteller at de ser etter IT-kompetanse, i tillegg til fagkompetanse, når de rekrutterer. Dette kan muligens redusere behovet for denne typen innleie, foruten spesialisert IT-kompetanse. Funnene viser at det iverksettes ulike former for kompetansetiltak for å bygge mye av behovet for kompetanse internt.

I empirien fremkommer det at virksomheten muligens er i en planleggingsfase av det Lunnan og Nygaard (2011) kaller en strategisk allianse eller et strategisk samarbeid. Det planlagte samarbeidet mellom SSB og en nærliggende høgskole kan kalles strategisk fordi det vil være en transaksjon av ressurser som er av strategisk betydning for virksomheten. I lys av *Kompetanse for fremtiden* kan samarbeidet bidra til å styrke fagkompetansen og spesialkompetansen på visse områder. Ved å inngå en strategisk allianse er muligheten til stede for å utvikle en organisasjonssæregen kompetanse hos studentene på det nivået SSB søker, og dette kan være attraktivt ved rekruttering på sikt, samt at oppgradering av medarbeidernes kompetanse gjennom kurs og emner ved Høgskolen kan fungere som et supplement til Byråskolen, som har ansvar for medarbeidernes tilgang på ulike former for kompetanseutviklingstiltak. Med dette kan samarbeidet kalles en strategisk allianse eller et strategisk samarbeid. Dette kan også være av strategisk betydning med hensyn til kostnader knyttet til tilgangen på ressurser, da Lunnan og Nygaard (2011) mener strategiske allianser ofte har lave investeringskostnader, men dette har jeg ikke undersøkt.

6.1.4 Tiltak for kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er et av tiltakene som benyttes mest og i flere ulike former, og de fleste formene for kompetansetiltak foregår internt. Årsaken til konsentrasjoner av interne kompetansetiltak forklares ved at høyt kompetente medarbeidere fungerer som eksperter på huset og disse lager skreddersydde kurs ved behov. Erfaringen med eksterne tilbydere er at de ikke alltid vet mer eller bedre enn SSBs egne medarbeidere, og at de ikke er like kjent med SSB som virksomhet slik at kursene kan skreddersys. På den annen side mener Lai (2013) at eksterne kurs oppfattes som mer legitime. Mange eksterne kurs oppfattes som legitime slik Lai (2013) mener, men i praksis er det forbehold om hvordan de eksterne kursene er lagt opp. Visse eksterne kurs oppfattes nødvendigvis ikke som legitime av informantene fordi det kan være utfordrende å legge til rette for riktig innhold og nivå på kursene. Dette kan forklares ut fra funnene der det fremkommer at anvendelsen av egne datasett under kursene er av særlig betydning. Egne datasett benyttes som regel ved interne kurs, noe som underbygger at disse foretrekkes. Derimot benytter SSB for eksempel kurs fra andre offentlige virksomheter som medarbeidere i SSB kan melde seg på. Disse er ofte bedre kjent med virksomheten, og av funnene fremkommer det at disse eksterne kursene er nyttige.

Det kan være av strategisk betydning at SSBs egne eksperter og spesialister holder kurs og gir opplæring til andre medarbeidere. Ved siden av å skreddersy kurset med medarbeidernes egne datamateriale, vil kursene også ofte være av organisasjonssæregen art. Nordhaug (1998) skriver at virksomheten i større grad bør investere i organisasjonsspesifikk kompetanse ettersom denne kompetansen kan "låse" medarbeiderne til virksomheten, og den kan gjøre medarbeiderne mindre attraktive for andre arbeidsgivere. Lai (2013) skriver at kurs som gir generell kompetanse kun bør anvendes når det er et behov for denne kompetansen i virksomheten. Empirien viser at bruk av eksterne kurs benyttes i stor grad, men ikke like mye som interne kurs. Dette kan være i form av IT-kompetanse eller andre verktøy, samt eksterne konferanser eller formelle kurs med faglig fokus. Dette samsvarer med Lais meninger om generelle kurs.

Mye samarbeid i arbeidssituasjonen kan føre til uformell læring hos medarbeiderne. Dette er i utgangspunktet en læringsform det er vanskelig å legge til rette for, foruten å fremme ulike former for samarbeid i arbeidssituasjonen. Informantene forteller at de opplever at det er lav terskel for å spørre om hjelp. Uformell læring oppstår ofte implisitt i aktiviteter (Lai, 2013), og det er dermed mulig å hevde at denne læringsformen forekommer svært ofte, både gjennom dialog, samarbeid, workshops og i møtevirksomhet. Informantene forteller at medarbeiderne er flinke til å samarbeide og de liker å dele kunnskap. Dette er interessant og uventet. På den ene siden karakteriseres virksomheten av en hierarkisk struktur. En slik utforming i virksomheten passer ifølge Nonaka & Takeuchi (1995) dårlig overens med hva kunnskapsarbeidere foretrekker. Flere forskere (Nordhaug, 1998; Nonaka & Takeuchi; Newell et al., 2009) mener en flatere struktur er mer passende for kunnskapsarbeiders ønsker for arbeidsplassen. På den annen side viser funn fra empirien at medarbeiderne jobber mye sammen to og to, samt teambasert noe som kan bidra til at utformingen oppleves som mindre hierarkisk. Tiltak om mer samarbeid på tvers kan også bidra til å bygge ned avdelingsgrenser.

6.1.5 Tiltak for kompetansemobilisering

Mobilisering er et tiltak for at medarbeideres kompetanse blir bruk i en mer relevant sammenheng i virksomheten. Dette kan på den ene siden være av stor strategisk betydning for måloppnåelse og for den enkelte medarbeider. På den annen side viser funn fra empirien at dette tiltaket både kan benyttes i større omfang, noe som også var et ønske fra medarbeidernes side, men det at det foreligger visse begrensninger knyttet til dette tiltaket. Disse begrensningene

kan være i form av at lederen må sikre bemanning på driftsoppgavene, og at ikke for mange medarbeidere kan mobiliseres til andre områder eller oppgaver samtidig. Funnene viser at informantene er klar over, og har erfaringer med, de positive sidene ved dette tiltaket, men anvendelsen kan by på utfordringer knyttet til fordelingen av kompetansen internt. Samtidig nevnes det at de kunne være flinkere til å benytte seg av dette. I lys av strategitemaet *Kompetanse for fremtiden* kan dette tiltaket anvendes for å øke medarbeidernes fagkompetanse og evne til å arbeide i ulike deler av virksomheten. Det kan også antas å være positivt med hensyn til å sette analyser i ulike sammenhenger.

Lai (2013) skriver at det er for mye fokus på kompetanseutvikling, og for lite fokus på å mobilisere den kompetansen som allerede eksisterer internt i virksomheten. Det er grunn til å anta at kompetansemobilisering er et tiltak staten satser på. Dette kan forklares med at det er utarbeidet egne retningslinjer for dette tiltaket innen offentlig sektor (KMD, 2014b). Disse retningslinjene er utformet for å gjelde både intern og ekstern mobilisering. I empirien viser det seg at SSB benytter seg av begge disse formene for kompetansemobilisering. Selv om funnene viser at lederen kan oppleve det som trist å gi fra seg medarbeidere, forholder de seg allikevel til at tiltaket er formålstjenlig på et mer overordnet nivå. Kompetansen og nivået virksomheten ønsker kan være vanskelig å finne på arbeidsmarkedet. Funnene viser at mobilisering av intern kompetanse på tvers av områder og avdelinger benyttes etter behov gjennom blant annet hospiteringsordninger.

6.2 Funn som skiller seg fra Lais modell

Modellen til Lai (2013) viser hvordan bruk av strategisk kompetanseledelse kan sikre at medarbeidere og virksomheten som helhet besitter og benytter den avgjørende kompetansen i arbeidet med å nå fastsatte mål. Dette er årsaken til at valget falt på dette teoretiske rammeverket med hensyn til problemstillingen i oppgaven. Jeg opplever imidlertid at modellen på noen områder er mangelfull med hensyn til hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*. Under beskrives nye elementer i modellen.

6.2.1 Ekstern hospitering

Funn fra empirien viser at flere medarbeidere benytter mobilisering gjennom ekstern hospitering. Det er en mulighet for medarbeidere å hospitere i andre nasjonale og internasjonale virksomheter. Ekstern hospitering er et spennende funn fordi det bringer inn sentrale problemstillinger knyttet til investeringen i kompetansetiltak med hensyn til fremtidig avkastning. Dette kommer av at det vil være en risiko for at medarbeideren blir tilbudt jobb eller blir attraktiv for andre arbeidsgivere. Ekstern hospitering kan på den ene siden fungere som en mulig fremtidig karrieremulighet for medarbeiderne. Dette kan forklares med at muligheter utenfor virksomheten først og fremst gagnar egen utvikling. Dette tiltaket har dermed ingen strategisk betydning med mindre medarbeideren, på den annen side, velger å returnere til virksomheten for å anvende sin nye kompetanse dersom den er relevant.

6.2.2 Tilfeldig læring

I lys av kompetanseoverføringen der noen av informantene forteller at medarbeiderne må prøve seg litt frem innen de nye oppgavene, er det også grunn til å mene at *tilfeldig* læring oppstår. Denne læringsformen er en del av uformell læring, men karakteriseres av å oppstå i prosesser med prøving og feiling, samt i nettverk (Marsick & Watkins, 2001). Dette, sammen med at medarbeiderne nesten alltid jobber sammen (minst) to og to, legger grunnlaget for uformell og tilfeldig læring, som samsvarer med Marsick og Watkins (2001) og Lais (2013) teori.

6.2.3 Ufrivillig mobilisering og delvis omskolering

Funne viser at tiltaket for kompetansemobilisering har foregått på en annerledes måte enn det Lai (2013) beskriver. Hun antyder, på den ene siden, at kompetansemobilisering er frivillig, mens en konsekvens av omorganiseringen i SSB har medført en ufrivillig mobilisering. Dette kan forklares ut fra endringer i virksomheten. I noen tilfeller har medarbeidere blitt mobilisert uten å ha arbeidet med eller ha kompetanse på det nye området. Dette funnet skiller seg fra Lai (2013) som skriver at mobilisering innebærer at medarbeiderens kompetanse benyttes på en mer relevant måte. Dette kan derimot forklares ut fra kompetanse som et potensial, slik Lai definerer kompetansebegrepet (Lai, 2013).

Teori rundt omskolering beskriver dette begrepet som at en person får opplæring i et annet fag eller yrke enn personen tidligere har arbeidet i (NAOB, u. å.). Dette kan sammenlignes med Lais begrep om selektiv kompetanseavvikling som innebærer nedbemanning og at visse

medarbeidere får hjelp til å finne et annet arbeidssted. Funnene viser at det legges til rette for opplæring gjennom ulike tiltak for kompetanseutvikling internt i virksomheten, slik at medarbeiderne skal kunne tilegne seg kompetanse på det nye området. Jeg vil derfor beskrive dette som *delvis omskolering* fordi mobiliseringen innebærer en forflytning til et nytt område medarbeiderne tidligere ikke har arbeidet på, internt i virksomheten. Delvis omskolering kan være nødvendige på ulike områder i lys av endringer i omgivelsene og i virksomheten.

6.2.4 Delvis teknisk kompetanseforgjengelighet og avlæring

Kompetanseavvikling trenger ikke å bety nedbemanning, slik Lai (2013) beskriver. Tiltak for kompetanseavvikling kan ha en strategisk betydning for å kunne realisere mål i strategien. Ved innføring av automatisert og avansert teknologi vil visse arbeidsoppgaver bli erstattet, og man kan risikere at tidligere kompetanse på utførelsen av oppgavene glemmes. Dette kalles teknisk kompetanseforgjengelighet (Grip og Van Loo, 2002). SSB legger om statistikkproduksjonen i mer automatisert og teknologisk avansert retning, men fremmer allikevel viktigheten av å *ikke* glemme de bakenforliggende prosessene man bygger analysene på. Derfor kan dette kalles *delvis* teknisk kompetanseforgjengelighet.

Teorier som omhandler avlæring viser at dette kan være et viktig steg som kan lede til suksess i innovasjonsprosesser (Pighin & Marzona, 2011). Arbeider med strategitemaet kan til en viss grad kan ses i lys av innovasjonsteori når det gjelder å være nytenkende for å løse samfunnsoppdraget med reduserte budsjetter og med avanserte teknologiske programmer. Det er derimot ingen konkrete funn i empirien om egne steg for å avlære kompetanse, selv om det er grunn til å tro at dette ligger implisitt i prosesser med opplæring på nye metoder og områder. På tross av at avlæring kan være et nyttig tiltak i strategiarbeidet og for å tilpasse seg omgivelsenes endringer, fremheves det fra empirien at forståelsen og kompetansen til å vurdere data fortsatt er grunnleggende selv om teknologi tar over noe av dette arbeidet.

Lai (2013) skriver at kompetanseavvikling er mindre viktig enn kompetansemobilisering- og utvikling (Lai, 2013, s. 18). Hun begrunner dette med at nedbemanning i stor grad reguleres av lovverket. Funnene viser at kompetanseavvikling ikke handler om nedbemanning av medarbeidere i form av avskjedigelse. Tiltaket foregår snarere ved reduksjon av antallet medarbeidere ved at det ikke alltid rekrutteres nye når noen går av med pensjon, og avvikling av *deler* av medarbeidernes kompetanse eller ved *delvis* teknisk kompetanseforgjengelighet.

Derfor er formuleringen av Lai (2013) noe misvisende i denne sammenhengen. Hvilke kompetansetiltak som er mer viktig enn andre bør være kontekstavhengig. For SSB som er under omstilling, vil avvikling av blant annet deler av medarbeidernes manuelle kompetanse være vel så viktig som de tre andre tiltakene for å realisere målene i den nye strategien. Det kan forklares med at ny teknologi ofte er tidsbesparende, slik at medarbeiderne kan utføre utviklingsoppgaver som er tuftet på strategien. Dette kan bidra til at medarbeidernes kompetanse vris i retning av nye målsetninger i strategitemaet. Lai (2013) mener også at tiltak for kompetanseavvikling er sentralt ved innføring av ny strategi eller teknologi. Forskjellen ligger i at hun skriver om dette i sammenheng med nedbemanning, og dette er ikke i tråd med gjeldende praksis i SSB.

6.2.5 Videreutvikling av Lais modell for *strategisk kompetanseledelse*

Det teoretiske rammeverket er hovedsakelig *strategisk kompetanseledelse* av Lai (2013) som er en modell som beskriver en kontinuerlig prosess med planlegging, gjennomføring og evaluering av fire kompetansetiltak for å sikre at virksomheten som helhet og dens medarbeidere, har og benytter den avgjørende kompetansen i arbeidet med å nå bestemte mål (Lai, 2013). Teorien er relevant for min problemstilling, og er bakgrunnen for at valget falt på dette teoretiske rammeverket. De fire tiltakene som beskrives er henholdsvis 1) kompetanseanskaffelse som beskrives med rekruttering, 2) kompetansemobilitet som beskrives med bruk av kompetanse der den er nyttig, 3) kompetanseutvikling beskrives som å tilegne seg ny eller videreutvikle ens kompetanse og 4) kompetanseavvikling nevnes kort og i sammenheng med nedbemanning av medarbeidere. Funnene mine gir indikasjon på muligheten for å utvikle Lais modell ytterligere, spesielt på området for kompetanseavvikling og kompetansemobilisering.

SSB må i større grad enn tidligere finansiere effektiviserings- og utviklingstiltak med bruk av interne omdisponeringer (Finansdepartementet, 2017). Lederne fokuserer i stor grad på å bygge opp kompetansen de trenger internt gjennom bruk av egne medarbeidere og interne kompetansetiltak, og dette kan beskrives som effektiv forvaltning av personalressurser. En utvidet modell som i større grad fokuserer på dette kan være særlig aktuell for virksomheter med mer begrensede budsjetter, og som i større grad er avhengig av å trekke på interne ressurser i arbeidet med kompetansetiltak.

SSB har en relativt hierarkisk struktur, som ifølge Difi kan resultere i lite effektiv utnyttelse av medarbeidernes kompetanse gjennom fastlåste avdelingsgrenser og virksomhetsgrenser (Difi, 2016). Funnene viser at samme kompetanse kan ha verdi på ulike områder innad i virksomheten. Det underbygger viktigheten av å mobilisere, utvikle og dele kompetanse gjennom ulike former for mobilisering. Interne kompetansetiltak som bidrar til kunnskapsdeling og samarbeid kan gjøre at strukturen kan oppleves som mindre hierarkisk og kan øke samarbeidet på tvers. Modellen som presenteres under er utformet med grunnlag i teorien og i empirien, slik at den passer bedre til SSBs kontekst (Tabell 3).

Kompetansetiltak	Former for tiltaket
Kompetanseanskaffelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ekstern og intern rekruttering • Innleie av kompetanse • Strategisk samarbeid
Kompetanseavvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Avlæring • Delvis omskolering • Delvis teknisk kompetanseforgjengelighet • Krav om reduksjon av antall medarbeidere i statsforvaltningen
Kompetansemobilisering	<ul style="list-style-type: none"> • Frivillig mobilisering • Ufrivillig mobilisering
Kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Eksterne og interne kompetanseutviklingstiltak • Generell og organisasjonssæregen kompetanse • Formell, uformell og tilfeldig læring

Tabell 3: Strategisk kompetanseledelse i virksomheten, basert på funnene og teori av De Grip & Van Loo (2002), Lai (2013), Marsick & Watkins (2001), Pighin & Marzona, (2011) og Nordhaug (1998). Kilde: Forfatterens egen konstruksjon basert på Lai (2013), s. 15.

Videreutviklingen av Lais modell inkorporerer ny innsikt fra empirien, som gjør at modellen muligens passer bedre med praksis i kunnskapsintensive offentlige virksomheter.

7 Konklusjon

Medarbeidernes kompetanse er virksomhetenes viktigste ressurs, og må ifølge Lai (2013) stadig anvendes for at den skal være av verdi. Dette betyr også at medarbeidernes kompetanse må vedlikeholdes for at den skal være aktuell og for at virksomheten skal kunne dra nytte av denne. I denne oppgaven har jeg sett nærmere på hvordan seks ledere i SSB forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med et nytt strategitema. Ettersom virksomheten er midt i strategiperioden passet dette overens med området jeg har undersøkt. Empirien viser at lederne har et nært forhold til ulike typer av kompetansetiltak, og at dette anses som viktig for å nå målene som er formulert i strategitemaet. Det er derimot ulik tilnærming til mengden kompetansetiltak, og det benyttes tilpassede former for tiltak etter hva som er mulig å gjennomføre ved siden av, eller samtidig, som driftsoppgavene løses. Ledernes rasjonale for å satse på de ulike tiltakene handler i stor grad om å nå mål som er formulert i virksomhetsplanen som er tuftet på de strategisk områdene. Ved siden av dette viser funnene at medarbeiderne selv i stor grad tar initiativ til kompetansetiltak, og ved at lederne godkjenner tiltakene som medarbeiderne selv ser behovene for, kan det konkluderes med at ledernes rasjonale er at de opptatt av å utvikle og satse på sine medarbeidere gjennom ulike tiltak.

Empirien og litteraturen (Difi, 2016; Finanskomiteen, 2016) signaliserer krav om besparelser. SSB må forholde seg til reduserte budsjetter og det kan antas at kostnadseffektive tiltak for anskaffelse og utvikling av kompetanse er aktuelle satsningsområder. Ved blant annet pensjonerings i SSB vurderes det om årsverket kan flyttes til moderniseringsprogrammet fremfor anskaffelse gjennom rekruttering. Dette skaper mulighetsrom for å trekke på eksisterende kompetanse gjennom kompetansemobilisering og bruk av interne ressurser i kompetanseutvikling som vil være kostnadseffektivt. Funnene viser at det i stor grad benyttes uformelle former for kompetanseutvikling i arbeidshverdagen, og dette kan også legge til rette for at tilfeldig læring oppstår (Marsick & Watkins, 2001).

Funnene viser at arbeidet med kompetansetiltak samsvarer med strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*. I tillegg omorganiseres driften, og dette kan bidra til at medarbeidere som ikke vanligvis jobber tett sammen, nå får mer med hverandre å gjøre. Med dette, ved siden av mobilisering som for eksempel hospitering, kan analysene i større grad preges av ulike syn som kan innfri målet om å sette analysene i nye og ulike sammenhenger. Videre benyttes tiltak for

kompetanseutvikling og kompetanseanskaffelse for å styrke fagkompetansen og den tekniske kompetansen.

7.1 Hovedfunn

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvordan ledere forholder seg til ulike typer kompetansetiltak i arbeidet med et nytt strategitema. Fremgangsmåten for å undersøke dette var å benytte dybdeintervjuer med seks ledere. Funnene viser at kompetanseutvikling er et av de mest anvendte kompetansetiltakene. Innen kompetansemobilisering er spesielt frivillig og ufrivillig mobilisering sentrale funn, hvor ufrivillig mobilisering er et nytt element som kan bidra til videreutvikling av Lais modell (2013). Innen kompetanseanskaffelse benyttes rekruttering, men dette tiltaket må vurderes i lys av økonomi. Det som kan betegnes som en strategisk allianse, eller et strategisk samarbeid med en nærliggende høgskole er foreløpig i planleggingsfasen, men kan trolig bidra positivt til strategitemaet, og virksomheten, gjennom både kompetanseutvikling og kompetanseanskaffelse. I tillegg er tilskuddet om avlæring, delvis omskolering og delvis teknisk kompetanseforgjengelighet det som kan beskrives som avvikling av selektive *deler* ved kompetansen til medarbeiderne. Dette er et viktig funn som kan supplere nedbemanning og selektiv kompetanseavvikling som tiltak for kompetanseavvikling i Lais modell. Disse nye tilskuddene er viktige faktorer som kan bidra til realiseringen av strategitemaet.

7.2 Begrensninger

Formålet med denne oppgaven er ikke å si noe om det generelle, men snarere det spesielle ved akkurat denne virksomheten. En begrensning er at det er usikkert om funnene ville vært de samme dersom jeg hadde undersøkt en annen offentlig eller privat virksomhet. Funnene som presenteres kan dermed ikke være med å generalisere anvendelsen av en utvidet modell. Modellen kan allikevel oppfattes som relativt generell, og kan antas å kunne være anvendbar i forskjellige kontekster.

En annen begrensning er at datamaterialet bygger på en relativt homogen gruppe av ledere hvor alle har høyere utdanning og er i alderen mellom starten av 40-årene og starten av 50-årene. Det er mulig forholdet til ulike typer kompetansetiltak ville hatt innvirkning på resultatet dersom informantene ikke hadde hatt en lang utdanningsbakgrunn eller var i en annen

aldersgruppe. På den annen side er informantene av begge kjønn og har ulik utdanningsfaglig bakgrunn. Ved siden av disse begrensningene, vil jeg også trekke inn tidsbegrensningen med hensyn til semesterets varighet.

7.3 Videre forskning

Mange offentlige og private virksomheter er i en omstillingsprosess. Dette kan øke behovet for en utvidet modell med mindre fokus på kostbar rekruttering og tap av verdifull kompetanse gjennom nedbemanning, og mer vektlegging av kompetansetiltak knyttet til forvaltning av allerede eksisterende kompetanse medarbeiderne besitter. En utvidet modell kan være aktuell for virksomheter med mer begrensede budsjetter, og som i større grad er avhengig av å trekke på interne ressurser. Under arbeidet med masteroppgaven opplevde jeg at flere temaer hadde vært interessant å undersøke. Forslag til videre forskning kan eksempelvis være å undersøke likheter og ulikheter i hvordan denne modellen benyttes i andre offentlige eller private virksomheter. Dette er av interesse for å vite mer om det er konsensus i hvordan ledere forholder seg til kompetansetiltak i arbeidet med strategier mellom lignende offentlige virksomheter eller virksomheter i privat sektor. Det kan også være interessant å undersøke flere virksomheter som benytter *ufrivillig* kompetansemobilisering. Dette kan bidra til å få mer informasjon om hvilke faktorer som kan lette prosessen med kompetanseoverføring, samtidig som den normale driften skal være på et høyt kvalitetsmessig nivå og innenfor gitte tidsfrister. Det kan også være nødvendig å forske mer omkring avlæring, delvis omskolering eller delvis teknisk kompetanseforgjengelighet, særlig i forbindelse med innføring av ny teknologi og automatisering av arbeidsoppgaver. I virksomheter med kunnskapsarbeidere kunne det også vært spennende å undersøke oppgavens formål fra et medarbeiderperspektiv. Denne oppgaven har et lederperspektiv. Derfor var det verken naturlig eller anledning til å ta med hvordan medarbeiderne forholder seg til kompetansetiltak i arbeidet med en ny strategi.

Litteraturliste

- Andersen, I. (2017a, 28. september). Nesten to av tre arbeidsledige ingeniører er langtidsledige: - De får ikke oppmerksomheten de burde få. *Teknisk ukeblad*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/nesten-to-av-tre-arbeidsledige-ingeniorer-er-langtidsledige-de-far-ikke-oppmerksomheten-de-burde-fa/408235>
- Andersen, I. (2017b, 2. oktober). Vil fjerne én setning i forskriften for å kunne omskolere ledige ingeniører. *Teknisk ukeblad*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/vil-fjerne-en-setning-i-forskriften-for-a-kunne-omskolere-ledige-ingeniorer/408468>
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2003): *Endringsledelse i det offentlige* (3. Utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- De Grip, A., & Van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: a review. *The Economics of Skills Obsolescence* (pp. 1-26). Emerald Group Publishing Limited.
- Det Norske Akademis Ordbok (u. å.). Omskolere. *Det Norske Akademi for Språk og Litteratur og Kunnskapsforlaget*. Hentet fra <https://www.naob.no/ordbok/omskolere>
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2016). *Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten?* (Rapport nr. 2016: 6). Sted: Oslo. Utgitt av: Difi.
- Ellström, P. E., & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.
- Enger, O., Andreassen, Y., & Norsk oljeindustri i utlandet. (2000). *Internasjonalisering i offshorebransjen og bruk av strategiske allianser : Kongsberg Offshore AS - et casestudium* (Vol. Nr 32/00, Arbeidsnotat (Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning : trykt utg.)). Bergen: Stiftelsen for samfunns- og

næringslivsforskning.

Finansdepartementet (2017) *Statsbudsjettet 2018 – Statistisk sentralbyrå –*

tildelingsbrev. Sted: Oslo. Utgitt av FD. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/68db565eacdb49829ba0feeba9b19384/2018_ssb.pdf

Finanskomiteen. (2016). *Innstilling til Stortinget fra finanskomiteen*. (Meld. St. 1 2015-2015). Hentet fra

<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2015-2016/inns-201516-002.pdf>

Hopland, S. & Wig, K. (2018, 2. mai). Nav brukte én milliard på konsulenter. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/makro-og-politikk/nav/nav-brukte-en-milliard-paa-konsulenter/24324053>

HR Norge. (u. å.). *Kompetansetilbud*. Hentet fra <https://hrnorge.no/kompetansetilbud>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014a). *Kompetanse for en ny tid –*

Inspirasjonshfte for strategisk kompetanseutvikling. (Rapport nr. 2014: 11).

Utgitt av KMD. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/kompetansehefte_web_ny.pdf

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014b). *Retningslinjer for intern mobilitet*

for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet. Utgitt av KMD. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/retningslinjer_intern_mobilitet.pdf

Kunnskapsdepartementet (2016) *Norges fremtidige kompetansebehov – En*

underlagsrapport om kilder til kunnskap (Rapport nr. 2016: 12). Sted: Oslo. Utgitt av: KD. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/c61e6331f0b14e42b0c211bf5fa4198a/norges-fremtidige-kompetansebehov_uu_f-4430.pdf

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse*, (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lunnan, R., & Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. Merriam, S. B. (Red.), *New directions for adult and continuing education* (s. 25-34) (89).
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. Utg.). New York: Palgrave Macmillan.
- Nexans. (u. å. a). *Nexans i Norge*. Hentet fra http://www.nexans.no/eservice/Norway-no_NO/navigate_217577/Oversikt.html
- Nexans. (u. å. b). *HR-prioriteringer. Nexans Gruppen ønsker engasjerte medarbeidere*. Hentet fra https://www.nexans.no/eservice/Norway-no_NO/navigate_142632/HR_prioriteringer.html
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nordhaug, O. (1998). *Kompetanseutvikling og ledelse. Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug
- Nordhaug, O. (2002). Den ustyrbare kompetansen? *Magma*, 5(4), 55-64.
- Pighin, M., & Marzona, A. (2011). Unlearning/relearning in processes of business information systems innovation. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 35(1), 59-72.
- SSB. (2017). *Kommunikasjonsstrategi 2017-2020*. (2017/5). Hentet fra

https://www.ssb.no/omssb/om-oss/vaar-virksomhet/planer-og-meldinger/_attachment/324067?_ts=15ecd780ed8

SSB. (2018a). *Årsrapport 2017* (2018/8). Hentet fra https://www.ssb.no/omssb/om-oss/vaar-virksomhet/planer-og-meldinger/_attachment/348735?_ts=163252853f0

SSB. (2018b). *Virksomhetsplan 2018* (2018/3). Hentet fra https://www.ssb.no/omssb/om-oss/vaar-virksomhet/planer-og-meldinger/_attachment/344140?_ts=1623d9717d8

SSB. (u. å. a). *Jobb i SSB*. Hentet fra <https://www.ssb.no/omssb/jobb-i-ssb/hva-vi-tilbyr>

SSB. (u. å. b). *Strategier*. Hentet fra https://www.ssb.no/omssb/styringsdokumenter/strategier/_attachment/301873?_ts=15b7ff83e38

SSB. (u. å. c). *Vår virksomhet*. Hentet fra <https://www.ssb.no/omssb/om-oss/vaar-virksomhet>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring I kvalitativ metode*, (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, (3. Utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Zhao, Y., Lu, Y., & Wang, X. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 902-912.

Vedlegg 1

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger (NSD)



Terje Grønning
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 13.02.2018

Vår ref: 58800 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 29.01.2018 for prosjektet:

<i>58800</i>	<i>Omstilling i offentlig sektor - en casestudie om SSB.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Terje Grønning</i>
<i>Student</i>	<i>Kristin Stensvik</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

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

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / Lasse.Raa@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristin Stensvik, kristin.stensvik@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 58800

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Du/dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at det innhentes samtykke fra alle hvis personopplysninger registreres under observasjon. Dersom det gjør opptak under observasjon av møter, må samtlige tilstedeværende samtykke i forkant.

DATASIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at du/dere behandler alle data i tråd med Universitetet i Oslo sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc/mobil lagringsenhet/skylagring er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

Du/dere har i meldeskjema opplyst at direkte og/eller indirekte personidentifiserbare opplysninger publiseres. Personvernombudet kan ikke se av øvrig prosjektdokumentasjon at det er tilfellet, og har lagt til grunn at personopplysninger ikke publiseres. Vi gjør oppmerksom på at dersom du/dere publiserer personopplysninger, er det en forutsetning at den enkelte har samtykket. Vi anbefaler at hver enkelt informant får anledning til å lese og godkjenne opplysningene før publisering.

PROSJEKTSLUTT

Prosjektslutt er oppgitt til 01.06.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du/dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

Vedlegg 2

Skriftlig informasjonsskriv til deltakerne i forskningsprosjektet.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Tentativ oppgavetittel

”En kvalitativ undersøkelse av lederes vektlegging av kompetansetiltak hos sine medarbeidere i arbeidet med strategitema ”*Kompetanse for fremtiden*”.

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Kristin og jeg er på mitt siste semester av mastergraden min i pedagogikk ved Universitetet i Oslo. Jeg går en studieretning som heter Kunnskap, utdanning og læring med spesialiseringsområde i Læring, teknologi og arbeid. Oppgaven tar for seg lederes planlegging og implementering av kompetansetiltak på bakgrunn av en strategi i en offentlig etat. Oppgaven viser hvordan ledere arbeider med kompetansetiltak, hvordan de utøver kunnskapsledelse og arbeider med strategitemaet ”*navn på strategitema*”. Nøkkelteorien er strategisk kompetanseledelse av Linda Lai (2013), mens ledelse bygger på teori av Busch, Johnsen og Vanebo (2003).

Et avgjørende utvalgsprinsipp i en kvalitativ studie er at utvalget kan benyttes til å undersøke problemstillingen (Thagaard, 2013). Jeg tar kontakt med deg med forespørsel om du kunne tenke deg å sette av tid til et intervju angående dine erfaringer og opplevelser med kompetansetiltak, inkludert planleggingen og implementeringen, og ledelse i arbeidet med strategien. Studien har et lederperspektiv, og jeg ønsker derfor å intervju deg. Jeg fikk din mailadresse av min kontaktperson i virksomheten, (navn på kontaktperson).

Hva innebærer deltakelse i studien?

I denne studien brukes forskningsintervju som kvalitativ metode. Intervjuformen vil være semistrukturert, beregnet intervjutid vil være omtrent 60 minutter. Spørsmålene vil omhandle kompetansetiltak og ledelse i arbeidet med strategitemaet ”*Kompetanse for fremtiden*”. Datamaterialet samles inn og lagres i lyddata og transkriberes deretter til et dokument som sendes til intervjupersonen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun min veileder, Terje Grønning, og jeg som vil ha tilgang på opplysningene. Personopplysninger og lydopptak lagres på en ekstern minnebrikke som er adskilt fra øvrige data.

Alt dere sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Du beskrives som "Informant 1/2/3/4/5/6". Videre vil jeg skrive alder, kjønn, ansettelsesperiode, utdanning, stilling (for eksempel "leder") og bakgrunn.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. Juni 2018. Filen med lydopptaket og transkriberingen av intervjuet slettes ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg,

Kristin Stensvik på tlf: 99339186 eller epost: kristin.stensvik@gmail.com

Terje Grønning på epost: terje.gronning@iped.uio.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS og godkjent av dem.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

Signert av student

Sted, dato

Jeg er villig til å delta i denne studien

Informantens navn m/ blokkbokstaver

Signert av informant

Sted, dato

Informasjon om utfallet av studien

Jeg ønsker å holdes oppdatert om publikasjoner fra studien.

Min e-postadresse er: _____

Vedlegg 3

Intervjuguide

Intervjuguide for ledere i virksomheten

Første del

Jeg er på mitt siste semester på master i pedagogikk, retning *Kunnskap, utdanning og læring* ved Universitetet i Oslo. Jeg har valgt å plassere meg innenfor området: læring, teknologi og arbeid. Det som blir sagt under intervjuet ender opp i en masteroppgave som har som formål å se nærmere på hvordan SSB skal gjennomføre strategitema ”*Kompetanse for fremtiden*” sett opp mot en teori av Linda Lai om strategisk kompetanseledelse. Min tentative problemstilling er:

En kvalitativ undersøkelse av lederes vektlegging av kompetansetiltak hos sine medarbeidere i arbeidet med strategitemaet ”Kompetanse for fremtiden”.

Alt du sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Filen med lydopptaket slettes ved prosjektslutt og du kan når som helst trekke deg fra studien. Har du noen spørsmål før vi begynner intervjuet?

Generell del

1. Hvor gammel er du?
2. Utdanningsbakgrunn (hva og hvor)
3. Hvor lenge har du vært ansatt i (virksomheten)?
4. Kan du si noen om hva slags stilling du har?
5. Har du jobbet i flere avdelinger/seksjoner? Leder av flere avdelinger/seksjoner?
6. Hvor lenge har du være leder?
7. Hva er din rolle som leder i denne avdelingen/seksjonen?
8. Har du hatt en lignende stilling på en tidligere arbeidsplass?
9. Fortell kort om hva som kjennetegner dine medarbeidere.
10. Kan du si litt om hva du jobber med for tiden? (Evt. de to viktigste oppgavene)
11. Er det stor grad av samarbeid i din avdeling/seksjon eller er det mye individuelt arbeid?

- a) Hvis samarbeid: er det andre ledere eller mellom medarbeidere?

Kompetanse (planlegging)

12. På hvilken måte kartlegger du medarbeidernes kompetanse?
13. Hvordan oppfatter du avdelingens/seksjonens kompetanseportefølje?
14. Hvordan forholder du deg til eksisterende kompetanse medarbeiderne har; er den tilstrekkelig for utfordringene man står overfor?
15. Hvordan forholder du deg til eksisterende kompetanse medarbeiderne har; er den tilstrekkelig for utfordringene man står overfor?
16. Har dere noen planer for kompetansen i avdelingen/seksjonen/virksomheten?
 - a) Har dere noen personlige meninger når det gjelder om planene er tilstrekkelig for å nå (virksomhetens) mål om fremtidig kompetanse?
 - b) Er kompetansen medarbeiderne besitter i samsvar med den nye strategien?
 - c) Hvordan arbeider du med kompetansetiltak? (lages det en egen strategi for dette?)

Kompetanseutvikling: Tiltak for å oppnå læring

17. Hvordan skal den ønskede kompetansen utvikles?
18. På hvilken måte skal det gjennomføres dere opplæring/videreutvikling?
 - a) er slike tiltak ofte eksterne eller interne? (Forklar hvis de ikke vet forskjell).
19. Tror du det oppleves motiverende for dine medarbeidere å gjøre det på denne måten?
20. Hva mener du kjennetegner de ansatte som i størst grad klarer å endre og styrke sin kompetanse?
21. Legges det til rette for mer uformell læring som praksisfellesskap eller læring av hverandre i sosiale rom? (Åpent landskap eller kantine).
22. Har dere mentorordninger hvor en mer faglig dyktig medarbeider veileder medarbeidere innen et visst arbeidsfelt?

Kompetanseanskaffelse: Innhenting av kompetanse fra eksterne kilder

23. Anskaffer du helst kompetanse ved å ansette nye medarbeidere, eller leie inn eksterne kompetansesentre som f.eks. Høgskoler/Universitet/konsulentfirmaer/tilbydere av tiltak eller?
24. Er det noen spesielle kompetanser dere velger å anskaffe fremfor å utvikle hos medarbeiderne?

Kompetansemobilisering: Tilrettelegging for bruk av kompetanse

25. Hvorfor er det viktig at virksomhetens ansatte skal kunne jobbe i ulike deler av organisasjonen?
- a) På hvilken måte gjennomføres dette (hospitering, mobilisering)?
26. Har det skjedd at du har foreslått å benytte medarbeiderens kompetanse i andre deler av (virksomheten) eller at en medarbeider har spurt deg om dette?

Kompetanseavvikling: Selektiv avvikling av overflødig kompetanse

27. Hvordan ser du for deg at kompetansen til de ansatte endres og styrkes ved innføring av avansert teknologi?
28. Hvilke kompetanser tror du ikke vil være like viktige i fremtiden?
29. I arbeidet med den nye strategien fremkommer det at (virksomheten) skal utvikle seg i en mer teknologisk avansert og automatisert retning med hensyn til visse oppgaver.
- a) Hva er dine tanker rundt automatisering?
- b) Tror du det er nødvendig med automatisering av arbeidsprosesser?

Kompetanse

30. Av disse fire tiltakene (avvikling, anskaffelse, utvikling og mobilisering), hvilket benytter du mest?
- a) Hvorfor det?
- b) Hvordan gjennomføres dette?
- c) Er det andre tiltak/metoder du benytter deg av? Gi eksempler.
31. På et generelt grunnlag for å nå (virksomhetens) mål – hvilke kompetanser mener du (virksomheten) trenger?
32. For å oppnå (strategitemålet), hvilket kompetansetiltak vil være mest verdifullt/viktigst i arbeidet med den nye strategien?

Kunnskapsledelse

33. Hvordan kommuniseres organisasjonens mål og strategier til medarbeiderne?
- a) Anser du deg selv om flink til å kommunisere strategier til dine medarbeidere?
34. Hvordan arbeider du for å nå overordnede mål og strategier? (ifølge Lai gjennomføres en kompetanseanalyse, og det utvikles en kompetansestrategi og deretter lages det tiltaksplaner som igjen er med på å legge føringer for implementeringen av tiltak – anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling).
35. Kan du fortelle kort om hva slags type leder (lederstil) du er?

36. Hvordan planlegges og arbeides det i mellom dere ledere når det iverksettes nye mål?
Fortell gjerne om hvordan dere eventuelt samarbeider om metoder eller verktøy som kan benyttes i avdelingene/seksjonene i organisasjonen.
a) Er dette formelle eller uformelle former for deling?
37. Hvordan jobber ledere med å legge til rette for at medarbeiderne selv skal øke sin kompetanse i hverdagen?
38. Hva mener du er viktige egenskaper for at man skal lede og håndtere endringer?
39. Hvorfor er det viktig for virksomheten?
40. Hvilke krav opplever du stilles til ledere i dag? (De to viktigste kravene som stilles).
41. Hvordan forbereder lederen sine medarbeidere til å møte endringer og eventuelle nye jobbkraav i arbeidshverdagen?

Strategi

42. Hva er ditt syn på det nye strategitemaet *Kompetanse for fremtiden*?
(Lai: strategier kan bidra til overlevelse på sikt (forutsatt beslutning og implementering), da de forutsetter innsikt i organisasjonens evne til konkurranse, ressurser og tilgang på oppgaver).

Avslutning

Har du noe du ønsker å legge til som jeg ikke har spurt om?