

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Henrik Øhrn / 75

---

## Strategisk ressursplanlegging i praksis

---

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 95

## **Forord**

Arbeidet med masteroppgaven har vært en av de mest lærerike periodene, der uvante og vante ferdigheter har måttet gå hånd i hånd eller etterfulgt hverandre etter hvert som fasene i oppgaven gikk sin gang. Det er ingen tvil om at læringsopplevelsen har vært intens, men samtidig svært interessant. Det å få lov til å gå såpass langt ned i et tema i voksen alder i kombinasjon med jobb, fritid og familie har bydd på utfordringer, men samtidig et privilegium som ikke kommer ofte.

Det er mange å takke for at dette har kommet i mål. Aller først takker jeg informantene som har latt meg få innpass inn i deres verden, og raust delt tanker og refleksjoner rundt temaet for å hjelpe meg til å forstå. Jeg vil også spesielt takke veilederen min Frode Soelberg for optimistiske og konstruktive innspill underveis, og for god hjelp til spissing og retning når tvil og usikkerhet i perioder meldte sin ankomst.

Tusen takk også til familien for stor tålmodighet, lavt lydnivå og jevnlig oppmuntrende ord.

Drammen 14. mai 2019

Henrik Øhrn

## **Sammendrag**

Målet med studien er å bidra med forståelse av hvordan prosessen med strategisk ressursplanlegging gjennomføres i norske virksomheter i dag. Studien ser nærmere på anvendelse, kartlegging, organisering samt informasjonsflyt i prosessen. I tillegg går den inn på hvordan endringstakt påvirker prosessen.

Informasjon denne studien baserer seg på ble innhentet gjennom intervjuer av 9 virksomheter. Disse varierte i størrelse, sektor, bransje for å kunne få et bredere blikk på hvordan dette arbeidet utføres i ulike kontekster og med ulik endringstakt.

Virksomhetene i denne studien bruker i stor grad etablerte fremgangsmåter i arbeidet med ressursplanlegging. Selv om virksomhetene oppgir at de har nokså god kontroll på ressursplanleggingen er det store utfordringer knyttet til å definere fremtidig behov for ressurser særlig når det gjelder kvalitative behov og ikke kun kvantitative. Dette gjelder særlig når nye mål, med nye områder krever ny og annen kompetanse enn tidligere. At dette er vanskelig, påvirker både måling av eksisterende kompetanser og gap-analyser. Det finnes mange interne interessenter, og i tillegg skal informasjon igjennom mange ledd og delprosesser som påvirker kvaliteten på informasjon underveis. I lys av høyere endringstakt og kortere levetid på strategiske planer, innebærer det at prosessene ofte gjennomføres hyppigere, mindre grundighet enn tidligere og forankres bedre ute i linjen.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to contribute to the understanding of how the process of workforce planning is carried out in Norwegian organizations today. The thesis looks at how different concepts are used, focus of measurement, internal organization of the work, as well as the flow of relevant information. In addition, it addresses the implications of increased pace of changes has on long term resource planning.

The information this study is based on was gathered through interviews of 9 organizations. These organizations varied in size, sector, and line of business, giving a better view of how this work is carried out in different contexts and degree of change.

The organizations this study, uses to a large extent established tools and processes in their work with strategic workforce planning. Even though the organizations report having these processes under control, they report of difficulties defining their future need for resources, especially regarding qualitative needs and not just quantitative needs. This is especially problematic when new goals require new areas of expertise and new competences. This has implications for processes such as analysis of current work force competencies and gap analysis. The process of workforce planning has many stakeholders, and in addition information goes through many hierarchical levels and parallel processes that affect the information. With rapid changes and shorter span of strategies, strategic workforce planning is carried out more frequently, less thoroughly, with a stronger focus by line management.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hensikten med studien.....	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Definisjoner og begreper .....	2
1.4 Avgrensning.....	2
1.5 Oppgavens oppbygning .....	3
<b>2 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Strategisk ressursplanlegging på tegnebrettet.....	4
2.2 Fokuset i kartlegginger .....	11
2.3 Involvering av ulike mennesker og funksjoner .....	16
2.4 Kommunikasjon og flyt av informasjon .....	22
2.5 Endringer i omgivelser og kontekst.....	28
<b>3 Metode</b> .....	<b>33</b>
3.1 Ulike måter å forstå virkeligheten .....	33
3.2 Forskningsstrategi og design .....	35
3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg .....	35
3.4 Intervjuguide.....	36
3.5 Utvalg og informanter .....	37
3.6 Informantene.....	38
3.7 Behandling av data .....	39
3.8 Gjennomføring av dataanalysen .....	39
3.9 Ethiske problemstillinger.....	40
3.10 Kritisk refleksjon over valg av design og metode .....	41
3.11 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet .....	42

<b>4</b>	<b>Analyse, funn og diskusjon</b> .....	44
4.1	Hvordan ser prosessene for strategisk ressursplanlegging ut? .....	44
4.1.1	Fremtidig behov for kompetanse.....	45
4.1.2	Kartlegging av eksisterende kompetanse .....	48
4.1.3	Analysere gap .....	50
4.1.4	Alternative tiltak.....	51
4.1.5	Handlingsplan.....	53
4.1.6	Revisjon.....	53
4.2	Hva kartlegges? .....	55
4.2.1	Kvalitativ / kvantitativ.....	55
4.2.2	Kritiske kompetanser.....	57
4.2.3	Kjernekompetanser.....	60
4.2.4	Holdninger.....	61
4.2.5	Bredt eller smalt? .....	62
4.2.6	Detaljeringsnivå på kartlegging .....	64
4.3	Hvem involveres i arbeidet? .....	66
4.4	Hvordan foregår interaksjonen og informasjonsutveksling i prosessen? .....	75
4.5	Hvordan påvirker endringer i omgivelsen planleggingsarbeidet? (VUCA).....	82
4.5.1	Volatile – voldsom, brå endringer.....	82
4.5.2	Uncertain – usikkerhet og forutsigbarhet .....	85
4.5.3	Complex – kompleksitet.....	86
4.5.4	Ambiguous – Tvetydig.....	89
<b>5</b>	<b>Oppsummering</b> .....	92
5.1	Begrensninger ved studien og videre forskning.....	95
<b>6</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	96
	Vedlegg .....	100
	Vedlegg 1 - Liste over tabeller.....	100
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	101

## **1 Innledning**

I tider med store endringer og usikkerhet øker ofte behovet for å planlegge bedre for styre knappe ressurser inn mot det som gir mest avkastning eller effektivitet. Et blick i avisene forteller om roboter som fjerner behovet for mennesker, flyselskaper som må kansellere flygninger fordi de mangler piloter eller transportfirmaer som sier opp folk i det ene øyeblikket og mangler folk i det neste. I kunnskapssamfunnet er den menneskelige faktoren spesielt kritisk, og kan i mange tilfeller knyttes til både løsningene virksomhetene har suksess med og problemene de opplever. Mange snakker om at i de siste 15 årene har det bare blitt vanskeligere å planlegge fordi alt tilsynelatende går mye fortere, og virksomhetene konkurrerer ikke bare i kundemarkedet, men også i arbeidsmarkedet og eiermarkedet.

Alle virksomheter har en overordnet langsiktig strategi som skal understøtte måloppnåelsen. I operasjonaliseringen av virksomhetsstrategien må mange delområder integreres slik at de bygger opp under virksomhetsstrategien, og en av disse delområdene vil være HR-strategien som baserer seg på og er tett knyttet opp mot ressursplanlegging. God ressursplanlegging vil bidra til å operasjonalisere strategien, og i tillegg skape innsikter som gjør organisasjonen fleksibel i forhold til brå endringer i markedet, justeringer av strategien, eller maksimering av inntekter. Hvis ressursplanlegging er mangelfull, vil det gi virksomheter utfordringer med å levere på lang sikt fordi akkurat disse ressursene – de menneskelige – er ofte langsiktige investeringer der avkastning stiller krav til samspill mellom medarbeidere, ledere og organisasjon.

### **1.1 Hensikten med studien**

Det mangler ikke på oppskrifter eller beskrivelser at hvordan virksomhetene ideelt sett kan foreta strategisk ressursplanlegging. Men mange av disse oppskriftene tar ikke inn over seg at planleggingshorisontene har blitt kortere, endringer i omgivelsene er mer omfattende, og andre forretningsmodeller stiller nye krav som gjør at virksomhetene må gjøre tilpasninger i planprosessene sine. Hensikten med studien er dermed å ikke bare se om oppskrifter følges, men også å se på hvordan de endres.

### **1.2 Problemstilling**

Problemstillingen for denne studien blir derfor:

«Hvordan foretar virksomheter sin strategiske ressursplanlegging i praksis?»

De underliggende forskningsspørsmålene er:

- 1) Hva består prosessene i, og hvilke oppgaver innebærer det?

- 2) Hva kartlegger de?
- 3) Hvem involveres i arbeidet?
- 4) Hvordan foregår interaksjonen og informasjonsutvekslingen i prosessene?
- 5) Hvordan påvirker endringer i omgivelsene dette arbeidet?

Studien dykker ned i svært aktuelle problemstillinger, som foreløpig ikke har generert noen best-practices eller markedsledende verktøy utover det som er standard innen strategifaget. Vi har frem til nylig hatt få utdannelser innen HR, og personer som jobber i HR har svært variert bakgrunn. Mye av arbeidet med strategisk ressursplanlegging ser ut til å dreie seg om bedriftsindividuelle forhold og metoder, og det er åpenbart viktig å ha i bakhodet at virksomheter opererer i sin unike kontekst, og opplever endringer ulikt.

Et ambisiøst ønske for fremtiden er at flere virksomheter skal beherske slik planlegging enda bedre, og bruke informasjonen de finner til å skape mer konkurransedyktige virksomheter, høyere grad av jobbsikkerhet for medarbeidere, og mer tilfredse kunder.

### **1.3 Definisjoner og begreper**

Det finnes en rekke definisjoner på de ulike begrepene innenfor ressursplanlegging, avhengig i hvilke prosesser som brukes. I strategiprosesser kan de kalles SWOT-analyser / interne analyser, mens i operasjonaliseringen av strategien ofte kalles strategisk *bemanningsplanlegging eller ressursplanlegging*.

Reilly (1996, s. 3) definerer ressursplanlegging som:

A process in which an organisation attempts to estimate the demand for labour and evaluate the size, nature and sources of the supply which will be required to meet that demand.

Dette innebærer ifølge Reilly (1996, s. 4) at virksomhetens langsiktige mål settes i fokus, og at prosessen skal være strukturert og analytisk slik at målene gjennom korrigerende tiltak kan realiseres.

### **1.4 Avgrensning**

Oppgaven går inn på virksomhetenes prosesser, med aller størst tyngde på hva HR-avdelings perspektiv på denne tematikken, og i begrenset grad hva organisasjonen som helhet – inkludert ledere og øvrige deltakere – i praksis gjør. Denne avgrensningen gir dypere forståelse av én funksjons syn og løsning på bekostning av bredere eller konkurrerende perspektiver. Grunnen til at jeg vil sette akkurat denne målgruppen under lupen er at det først og fremst er HR sitt ansvar for å samle trådene og finne en løsning på problemet på



overordnet nivå. Prosessene designes ofte av HR-avdeling, mens linjeledere utfører og anvender informasjonen i praksis. Informasjon som kommer frem vil dermed være tett på hva som faktisk besluttes skal gjøres

I løpet av oppgaven, vil det kunne oppstå uklarheter om hva som menes med ordet HR fordi det lett peker mot HR-avdelingen og ikke HR-arbeidet. Svært mye HR-arbeid, for eksempel det som kalles personalledelse utøves av linjeledere, og for enkelhetens skyld vil oppgaven forsøksvis unngå å forveksle eller skape uklarhet om utsagn dreier seg om arbeidet eller om avdelingen ved å bruke fulle betegnelser fremfor kun HR.

I oppgaven brukes ordet virksomhet gjennomgående for å gjøre det enklere å lese. Noen er bedrifter eller offentlige organisasjoner, men når samlebetegnelse på alle i utvalget omtales brukes velger vi å bruke «virksomhet».

Hva jeg selv mener om temaet er også viktig å si på forhånd. Når jeg går inn i tematikken så tror jeg på at virksomheter drar stor nytte av å planlegge langsiktig til tross for opplevd endringstakt eller uoversiktighet. Akkurat presisjonsnivået mener jeg vil variere avhengig av stabilitet, men for å kunne dra mer nytte ut av de humane ressursene virksomhetene disponerer mener jeg det bør planlegges ut fra flere perspektiver og jobbes mye med å integrere planleggingsarbeidet bedre i implementering og daglig drift. I tillegg mener jeg at de *humane ressursene* virkelig kan være den viktigste ressursen for å vinne konkurransefordeler, ikke bare en utgiftspost som helst skal minimeres.

## **1.5 Oppgavens oppbygning**

Denne oppgaven er delt inn i 5 kapitler. Den starter med introduksjon, presentasjon av problemstillingen og hvilke avgrensninger og vinklinger som ikke berøres av problemstillingen, i tillegg min egen forståelse og ståsted innenfor problemstillingen. Deretter går jeg inn på ulike teoretiske bidrag innenfor temaene i forskningsspørsmålene i kapittel 2. Teoriene berører tematikk innenfor prosesser, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, samt hvordan endringer påvirker planleggingsarbeidet. Denne teorigjennomgangen er delt inn i fem deler. Det tredje kapittelet tar for seg metode og hvilke valg som ble gjort og på hvilket grunnlag. Det etterfølgende kapittelet vil være diskusjonskapittelet der empirien diskuteres opp mot teorien. Dette kapittelet tar sikte på å besvare hvert enkelt forskningsspørsmål og også sette disse i sammenheng slik at de kan bidra til å belyse problemstillingen totalt sett. Det siste kapittelet vil bestå av en oppsummering og avslutning.

Til sist følger kildehenvisninger samt vedlegg.

## 2 Teori

Innenfor problemstillingen finnes det mange teoretiske bidrag som er relevante og som gir forståelse av problematikken. Teoriene som legges frem her har sine utgangspunkter i intervjuguiden som igjen speiler problemstillingen og forforståelsen.

I dette kapittelet vil fremleggelsen av teorier i hovedtrekk deles inn i ulike overskrifter og temaer som følger rekkefølgen på de fem problemstillingene, men det er åpenbart at anvendelsene av teorier i diskusjonsdelen vil trekke på teori på tvers siden disse temaene henger sammen, og gir ulike syn på fenomenet vi undersøker.

### 2.1 Strategisk ressursplanlegging på tegnebrettet

Når det gjelder spørsmålet om hva prosessene består i og hvilke oppgaver de omfatter tar vi utgangspunkt i strategi fordi det i stor grad er førende for hvordan prosessene utfolder seg og plasseres i meningsfulle sammenhenger.

Det finnes mange teorier og definisjoner av HR, og mens HR tidligere hadde et tydelig administrativt preg der det handlet om å administrere menneskene i virksomheten har ideene om at menneskers utvikling kan skje i takt med og understøtte virksomhetens utvikling fått sterkt fotfeste. Dette innebærer synet på at mennesker er verdifulle ressurser som kan gi virksomheter fortrinn som kan gjøre at de vinner terreng eller mestrer endringer slik Mikkelsen og Laudal (2014, s. 30) definerer HRM som:

...et sett med aktiviteter som, under hensynstagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon.

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014, s. 30) er definisjonen nokså bred ved at den ikke tar stilling til om det er virksomhetens eller medarbeidernes mål det nødvendigvis er snakk om, men en mix av disse to målene som kombineres på en slik måte at «alle vinner» på det. Mikkelsen og Laudal (2014, s. 30) sier likevel at dette synet utfordres i dårlige tider der virksomhetens overlevelse i perioder overstyrer medarbeidernes behov og utvikling.

Overgangen fra personaladministrativ funksjon der det er mulig å telle ressurser (mennesker) til HR skaper utfordringer fordi HR som ide er opptatt av hva som skaper konkurransedyktige virksomheter. Dette innebærer prosesser og syn på ressurser som ikke alltid lar seg telle og måles like godt som for eksempel ved koordinering og rekonfigurasjon av kompetanse.

Bennet og Lemoine (2014, s. 312) tar opp begrepet VUCA world, som sier at verden forandrer seg stadig raskere, er mindre oversiktlig, har blitt mer kompleks, mindre oversiktlig

og samtidig mer tvetydig. Dette gjør planlegging vanskeligere, og Bennet og Lemoine (2014, s. 313) foreslår ulike måter å håndtere dette. For å håndtere *raske endringer* må man bygge opp slakk og sette av ressurser til forberedelser. For å håndtere *usikkerhet* må man investere i informasjon. Man må samle inn, tolke og dele. For å håndtere *økt kompleksitet* sier de at man må restrukturere, skaffe seg spesialisert og bygge opp ressurser som kan møte økt kompleksitet. For å håndtere *tvetydighet* må man eksperimentere. For å forstå årsaker og virkning må man generere hypoteser og teste dem.

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, s. 12) stiller særlig spørsmålsteget ved hvor hensiktsmessig det egentlig er med tanker om at man kan planlegge eller designe for en fremtid fordi det som regel oppstår endringer underveis i strategiperioden slik at den realiserede strategien når man ser tilbake er en annen enn den man planla i utgangspunktet. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, s. 12) tar videre opp det å se på strategi som *fremvoksende* fremfor en forhåndsbestemt plan fordi det i større grad tillater organisasjonen å ta høyde for endringer, læring, og gjøre smarte justeringer underveis fremfor å fortsette i besluttet retning som kanskje viser seg å være vanskelig eller uhensiktsmessig på grunn av endringer i omgivelsene og ting man ikke har reell kontroll over. Strategi, sett fra ulike perspektiver må knyttes opp til operasjonelle planer som støtter opp under virksomhetsstrategien.

McGrath (2013, s. 19) sier også at vi nå ser på slutten for begrepet konkurransefortrinn., og sier at antakelsene vi har når det gjelder å drive forretning er dypt feilaktige. Hun legger derimot vekt på kontinuerlig konfigurering, hvilket vil si at virksomheter må flytte seg fra arena til arena fremfor å bruke ressurser på å beskytte sitt «domene» og eksisterende konkurransefortrinn i markedet. Dette tankesettet er relativt fremmed, selv om eksemplene på slik konkurrentatferd kan være nokså synlig. Hennes forslag til å tenke nytt rundt grunnlaget for strategi innebærer at man må gå bort fra ideen om at kritiske ressurser og kompetanser skal være gissel og tilhøre linjen. Nøkkelressurser må under sentral kontroll. I tillegg sier hun at ressurser som ikke er nødvendige i forhold til fremtidens behov må fjernes proaktivt fremfor å forsøke å forlenge «livet» til ressurser så lenge som mulig. Det innebærer videre at man må gjennomføre kartlegginger av hvem som har de «riktige» kompetansene og lage planer for disse, og linjelederne må skjønne at fortrinn kun er midlertidige, og de må utvide forståelsen og perspektivet sitt på hvilke nye kompetanser de trenger for å kunne vinne i konkurransen.

Dette innebærer at arbeidet med strategiske ressursplanlegging endrer seg, og nye oppgaver eller områder må settes i fokus. Blant de tidligere etablerte modellene for hvordan arbeidet

med ressursplanlegging foregår sier Egerdal (2017, s. 244) at den vanligste måten å drive med ressursplanlegging er gjennom Y-modellen som opprinnelig stammer fra logistikk-tankegangen. Det vil si at man ser på gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon og lager en plan for hvordan man skal komme dit. Elementene i en y-modell vil ifølge Egerdal (2017, s. 245) være:

1. Beskriv dagens situasjon
2. Beskriv ønsket situasjon
3. Analyser og prioriter behov for forandring
4. Søk etter alternative tiltak
5. Velg tiltak og lag en handlingsplan
6. Gjennomfør planen og beskriv resultatene
7. Vurder resultatene
8. Sammenlign resultatene med ønsket situasjon og med behovet for forandring

Elementene 1-3 vil avhenge av virksomhetens evne til å måle og vurdere sin eksisterende organisasjons kompetanse, før man søker etter alternative tiltak. Det er åpenbart både vanskelig å vite presist hva man har i dag, og sannsynligvis enda vanskeligere å si presist hva man trenger flere år frem i tid. Egerdal (2017, s. 241) tar for seg hvordan dette kan gjøres i praksis, og sier at HR *sammen* med lederne må avklare:

1. Hva er virksomhetens behov?
2. Hvilken kompetanse er det behov for, og når må den være på plass?
3. Hvor finnes kompetansen
  - a. Må kompetansen i organisasjonen kartlegges?
  - b. Kan dagens ansatte læres opp?
  - c. Kan man flytte ansatte internt?
  - d. Må vi bytte ut dagens ansatte med andre med annen kompetanse?
  - e. Skal vi rekruttere?
  - f. Hvordan er nåsituasjonen når det gjelder turnover og pensjonering
4. Hvor store ressurser trenger vi?
  - a. Hvor mange skal vi ansette og hvor lenge trenger vi dem?

Ifølge Røvik (2007) spres *oppskrifter* og organisasjonsideer som som virus til organisasjoner, og etter noe tids herjing i organisasjonene dør ideen ut, med uforløst potensial. Røvik er opptatt av skreddersøm og translasjon, der ideer eller praksiser som har fungert godt ett sted

må gjennom en prosess med translasjon for å se om forutsetningene for at ideen skal kunne lykkes er tilstede i egen organisasjon før man går til implementering.

Røvik (2007) tar opp hvordan slike trender og ideer *translateres* og brukes inn i virksomhetene. Forenklet sagt innebærer en translasjon at man gjør en vurdering av hvor godt en ide passer i virksomheten og eventuelt gjør tilpasninger slik at ideen skal kunne anvendes.

Røvik (2007, s. 248) sier at:

En grunnforestilling i den modernistiske tilnærmingen er at formelle organisasjoner har stor systemlikhet, og videre at det er systemer som er gjennomsyret av rasjonalitet. Kunnskaper og ideer skal og bør derfor i prinsippet kunne overføres mellom slike systemer.

Røvik (2007, s. 307) sier at det er tre ulike modus som speiler hvordan en ide gjenkjennes i organisasjonen. Disse tre er *reproduserende* modus, *modifiserende* modus, og *radikale* modus. Med begrepet reproduserende mener han at en ide eller oppskrift vurderes å kunne kopieres og implementeres som den er. Med modifiserende mener han at virksomheten tar bort noe som de anser ikke passer, og legger til noe de anser passer. Med radikal modus menes at organisasjonen ikke binder seg til konseptet, og har høy grad av frihet til å utforme og tilpasse lokale varianter av oppskriften.

Men det er ikke kun oppskrifter av en prosess som er veien til det hellige land. Det som puttes inn i disse analysene og vurderingene er vel så viktig, og i de fleste tilfeller når det gjelder innsikt i egen organisasjon er HR sin dialog med lederne og medarbeiderne. Hvor kompetent eller motivert en medarbeider er kan være vanskelig å vurdere selv for den nærmeste lederen, og kan være avhengig av hvor tett og hvor lenge de har jobbet sammen.

Sparkman (2018, s. 11) påpeker at Strategisk ressursplanlegging helt åpenbart skal henge tett på virksomhetsstrategien. Gjennom å jobbe med strategisk ressursplanlegging ser man helt tydelig hvilken påvirkning endringer i strategien har på de ansatte og deres kompetanser. I tillegg vektlegger han verdien for linjelederne av å ha nær kjennskap til forutsetningene som ligger i denne planen slik at alt de gjør innenfor bemanningsområdet henger tett på det som kommer frem i den strategiske ressursplanen. Men det er noen utfordringer rundt det, og

Sparkman (2018, s. 16) sier at det er 4 problemområder man må ha fokus på:

1. Bevissthet
2. Roller og ansvar
3. Datakvalitet og kvantitet
4. Skalering

Med *bevissthet* menes at ved igangsetting eller endring av strategisk ressursplanlegging må man huske på at dette kan være nokså fremmed for lederne. Det må kommuniseres til ledere og ansatte hva man skal ta fatt på, og man må ikke være redd for å gå i diskusjon om de reelle fordelene og ulempene ved å gjennomføre god strategisk ressursplanlegging. Noen ledere er i tillegg tilbakeholdene med å gi fra seg informasjon før de helt hva den skal brukes til.

*Roller og ansvar* vil si at det ofte er uklart hvem som egentlig har ansvar for prosessen og hvilke roller de ulike interessentene har. Sparkman (2018, s. 16) trekker frem at med en gang ansvar og roller er avklart må man huske på kommunikasjon for å unngå at den ene parten trekker seg tilbake og venter på beskjeder.

Under *Datakvalitet og kvantitet* er problemstillingen ofte knyttet til at relevant informasjon ofte kommer fra flere kilder. Det kan være fra HR/IT-systemet, fra ledere, eller fra medarbeidere gjennom målinger eller samtaler. En utfordring er å analysere slik «rådata», og ha i bakhodet at slik informasjon sjelden er oppdatert, særlig hvis man henter dem ut av systemer.

*Skalering* og problemområder man må ha fokus på er ifølge Sparkman (2018, s. 17) at altfor ofte gjennomføres introduksjon eller utrulling av strategisk ressursplanlegging bredt rett til ledere uten å ha vært igjennom en testfase med noen pilot-avdelinger. Fordelene med å benytte seg av pilottesting er at man får anledning til å justere opplegg, opplæring og omfang basert på erfaringene fra piloten. Å drive med strategisk ressursplanlegging er like mye en læring for den som måtte ha ansvar for prosessen, som de som deltar i den.

Organisasjoner trenger å ha en strategi for hvordan de styrer og løser kompetansebehovet sitt og Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nyman (2009, s. 84) beskriver seks ulike tiltak (kalt de seks b'er):

- Buy (ansette)
- Build (utvikling/opplæring)
- Borrow (leie inn/ «låne» gjennom partnere eller konsulentfirmaer)
- Bound (forfremme de rette medarbeiderne)
- Bounce (Fjerne de som ikke presterer fra jobb eller organisasjon)
- Bind (Behold topp-talentene)

I en kartleggingsprosess av ressursene sier dermed denne teorien at også *eksterne* ressurser kan inkluderes. Man sier gjerne at den kompetansen vi ikke har selv, skaffer vi eller leier vi, men det er ikke gitt at man faktisk får kompetansen på kjøpet.

Lai (2013, s. 43) har en lignende liste med tiltaksområder, og opererer med tiltakene *anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling*. Noen av forskjellene mellom disse to listene kan se ut til å være at i den norske boken er mobilisering mer fremtredende, og i den amerikanske er innleie samt fokuset på å forfremme og beholde topptalent mer uttalt. Det er ikke nødvendigvis slik at det er store forskjeller i det praktiske liv, enhver virksomhet i dag har en eller annen fordeling av ressursbehovet sitt mellom disse tiltakene selv om det nok er ulike kombinasjoner som er vanlig i ulike land basert på kultur og lovreguleringer.

I henhold til Lai (2013, s. 154) vil *mobilisering* innebære å bruke en større del av et menneskes kompetanser. Det vil si kompetanser personen har, men ikke bruker i den daglige utførelsen av oppgavene sine og anvendelse av slik kompetanse knyttes gjerne til økt motivasjon. En utfordring med dette i forhold til kompetansekartlegging vil være at i diskusjonen om å måle spesifikke kompetanser brutt ned på relevante avdelinger så blir mye av den ubrukte kompetansen usynlig fordi det forutsetter en svært bred og tilsynelatende meningsløs kartlegging. Lai (2013, s. 154) sier det er en umulig oppgave og at man er avhengig av å spørre medarbeidere om hvordan de opplever at deres kompetanse blir brukt. Lai (2013, s. 154) sier videre at koblingen til motivasjon er klar, en kompetanse som blir brukt har ikke bare verdi for virksomheten, men også for medarbeideren som får brukt den.

Frost og Kelman (2016, 121) legger til grunn at virksomheter er nødt til å tenke bredere på hvilke folk og hvilke kompetanser som trengs i fremtiden. Årsaken til det er at risikoen er for stor for at målene reelt kan nås fordi smale kompetanseperspektiver reduserer evnen til å kunne utnytte vekslinger i markedet og respondere tilstrekkelig på endringsbehov som oppstår. I deres perspektiv inkluderes dermed risiko-vurderinger fordi redusert oversiktighet i kombinasjon med kortere planleggingshorisont gir helt andre risikobilder enn det som kommer til syne ved en lengre planleggingshorisont.

Frost og Kelman (2016, s. 122) kritiserer bruken av begrepet strategisk ressursplanlegging fordi den korte horisonten virksomheter legger opp til i sin strategiske bemanningsplan ikke kan kalles en virkelig *strategisk* plan. Det legges liten innsats i å forutsi fremtidig behov, og analysere tilgangen på arbeidskraft. Ifølge dem er HR-folk mest opptatt av og vant til å fylle ledige stillinger. I et slik «tetting av et spesifikt hull» tankesett er perspektivet altfor smalt og

operativt på bekostning av strategisk langsiktighet og hevder at radaren blir begrenset til å måle i en viss retning som kun gir oss svaret på hvor mye av det vi allerede *har* som vi trenger i fremtiden. De sier at virksomhetene også innenfor HR-arbeidet som gjøres av HR-avdeling og linjeledere må:

1. Utvide tidshorisonten til 1-3 år fremfor behov her og nå.
2. Utvide sted, ikke kun tenke lokalt (avdeling) men hele virksomheten. Kompetanser kan finnes i andre avdelinger.
3. Oppnå skala-økonomi (economics of scale) ved å fokusere på å redusere at folk slutter.

Håndtere strategisk risiko ved å identifisere menneske-risikofaktorer rundt effektivering av måloppnåelsen tidlig nok til å kunne gjøre noe med det.

Collins og Hansen (2011) sier at til tross for store endringer og uoversiktlige fremtidsutsikter er det likevel noen virksomheter som virkelig presterer godt til tross for usikkerhet. De valgte ut virksomheter som har gjort det 10 ganger bedre enn konkurrentene i sin bransje og undersøkte hva som skiller disse 10x-firmaene fra de «vanlige». Blant noen av funnene var at de ikke var mer kreative, raskere med å innføre ny teknologi eller flinkere til å utnytte muligheter i markedet som oppstår. De var derimot stoiske, med klart blikk og en vilje til å nå målene sine. Dette kan virke som en kontrast til antakelsen om at for å vinne i det «nye» konkurransemarkedet så må man være først ute, reagere raskt på endringer eller å endre på målene. Et av poengene Collins og Hansen (2011, s. 36) trekker frem er at disse virksomhetene drev opplæring og trening også innenfor «unyttige» kompetanser, og ikke bare de kompetansene som nedbrytingen av mål i strategiprosessen pekte mot. De hevder videre at selv om kompetansene man identifiserer som viktige i strategiprosessen er de viktigste, er de ikke tilstrekkelige for å nå målene. Et eksempel som stadig trekkes frem er Roald Amundsens ferd mot Sydpolen. Ingen hadde vært der før, ingen visste noe om forholdene eller hvilke behov som reelt sett kom til å oppstå. Men forskjellen lå i hvordan man trener og lærer for å forberede seg på det totalt ukjente. Den ene i konkurransen trente og potensielt kastet bort tid på å tåle kulde, lære om mat av eskimoer, innhente kunnskap om energiforbruk etc., der den andre drev prosjektet tilsynelatende mer målbevisst. Poenget forfatterne legger frem er at vi tror vi kan gjøre antakelser om en fremtid, men i virkeligheten må man forberede seg på mange versjoner av fremtider. Bred kompetanseutvikling gir fortrinn uansett hvilke fremtider som oppstår. Firmaene på listen over 10x-ere hadde en slik filosofi i bunnen. Hvis man ikke



vet hva som kommer til å skje om 3 måneder, så dyrk kompetanser for mulige fremtider. Dagens nyttetenkning er ifølge dem altfor instrumentell i forhold til altfor få og usikre fremtidsbilder, der det tilsynelatende nyttige kan bli det unyttige og motsatt.

## 2.2 Fokuset i kartlegginger

Etter å ha sett på ulike strukturer og oppbygninger av prosessen, går vi ett skritt videre og ser på hva teoretikerne sier om hva virksomhetene kartlegger, altså hvilket innhold de setter inn i rammeverket.

Prahalad og Hamel (1990, s. 81) tar opp begrepet kjernekompetanser og sier at dette er kompetanser som skal sikre overlevelse på lang sikt og gi fortrinn i konkurranse. Dette kan enten være en helt spesiell kompetanse man er alene om, eller en sammensetning av ulike kompetanser som gir unike kombinasjoner og kapabiliteter. De sier videre at kjernekompetanser i essens er den kollektive læringen i virksomheten og spesielt hvordan man koordinerer ulike produksjonsferdigheter og integrerer flere teknologier, og sier videre at kommunikasjon og involvering har helt tydelig plass innenfor kjernekompetanser. Et problem Prahalad og Hamel (1990, s. 84) tar opp er at fordi kjernekompetanser er vanskelig for konkurrenter både å få øye på og å imitere, kan det også være vanskelig å selv definere disse for egen del. Ofte defineres 20-30 kjernekompetanser, men problemet er å spisse disse ned til en håndfull kjerne-kompetanser som helt klart utgjør kjernen i konkurransefortrinnet.

Ulrich, Kryscynski, Brockbank og Ulrich (2017) poengterer hvordan synet på at individuell kompetanse som vurderes i altfor høy grad har fått komme i førersetet på bekostning av summen av kompetanser. Med dette mener de at selv om deltakere i et team har *litt* kompetanse på et kritisk område, så kan disse «delene» utgjøre mer enn nok kompetanse hvis den blir satt sammen og organisert riktig. De sier videre at utfordringen for virksomheter er å identifisere de små bitene og organisere disse slik at de kan utgjøre en kritisk kompetanse selv om de besittes av ulike mennesker i organisasjonen. Det vil i praksis si at ved opptelling av hvor mange som har en gitt kompetanse, så vil medarbeidere som kun har en liten delmengde av denne kompetansen ikke telles med og kompetanseregnskapet blir misvisende. Ulrich, Kryscynsky, Ulrich og Brockbank (2017, s. 58) hevder at kompetanse organisert riktig gir dobbelt så høy avkastning til interessentene som satsning på kompetente enkeltpersoner i en avdeling. Ulrich, Kryscynsky, Ulrich og Brockbank (2017, s. 79) sier at HRs viktigste jobb er å skaffe informasjon. Utfordringen slik de ser det handler dermed om å få en samlet oversikt og å organisere bedre på tvers.

Lai (2013, s. 6) sier at fra et praktikerståsted så innebærer informasjonsinnsamling og måling av human kapital problemer. Men at det likevel er viktig å gjennomføre en prosess som synliggjør hvilke tiltak en virksomhet bør benytte seg av for å understøtte måloppnåelsen. Disse tiltakene refereres til som rekruttering, kompetanseutvikling eller kompetanse-mobilisering. Men først kommer en kompetanseanalyse og Lai (2013, s. 68) deler inn kompetanseanalyse i 3 hovedaktiviteter. Den første er *kravanalysen* – hva trenger virksomheten fremover? Den andre er *kompetansekapitalanalysen* – hva har vi av kompetansen blant medarbeidere og ledere. Og den tredje er *behovsanalysen* der man ser på om man kan dekke behovet ved å mobilisere, utvikle eller å rekruttere medarbeidere. Lai (2013, s. 70) sier videre at det finnes tre tilnærminger, enten brukes målbasert (top-down), normativ eller organisatorisk (bottom-up). Med målbasert menes at tilnærmingen dreier seg om å tilpasse kompetansen etter virksomhetens overordnede strategier og mål. Med normativ forstås anbefalinger, normer eller retningslinjer for hvordan organisasjonen skal fungere. Og med organisatorisk tilnærming er det medarbeidernes inntrykk av hvilken kompetanse som trengs for å betjene markedet eller vokse som er styrende.

I henhold til Lai (2013, s.73) sin definisjon består kompetanse av *kunnskaper, ferdigheter evner og holdninger*, og det formuleres kompetansekrav på ulike nivåer. Noe av årsakene til at Lai fjernet kapittelet om informasjonsinnsamling var at det var at prosessene som ble beskrevet ikke til fulle dekket problemet med nettopp innsamling av disse fire bestanddelene av kompetanse. Ferdigheter og kunnskaper kan til en viss grad måles, men allerede på evner og holdninger begynner det å bli svært vanskelig. Prosesser der en slik form for måling likevel kan være på sin plass vil være i virksomheter som har svært målbare kompetansekrav.

Wennes (2005) hevder at det i de siste årene har blitt et spesielt fokus på de relasjonelle og emosjonelle sidene av organisasjoner, og at dette slår hardere ut for kunnskapsvirksomheter. Dette kan være ytterpunkter i forhold til det som ovenfor ble omtalt som målbare kompetansekrav. Wennes (2005, s. 140) sier at i tellesamfunnet finner vi alltid måter å måle ting som ikke *kan* måles, men at for eksempel taus kompetanse ikke lar seg fange uten at den er i bruk. Den er heller ikke nødvendigvis bevisst for den som besitter denne kompetanse, og kan sjelden uttrykkes med ord. Et annet eksempel Wennes (2005, s. 142) trekker frem er sosial kompetanse, der hun sier at dette begrepet er så vanskelig å ustabil å måle at man like gjerne kunne sagt at man måler en person evne til å spille skuespill med tydelig referanse til samfunnsforskeren Erving Goffman som for 60 år siden hevdet at hverdagslivet er et skuespill.

Brochs-Haukedal (2010, s. 234) sier at begrepet holdninger har mange definisjoner og at den mest vanlige er:

En holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt.

Holdninger har altså en følelsesdimensjon, en tankedimensjon og en handlingsdimensjon, og beskrives ofte ut fra hvilken retning den har, for eksempel positiv eller negativ. Brochs-Haukedal (2010, s. 235) tar også opp spørsmålet om valens som handler om hvor stor graden av enten positiv eller negativ holdningen er. Man kan med andre ord ha grader av ulik retning innenfor disse tre når det gjelder et gitt objekt. To momenter Brochs-Haukedal (2010, s. 241) spesielt trekker frem er at holdninger fører til selektering av fakta og hvordan vi tolker og organiserer fakta. På bakgrunn av dette er det liten tvil om at holdninger kan være komplekse å få et inntrykk av, og ikke minst måle på en konstruktiv måte som sier tilstrekkelig mye. Holdningers plass i kompetansebegrepet som Lai (2013, s. 51) tar opp er like viktig som kunnskaper og ferdigheter, ikke minst fordi holdninger spiller en rolle i hva vi velger å fokusere på og hvordan vi tolker og organiserer informasjonen. Brochs-Haukedal (2010, s. 235) sier også at forholdet vårt til andre mennesker påvirkes av holdninger og at holdninger er et viktig område i forbindelse med sosial atferd. Basert på problemstillingene med måling slik Brochs-Haukedal (2010) tar opp vil det være vanskelig å stille reelle kompetansekrav til et holdningsnivå slik Lai (2013, s. 51) sier bør gjøres.

Roos og Roos (1997, s. 413) tar opp temaet intellektuell prestasjon, og sier at man må ha fokus på hva som skaper slik prestasjon fordi det presumptivt er nettopp dette mange virksomheter lever av og oppnår fortrinn gjennom. De setter spesielt fingeren på kunnskap og hevder at ledelsesteorier i økende grad nå har akseptert at også skjulte ressurser som kunnskap spiller en økende rolle i verdiskapingen. Utfordringer er å vite hva du har og å bruke det, og at disse ressursene ofte er skjulte fordi de ikke kommer frem i oversikter (eller balanseregnskap) i virksomhetene. Ifølge Roos og Roos (1997, s. 417) sier også toppledere at de som vinner i markedet er de som jobber best med å *fange*, *skape* og *bruke* det de ansatte vet, og artikkelen problematiserer både måling av intellektuell kapital og intellektuell prestasjon som henger tett sammen. De hevder videre at endringer i den intellektuelle kapitalen (veksten eller reduksjonen av den) i stadig større grad tolkes som et varselsignal om fremtidige økonomiske resultater. Problemet er å måle den intellektuelle kapitalen. Roos og Roos (1997, s. 423) sier at typiske eksempler på slike problemer ofte dreier seg om å *velge* de rette indikatorene, å *vekke betydningen* av indikatorene på viktighet, sikre *presise* målinger, samt å sjekke

*reliabiliteten* på de tallene som han kommer ut med. Sammenlagt handler disse eksemplene om å måle noe som betyr noe på måter som gjør at man kan stole på tallene. Men konklusjonen til Roos og Roos (1997, s 417) at for å kunne påvirke intellektuell kapital er man nødt til å skaffe tall på den.

Pfeffer og Sutton (2000, s 140) hevder at det vi ikke kan måle hopper vi over å måle og utdyper videre:

Alle vet at måling fokuserer oppmerksomheten på det som måles. Alle vet også at fordi det som måles presumptivt er viktig, påvirker måling hva folk gjør, og hva de legger merke til og ignorerer. Som en konsekvens vet alle at det som måles blir gjort, og det som ikke måles blir ignorert.

Som om ikke det var nok, omtaler de også det såkalte *balance scorecard*-problemet som handler om å definere måleparametere og kriterier som sier noe fornuftig om hvordan virksomheten ligger an på strategiske mål. De sier at det er tre vanlige problemer som oppstår ifølge Pfeffer og Sutton (2000, s. 148) er:

1. Kompleksitet i systemet. Det inkluderer altfor mange måltall.
2. Subjektivt. Systemet blir ofte veldig subjektivt når det blir implementert i praksis.
3. Presise målinger bommer ofte på det som er viktig for prestasjoner. Disse er gjerne vanskeligere å måle, men mye viktigere for virksomhetens prestasjoner over lengre sikt.

Nilsen og Michalsen (2015) så nærmere på om økt fokus og bruk av målstyringsverktøy endret en organisasjon til å bli mer strategisk. Hensikten var å se om en organisasjon gjennomgikk en modningsprosess gjennom bruk av *balansert målstyring* og gjennom den prosessen ble mer strategisk slik teorien tilsier. Dette var en longitudinell studie, og blant noen av konklusjonene som Nilsen og Michalsen (2015, s. 193) beskriver var at ideen om at et slikt rammeverk for målstyring skal gjøre virksomheten i stand til å nå de strategiske målene over tid er utydelig og urealisert. Virksomheten i casen de undersøkte har riktignok oppnådd en modning og mer effektivt fokus på rammeverket, men effektivitetsgevinstene har i hovedsak kommet gjennom forenkling av sentrale deler av konseptet. Det viste seg også at driftsmessige indikatorer utkonkurrerte de strategiske indikatorene, og store strategiske endringer lot seg ikke fange og oversette til indikatorer.

Forskjellen mellom strategisk ressursplanlegging og bare *bemanningsplanlegging* vil åpenbart være det *langsiktige og strategiske*, og studien til Nielsen og Michalsen (2015) illustrerer et poeng om at selv om hensikten ofte er strategisk orientert, er tendensen til at virksomhetens

behov for operativ og driftsmessig orientering høyere. Slike modeller lover ofte mer enn de kan levere (Nilsen og Michalsen, s. 163) og altså i mindre grad strategisk nytte enn forventet Nordhaug (2002, s. 80) tar for seg at kunnskap og ansattes kompetanser er stadig vanskeligere å kartlegge og styre. Det er flere grunner til dette og Nordhaug (2002, s. 80-92) beskriver 10 av de han vektlegger tyngst. Disse er:

- Eierskap
- Konsumproblemet
- Treghetsproblemet
- Strategiproblemet
- Kartleggingsproblemet
- Balanseproblemet
- Beskyttelsesproblemet
- Latensproblemet
- Konfigurasjonsproblemet
- Verdsettingsproblemet

Med *eierskap* problematiseres hvordan *produksjonsmidlene* nå er i hodene til medarbeidere som kan velge å forlate virksomheten når som helst. De ansatte kan i tillegg velge å ikke gi fra seg kompetanse (bruke den fullt ut) dersom betingelsene eller motivasjon til å bruke den endrer seg. Det er med andre ord vanskelig å styre og kartlegge.

Med *konsumentproblemet* kommer spørsmålet om virksomheten investerer i kompetanseheving (som virksomheten behøver) eller om det er konsumentstyrt (det ansatte mener de behøver). Dette problemet åpner for skille mellom kunnskap som investering eller som konsum i den forstand at kunnskapsheving brukes som belønning eller for å glede en ansatt.

*Treghetsproblemet* spiller opp tematikk rundt bruk av kompetanse og det at folk gjerne får opplæring i oppgaver de ennå ikke har fått, men kanskje får i fremtiden. Visse kompetanser tar lang tid å opparbeide, og Nordhaug (2002, s. 84) sier også at relasjonelle kompetanser eller relasjoner i seg selv er en slik type kompetanse som tar lang tid å skaffe, men hurtig å miste.

Innenfor *strategiproblemet* ligger det to perspektiver der det ene tar for seg om virksomhetens kompetanse er kongruent med virksomhetens strategi, og det andre tar for seg om kompetansen har utvidete anvendelsesmuligheter. Utvidete anvendelsesmuligheter er

interessant fordi det peker retning for (noe) fleksibilitet i forhold til å kunne ta endring raskere.

*Kartleggingsproblemet* handler om forskjellen mellom numerisk og funksjonell tilpasning. Det er enkelt å telle antallet folk med mastergrader, men vanskeligere å kartlegge «realkompetanse» eller kompetanse som kommer av erfaring.

*Balanseproblemet* omhandler i sin tur om synet på å utvikle eller utnytte kompetanse. Mye utnytting vil ofte si mindre utvikling og motsatt.

*Beskyttelsesproblemet* handler om at i konkurranse ønsker man gjerne å verne om kjernekompetanser eller spesielt talentfulle folk for å bli mindre sårbare. Problemet er at hvis en bedrift mister en stjerne, så mister de kompetanse i tillegg til at konkurrenter får kompetanse (stjernen).

*Latensproblemet* handler i hovedsak om taus kompetanse som er umulig å måle. Nordhaug (2002, s. 89) legger i tillegg inn «skjult», det vil si kompetanse ansatte velger å ikke vise av ulike grunner slik at latens inkluderer det mennesker ikke *kan* eller *vil* si direkte.

*Konfigurasjonsproblemet* omhandler hvordan delkompetanser befinner seg hos ulike medarbeidere som totalt utgjør en hel kompetanse. Denne kommer frem eller skjules gjennom hvordan arbeidet er organisert.

*Verdsettingsproblemet* er det siste i rekken, og kjernen i det er at ansatte og virksomhet verdsetter kompetanser ulikt. Ansatte ønsker gjerne å få synliggjort mest mulig av den, mens virksomhetene kun verdsetter og kartlegger utvalgte deler av kompetansen.

### **2.3 Involvering av ulike mennesker og funksjoner**

Hvem som har ulike ansvar eller involveres i prosessene er det neste punktet teoridelen berører. Fordeling av ansvar og ulike former for involvering har ifølge teoriene ulike fordeler og ulemper knyttet til seg, og i de påfølgende sidene vil vi se nærmere på disse.

Det kan være forskjell på hvem som er involvert, og hvem som er interessenter. Hansson (2015, s. 44) sier at de fleste metoder for kompetanseanalyser har sin basis i en eller annen kartlegging. Det brukes gjerne spørreskjemaer, intervjuer eller verktøy som enten er utviklet av eksperter eller de berørte. Hansson (2015, s. 44) sier videre at det viktigste poenget når andre skal vurdere egen eller andres kompetanser er at *hva* som skaper verdi for virksomheten er forstått og akseptert. Han sier at den mest produktive måten å skape slik forståelse og aksept er å involvere ansatte i arbeidet med å definere viktige kompetanser.

Ifølge Diamond og Liddle (2005, s. 73) kan det være mange interessenter og at man bør gå strukturert frem når man skal få oversikt over hvem de egentlig er og hvilke behov og makt de har. De definerer interessenter som grupper eller individer som er avhengige av organisasjonen og som organisasjonen er avhengig av for å nå sine mål. Diamond og Liddle (2005, s. 73) deler inn interessenter i to, og bruker begrepene *primærinteressenter* og *sekundærinteressenter*. Den vesentligste forskjellen er at sekundærinteressenter har en mer indirekte rolle, og befinner seg ofte på en armlengdes avstand. Men selv om disse ikke har makt, kan de likevel være viktige. Disse kan være vanskelig å få øye på og er ofte undervurdert både med tanke på involvering og informasjonsstrøm. Diamond og Liddle (2005 s. 73) gjengir videre Frost (1995) sine poenger som handler om at interessenter må holdes øye med fordi interessenter hele tiden evaluerer sine posisjoner avhengig av hvilken informasjon de får. Og ikke minst endrer posisjon på bakgrunn av hvilken informasjon de opplever at de *ikke* får. Spesielle hendelser kan skape samhold, mangfold, allianser eller rivalisering mellom konkurrerende interessentgrupper. Frost (1995), som gjengitt i Diamond og Liddle (2005, s. 73) peker på at enhver strategiprosess derfor må inkludere kapasiteten til å:

- Identifisere interessenter
- Prioritere i forhold til relativ viktighet og påvirkning
- Forstå deres forventninger
- Identifisere delte forventninger
- Vurdere konsekvenser ved å prioritere en interessents forventninger fremfor en annen.

Tvedt Johansen og Mikkelsen (2014, s. 166) sier at interne interessenter kan påvirke strategien direkte gjennom mobilisering, og at det er et godt poeng å unngå å provosere ved å ha gode forbindelser. I tillegg kan de tillitsvalgte tilføre en annen virkelighetsoppfatning, for eksempel i nedbemanning der ledere ofte setter opp minimumsbemanning, men glemmer sykefravær, opplæringstid etc. Vanligvis vil man bruke samme struktur på kompetansekartlegging både ved oppbemanning og ved nedbemanning, og mange tillitsvalgte har vært med på eller har kompetanse på kompetansekartlegging som ofte gjøres ved nedbemanning.

Ifølge Smedsvig (2014, s. 203) er et av hovedformålene med arbeidsmiljøloven å sikre trygge ansettelsesforhold. Virksomheter med over 50 ansatte har også arbeidsmiljøutvalg (AMU) som skal sørge for at arbeidsmiljøloven overholdes. Det er også bestemmelser om at tillitsvalgte sitter i styret, og akkurat området strategisk ressursplanlegging er et område der HR og tillitsvalgte kan ha en felles interesse og agenda.

Moschetto (2014, s.7) hevder at en rekke praksiser som tidligere har vært i hendene på linjelederne eller divisjonene nå i større grad flyttes til HR-avdeling der de blir standardisert og levert tilbake til linjelederne. Der linjeledere tidligere hadde egen kontroll på bemanningsoversikter, kompetanseoversikter og har det nå blitt for komplisert for lederne å holde styr på alt når man blander inn fremtidige behov, lovreguleringer eller for eksempel personvern. Tendensen ifølge Moschetto (2014, s. 10) er at til tross for at slik sentral styring har som intensjon å forbedre effektivitet, er det lite som viser til at det faktisk skjer.

Linjeledere sier at det er veldig mye manuelt arbeid de må gjøre for å for å legge spesifikk data inn i ulike systemer, og det er usikkerhet rundt hva som skjer med informasjonen de legger inn i systemer med ulike formål. Det er økende oppmerksomhet rundt hvordan et enhetlig perspektiv på ansatt-data i virkeligheten kan understøtte effektive beslutninger fordi informasjon innhentet i ulike prosesser eller i systemer ikke samles godt nok. Moschetto (2014) setter dermed fingeren på utfordringen knyttet til dialog om kompetanse, og hvordan en toppstyrt kompetansestrategi etterspør få men bestemte nøkkelkompetanser og lar randsone-kompetanser ligge ubehandlet.

En måte å se på arbeidet med inkludering i planleggingsaktiviteter kan være å introdusere begrepet «prosument» som Troye (2008) trekker frem som en form for samarbeidsform der sluttproduktet skapes både av produsent og konsument. Helt klokkerent relateres slike modeller til utviklingen av produkter, men tjenester og den bredere oppfatning av produkter vil lett kunne settes inn i en slik sammenheng. Troye (2008) tar for seg tre kjøpsroller en kunde har.

1. Kjøpsrollen – kunden forventer et produkt skapt av en produsent, og det er produsentens ansvar. Kunden er informasjonsbehandler og beslutningstaker, og behovet for egeninnsats fra kunden er lavt.
2. Konsumentrollen – kunden erfarer og opplever, det er produsentens ansvar, og kundens ansvar er å utnytte verdien produsenten skaper. Egeninnsats er viktig.
3. Prosumentrollen – sluttproduktet er skapt av kunden, verdien ligger i kundens evne og vilje til å bidra til verdien av sluttproduktet. Her er kunden en medprodusent, og i tillegg til at kundens innsats øker verdien på produktet har det også en verdi i seg selv.

Knytter vi dette opp til prosessen med bemannings- og ressursplanlegging er det svært relevant hvor mye egeninnsats hos interessentene betyr for resultatet. Hvem som egentlig nyttiggjør seg dette, er kunden og hvem er det som er leverandøren kan være uklart i en



organisasjon som er gjensidig avhengige av hverandre med ulike ansvar avhengig av ulike prosesser. Men Troye (2008) sier videre at i en prosumentrolle er det ikke helt objektiv sannhet i vurderingene av sluttproduktet. Dersom prosumpsjon er viktig, og utfallet er truende for selvbildet vil det åpne for at prosumentens vurdering av sluttproduktet vesentlig forringes. Sagt med andre ord – når vi selv står for sluttresultatet vurderer vi sluttresultatet, egen innsats og prosessen frem dit som mer positivt og godt enn det som reelt er tilfellet.

Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) gjennomførte en undersøkelse som handlet om hvordan det er å være leder og hvilke utfordringer ledere opplever i hverdagen. Noe av det de fant var at ledere selv mener at hierarkier trengs. I omskiftelige tider med ny teknologi, nye konkurrenter, endrede rammebetingelser og omorganisering er det svært vanskelig å koordinere endring og utvikling med flate eller andre organisasjonsformer. Utsikten er best fra toppen, og fremtidens virksomheter vil derfor ikke kunne erstatte top-down med bottom-up beslutninger men at det vil bli et behov for «mykere» hierarkier. Utfordringen er snarere å kombinere top-down og bottom-up ifølge Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 105).

De sier også at nesten alle lederne i undersøkelsen tar hensyn til medarbeiderne, og at dette er så høyt at det bare er hensyn til kundene og brukerne skårer like høyt, og dette går ikke ut over hensynet til overordnede. Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 107) sier videre at det er ulike forventninger fra disse gruppene, og at om lag 70% av ledere er skviset mellom over- og underordnede.

Når det gjelder travelhet, så oppgir lederne at i kampen om den daglige oppmerksomheten vinner det dagsaktuelle fremfor det langsiktige, men at turbulens i bransjen ikke betyr like mye som antatt på denne fordelingen. Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 141) sier videre at verken ressursknapphet, dårlig økonomi eller myndighet til å fastsette egen dagsorden har særlig effekt på muligheten til å prioritere med langsiktig ledelse. Travelheten er like stor på alle ledernivåer, og alle opplever at de kortsiktige oppgavene vinner over de langsiktige fokuset.

Van Greuningen, Battenburg og Van der Velden (2012, s. 13) setter problemstillingen inn i temaet ressursplanlegging, og gjør en evaluering av hvordan linjelederne arbeider og lykkes med dette arbeidet. Funnene viser at ressursplanlegging er kompleks og følsomt for endringer, og modellen de gir opplæring i og bruker åpner lite for alternative kompetanser eller kompetanser på tvers. I praksis vil det si at linjelederne har brukbar kontroll på antall som går inn og ut av sin avdeling, men har nokså låste definisjoner av hvem og hva de skal telle når de

vurderer arbeidsmarkedet. Dette hindrer oversikt og flyt av alternative kompetente folk som kunne vært brukt i avdelingen deres slik at de har en svært begrenset mengde folk på arbeidsmarkedet som er aktuelle for å begynne å jobbe der. Van Greuningen, Battenburg og Van der Velden (2012, s. 13) foreslår som forbedring å kartlegge bredere kompetanser og se på mix av kompetanser fremfor å utelukkende vurdere folk etter strenge og avgrensede kriterier. Prosessen med ressursplanlegging er for rigid og instrumentell med tanke på at nye kompetanseområder og samspill mellom ulike medisinske fagfelt øker i omfang.

Hansen (2009, s. 49) tar for seg temaet samarbeid, og i hans beskrivelse av hvilke hindringer som oppstår hevder han at moderne ledelse er en samarbeidsfiende fordi det hindrer naturlig samarbeid i å oppstå. Han sier videre at desentralisert ledelse, men mye å stå ansvarlig for og belønning for dem som presterer kan fungere godt opp til et visst nivå der lederen begynner å bli opptatt av seg og sine mål, og forsøker å maksimere sin «avdeling». Dette kan være uproduktivt for virksomheten, særlig hvis alle ledere tenker det samme fordi lederne dermed får liten interesse av å hjelpe andre ledere med å nå målene sine. De fire barrierene Hansen (2009, s. 50) tar for seg er:

1. *Ikke oppfunnet her* barrieren. Oppstår ved adskilte kulturer, status-gap, fiks problemet selv, eller redsel for å avsløre egne mangler.
2. Holde igjen barrieren. Konkurransen mellom enheter, smale incentiver, hastverk eller redsel for å miste makt hvis man gir fra seg informasjon.
3. Søkebarrieren. Vanskelig å finne informasjon og folk i virksomheten. Selskapet er for stort, fysiske avstander, informasjon overload eller svake nettverk.
4. Overføringsbarrieren. Taus kunnskap, manglende felles rammeverk for å jobbe sammen og svake relasjoner mellom folk.

Hansen (2009, s. 82) poengterer at konkurranse og samarbeid ikke er motsetninger, men at man skal styre konkurranseorientering utad, og samarbeidsorientering innad. Måten man bør gå løs på utfordringen med å skape det han kaller *disiplinert samarbeid* er å jobbe med 3 nivåer. Det første er å forene folk. Det andre er å skape T-formet ledelse. Med det mener Hansen (2009, s. 98) at ledere må prestere og rapportere på to mål-retninger. Den første er å nå egne mål for, og det andre er å hjelpe til med å nå mål i andre avdelinger eller for andre ledere. Det tredje er å skape *lette* nettverk. Akkurat verdien av nettverk er ifølge Hansen (2009, s. 113) omdiskutert og myteomspunnet, men det han mener vil være mer effektivt enn å skape store nettverk der alle er koblet sammen, er mange mindre og lette nettverk. Disse bør

være preget av mangfold (utdanning, meninger, perspektiver) fremfor nettverk fylt opp av folk som mener det samme.

Røvik (2007, s. 158) adresserer det han kaller *styringsbølge* og *nyrasjonalisme* som han mener vi er inne i. Han ser i hovedsak tre tegn på dette og disse er:

- Styringsoptimisme og top-down-orientering
- Vitenskapsorientering
- Rasjonalistisk menneskesyn

Disse tre tegnene innebærer at det er høy tilgang på verktøy og oppskrifter som sier at virksomheter *skal* og *bør* styres ovenfra og ned. Det er sterk og overbevisende tro på at virksomheter *kan* styres gjennom en rasjonell tilnærming, og et instrumentelt syn på mennesker som medarbeidere som innehavere av kompetanser..

Fallan og Pettersen (2016, s. 126) trekker frem at moderne *bedriftsøkonomisk atferdsteori* både ser på bedriften som et teknisk rasjonelt system samtidig som de anerkjenner de irrasjonelle og emosjonelle sidene. Selv om man forsøker å fatte de beste beslutningene (rasjonelle i den forstand at de fungerer etter hensikten) må vi innse at vi neppe har full informasjon eller kognitiv kapasitet. Hva slags informasjon man kan få fatt på, hvordan prosessen med å anskaffe den ser ut, samt kapasiteten til å fullt ut forstå den er store spørsmål innenfor atferdsteori fordi bedrifter i moderne atferdsteori sees på som en koalisjon av ulike deltakere eller grupper av deltakere. Fallan og Pettersen (2016, s. 101) beskriver begrepet kvasirasjonell atferd, som påvises gjennom irrasjonelle vurderinger bak tilsynelatende rasjonelle handlinger. Bruken av ordet irrasjonell i denne sammenhengen handler om at vi *tror* vi er rasjonelle selv, mens vi ikke i realiteten er det. I praksis forteller slik teori oss om at vår risikovurdering og vilje til å investere (tid/penger) i noe er ulik avhengig av om vi vurderer sannsynlighet for positivt utfall som godt eller dårlig.

Pfeffer og Sutton (2000) tar opp tanken om at vi vet mer enn vi kan gi uttrykk for, og sier at organisasjoner er stappfulle av informasjon og kunnskaper, men at organisasjoner ikke evner å få grep det og utnytte det. De vet ikke spesifikt hva av kompetanse eller hvem som har den. Pfeffer og Sutton (2000, s. 4) hevder at svaret på nærmest ethvert forretningsmessig spørsmål finnes ett eller annet sted i organisasjonen, men man vet ikke hvor. Og at smarte folk dermed fortsetter å gjøre dumme ting sett i lys av at bedre informasjon faktisk finnes internt.. Dette kan sies å være et problem som er særlig tydelig i store virksomheter, men også små virksomheter kan ha sine svarte felter i kartet der «ingen» vet. Her handler det altså om å vite

hva man (organisasjonen) vet og også hva man (organisasjonen) ikke vet eller kan, og sørge for å involvere de gruppene eller individene som kan gi andre syn på situasjonen.

Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nyman (2009, s. 80) tar for seg hvordan det er fire former for flyt som påvirker HR-praksis i arbeidet mot å bidra strategisk. Disse flyt av *mennesker, prestasjonsledelse, informasjon, og arbeidsoppgaver*. sier at disse fire formene for flyt påvirker alt innenfor HR, og at det ofte er relevant når man skal lage kompetansestrategier. Tar vi for oss flyt av *mennesker*, eller flyt av *informasjon* er ansvaret til HR-avdeling mer åpenbart at de har ansvar for mennesker enn at de skal ta ansvar for informasjon ifølge Ulrich et.al (2009, s. 80)

## **2.4 Kommunikasjon og flyt av informasjon**

Den neste delen av teorikapittelet tar for seg teorier innenfor interaksjon- og informasjonsutveksling i arbeidet med den strategiske ressursplanleggingen. Også her ser vi hva teoriene sier om ulike løsninger og fordeler og ulemper knyttet til disse.

I følge Reilly, Tamkin og Broughton (2007, s. 34) benytter mange store virksomheter en modell der en HR-ressurs (HR Business Partner) plasseres ut i avdeling for å hjelpe linjelederne med å bli mer strategisk orienterte. De undersøkte fordeler og ulemper ved HR business partner-modellen, og stilte spørsmål ved om modellen reelt sett er så effektiv som antatt fordi ulempenes karakter i stor grad handler om virksomhetens måloppnåelse mens fordelenes karakter handler om HR-avdelingens måloppnåelse. Blant fordelene er likevel at HR-avdeling blir en strategisk bidragsyter (76% er enig i dette), og at HR-avdeling får økt forretningsfokus (595% er enig i dette). Det fører også til at ledelsesspørsmål i større grad settes høyere på agendaen i enhetene. Blant ulempene med business partner modellen rapporterte 49% at business partnerne ble trukket inn i feil aktiviteter (personal administrasjon), at det oppstår spenninger mellom hovedkontor og linjeledelsen (46%), samt at rollen ikke er i stand til å være strategisk (40%). Dette spennet i funnene forklares ved at rollen er uklart definert og forstått både av HR-avdeling og linjeledelsen.

Ulrich (2008, s. 31) ser nærmere på hvordan virksomheter som har plassert strategiske HR-partnere ute i enheter øker effektiviteten og kvaliteten på de strategiske prosessene. Denne måten å organisere HR-arbeidet har til hensikt å ikke bare kompensere for mangler og problemer med toppstyring fra et hovedkvarter, men også å gjøre toppledelsen mer handlekraftig og informert om hva som foregår slik at strategiene de utarbeider skal få større effekt og være basert på reell virkelighet. Et problem Ulrich (2008, s. 31) setter fingeren på

handler om at effektiviteten av denne rollen er vanskelig å måle fordi virksomhetene ikke har en god nok forståelse av hva som kreves for å utføre en slik rolle godt. Hans observasjon er at forskning på rollen tidligere har sett på enten hva de 20% beste HR-partnerne gjør eller hva de 20% dårligste gjør, og at dette skaper oppfatninger av at det er store forskjeller mellom virksomheter fremfor at det er store forskjeller mellom menneskene som har denne rollen.

Mintzberg (1990, s. 3) fant at det finnes en del myter om hva ledere gjør. En av mytene er at en leder er en reflekterende systematisk planlegger. En annen myte at toppledere trenger aggregert informasjon, og at et formelt management hierarki er det beste til å skaffe det. Begge disse viste seg ifølge Mintzberg (1990, s. 3) å være helt feil. Ledere jobber med høyt tempo, har varierte oppgaver som ofte blir avbrutt og har en orientering mot handling fremfor refleksjon. De foretrekker også informasjon overlevert muntlig gjennom samtaler og møter fremfor dokumenter. Mintzberg (1990, s. 7) sier videre at leder ofte sitter midt i informasjonsstrømmen og har tre informasjonsroller. Disse er:

1. Som *overvåker*. Ledere søker hele tiden informasjon fra kontakter og underordnede. Mye av informasjonen lederen mottar her informasjon som er irrelevant eller informasjon som ikke er etterspurt.
2. Som *informasjonsspreder*. Leder gir informasjon til underordnede som de ellers ikke ville hatt tilgang til, og er også et bindeledd for informasjon mellom folk i ulike avdelinger.
3. Som *talsperson*. Ledere sender informasjon til folk utenfor egen enhet. Dette innebærer å være talsperson, lobbyist og å tilfredsstille innflytelsesrike personer i organisasjonen.

MacDonald, Bath og Booth (2011) gjennomførte en studie av hvordan ledere håndterte informasjon, og så hvor hurtig og lite informasjon som skulle til før lederen stoppet jakten på mer informasjon. I en verden der vi stadig blir overøst med inntrykk og utsagn om at vi har en «information overload» ligner ifølge MacDonald, Bath og Booth (2011, s 258) det heller på en situasjon med «information poverty» for disse lederne. Lederne opplevde riktignok at det var en jungel av informasjon der ute, men fremfor å søke lenge, ga de seg på første og beste søk. Dette er også kjent som et google-problem, der man stopper å søke etter de første 3 sidene. Ifølge MacDonald, Bath og Booth (2011, s. 258) inntreffer en slik «gjerrighet» der det ikke finnes infrastruktur for informasjon og kunnskapsledelse. Hvis det ikke finnes helt konkrete beskrivelser av hvordan man skaffer informasjon, og kanskje viktigere – hvordan

man skaffer *ny* informasjon man ikke har søkt tidligere, har lederne lett for å stoppe etter *første og beste* søk.

Wurman (2000, s. 6) legger frem problemet med å ha forlite informasjon tilgjengelig til å fatte gode beslutninger. Han snakker om angst for informasjon, både det å ha for mye og det å ha forlite. Det å ha følelsen av at man har forlite informasjon til å fatte en god beslutning kan føre til utsettelse – og ikke minst at man setter i gang med å innhente mer informasjon som til slutt kan ende opp med å skape følelsen av informasjons overbelastning. Virksomheter har en tendens til å ønske seg mer informasjon fordi de tror det skaper konkurransefortrinn hos seg selv, eller konkurransefortrinn for konkurrentene hvis de sitter på mer informasjon enn en selv. Wurman (2000, s. 122) foreslår at dette kan motvirkes ved at man lærer å akseptere egne begrensninger og uvitenhet. Man kan ikke vite "alt om alt". Når det derimot oppstår manglende svar på viktige områder er det viktig å innta en spørrende innstilling fremfor å passivt godta informasjon som ikke er god nok. Grunnen til at vi ofte setter oss fast er at vi tenker i låste spor. Det å bryte opp ut av dette sporet, endre eller utvide perspektivet sitt litt kan gi ny innsikt i problemstillingen. Det er en del av det å være kunnskapsmedarbeider og leder å forstå hvordan man kan regulere informasjonsstrømmen og påvirke kvaliteten på det som er en del av denne strømmen.

Bemannings eller ressursplanlegging gjennomføres jevnlig, og utfallet av analysene er ikke gitt på forhånd. Både ved endringsarbeid og ved nedbemanning brukes slike analyser, og det vet «alle» i virksomheten. Dette kan også være med på å påvirke informasjonskvaliteten man får gjennom linjeledelsen.

Larson og King (1996) så nærmere på hvordan store og viktige beslutninger ofte ble fattet på feilaktige antakelser fordi informasjonen toppledelsen brukte som beslutningsgrunnlag hadde dårlig kvalitet. Larson og King (1996, s. 49) sier at denne systematiske ødeleggelsen av informasjon kan bli sporet til menneskers naturlige tendens til å formidle positiv informasjon og holde tilbake negativ informasjon fordi vi alle har et behov for å redusere usikkerhet og skape oppslutning. Deres forslag er først og fremst at ledere må være bevisst dette mønsteret og sørge for at dette reduseres til et minimum slik at feilaktig informasjon ikke blir avdekket før det er for sent. Ledere bør oppsøke medarbeidere, enheter eller situasjoner der de kan se med egne øyne hva som foregår ved å innføre «management by wandering around». Dette vil kunne gi tidligere indikasjoner på hvor motbakkene er, og mer presise bilder av organisasjonens flaskehalser og effektivitet.

Widhiastuti (2012) fant at virksomheter som benyttet informasjonsteknologi i kommunikasjon i hierarkier klarte å kommunisere raskere og fatte beslutninger mer effektivt. Basert på hennes funn så hun at teknologi kunne redusere barrierer og tolkningsproblemer som tidligere utgjorde et problem i kommunikasjon. Disse problemene og barrierene oppstår i kommunikasjon mellom leddene fra første-linje-ledere til toppledelsen. Dersom organisasjonen i tillegg inneholder elementer av matrise-organisering eller informasjon skal via stabsfunksjon kompliseres informasjonsflyten ytterligere. De typiske barrierene hierarkiske organisasjoner opplever er:

1. Barrierer rundt prosess. Avsender, tolkning, budskap, medium, tolkning hos mottaker og feedback barrierer.
2. Personlige barrierer.
3. Fysiske barrierer.
4. Semantiske barrierer.

Widhiastuti (2012, s. 186) beskriver videre hvordan kommunikasjonsstil påvirker avhengig av om avsender har en stil som er sikker, aggressiv, usikker, eller passiv. Problemet hun beskriver er *forvitring* av informasjon og hvordan de ulike leddene fører til endringer i budskapet som skal formidles mellom mennesker i en kjede-struktur. Widhiastuti (2012, s. 187) sier videre at det er spesielt når avsender er usikker at problemet med forvitring kan oppstå ubemerket, og beskriver fire årsaker til dette. Først handler det om at ansatte da sender mer gunstig informasjon oppover og holder igjen nyttig informasjon. Et annet problem er også at ansatte unngår informasjon som kan være skadelig for dem. En tredje årsak handler om redusert presisjon fordi ansatte formidler informasjon som er gunstig for dem. Til sist sier hun at ansatte rett og slett ikke formidler all informasjon de mottar. Hennes funn viser at virksomheter som benytter informasjonsteknologi langt på vei reduserer disse problemene, selv om disse neppe kan unngås helt.

Edmondson (2008) (sidene 60-68) tar opp hvordan strategier handler altfor mye om mål og hva som skal gjøres. Læringsperspektivet viker for handlingsperspektivet, og at virksomheten dermed går glipp av store konkurransefortrinn. Fokuset på mål og handlinger fører til at kritisk informasjon ikke når oppover i hierarkiet, folk har ikke tid til læring og refleksjon, usunn intern konkurranse oppstår, og virksomheter tror at de er ufeilbarlige. Det betyr at kunnskap om eksterne omgivelsene er viktig, men kunnskap om de interne omgivelsene er

kritisk for å kunne oppnå konkurransefortrinn. Hun foreslår 4 steg for å skape en mer lærende organisasjon der flyten av relevant informasjon er forbedret:

1. Gi retningslinjer for prosessen.
2. Gi verktøy som gjør at folk kan samarbeide i prosessen.
3. Innhent prosess data.
4. Institusjonaliser disiplinert refleksjon.

Edmondson (2019, s. 51-76) sier videre at *psykologisk trygghet* også påvirker absorpsjonsevnen og ikke minst hva slags informasjon man gir videre til andre. Hennes påstand er at psykologisk trygghet øker evnen individer og organisasjoner har til å lære av feil, fjerner hindringer og tillegg bidrar til at relevant kunnskap spres i organisasjonen.

Edmondson (2019, s.70) sier videre at i en VUCA world, er det mindre effektivt at virksomheter behandler strategi som en plan enn som en hypotese. I strategiprosessen innebærer det i større grad at man tester og justerer disse hypotesene jevnlig, hvilket ifølge Edmondson (2019, s. 70) vil hindre at gap blir for store eller at avvik underrapporteres på grunn av manglende psykologisk trygghet hos de som er involvert.

Krokan (2013) tar opp hvordan ulike koordineringsmodeller har ulike verdikjeder. Ulike koordineringsmodeller har ulike transaksjonskostnader som kan påvirke hvilke valg man gjør. Disse er ifølge Krokan (2013, s. 71):

- Søkekostnader
- Informasjonskostnader
- Forhandlingskostnader
- Beslutningskostnader
- Evalueringskostnader
- Tvangskostnader

I tillegg foreslår han en syvende transaksjonskostnad som er spesielt relevant i kunnskapsintensive virksomheter, relasjonskostnader. Disse transaksjonskostnadene kan sies å være den tiden og innsatsen som man må legge inn for å oppnå målet. Med søkekostnader menes å søke opp informasjon. Med informasjonskostnader menes å skaffe utdypende informasjon. Med forhandlingskostnader menes (ofte) å få denne informasjonen fra noen. Beslutningskostnader handler om vurderinger av ulike alternativer. Evalueringskostnader innebærer å kvalitetssjekke at beslutningen var korrekt eller at alternativet man har valgt faktisk har de egenskapene man hadde behov for. Tvangskostnader vil være tiden og



innsatsen som blir brukt dersom evaluering viste seg å innebære at man ikke har fått den tjenesten eller varen man skulle og må begynne prosessen på nytt igjen. Den syvende som ifølge Krokan (2013, s. 81) er relasjonskostnader handler kort oppsummert om tid og innsats med å skaffe, vedlikeholde og pleie relasjoner som er nødvendig for sluttresultat.

Krokan (2013, s. 82) sier også at asymmetrisk informasjon alltid bør være ett av formålene med informasjonsinnhenting. Med asymmetrisk informasjon menes *annen* informasjon om en *annen* alternativ virkelighet som er relevant for formålet. Slik informasjon vil forbli skjult i en målbasert informasjonsprosess slik Lai (2013, s. 70) legger frem, og reelt være en ukjent ressurs i regnskap over hvilke kompetanser virksomheten har i dag.

Stacey (2008, s. 29) legger vekt på at data vanligvis defineres som et sett med avgrensede, objektive fakta, og at dimensjonen «tause kompetanse» ikke lar seg fange direkte fordi den også er ukjent for den som innehar den. Han kaller det en høyere form for intuitiv kunnskap, og i henhold til hans perspektiv på hva som gir og skaper ny kunnskap i komplekse organisasjoner er det bevegelsen mellom eksplisitt kunnskap og tause. Den tause kunnskapen er personlig ikke bare fordi den eksisterer i hodet på enkeltmennesker, men også fordi den er ladet med erfaringer, verdier og fortolkninger. Stacey (2008, s. 29) sitt standpunkt er dermed at vi øker verdien av informasjon ved å tillate, og åpne for å introdusere personers tause kompetanse. Overført til et praktisk og forståelig språk, så vil det åpenbart være interessant å kartlegge kompetansebeholdning på et gitt tidspunkt, men like viktig å kartlegge prestasjoner siden det vil kunne gi et inntrykk av hvordan en *utvidet* del av kompetansebegrepet kan komme til uttrykk.

Morgan (2004, s.16-18) legger frem at vi kan fange opp ulike perspektiver på hvordan en organisasjon fungerer ved å bruke metaforer. Hans forsiktige påstand er at den vanligste metaforen som brukes om organisasjoner handler om at de er maskiner, og foreslår andre alternative metaforer som kan berike vår forståelse av organisasjoner. De metaforene har foreslår som relevante er organisasjonen som:

- Maskin
- Organisme
- Hjerne
- Kultur
- Politiske systemer
- Indre fengsler

- Under stadig omforming
- Instrumenter for herredømme

Avhengig av hvilke metaforer man benytter, vil kompetansebegrepet kunne endre karakter, og nye kompetanseområder vil fremstå som viktige. En utvidet tolkning av Morgan (2004) sin fremstilling som vil være relevant innenfor strategisk ressursplanlegging vil kunne fortelle to prinsipielle historier. Den første er at dersom en virksomhet har en typisk maskinmetafor med høy grad av styring og klare kommunikasjonslinjer vil arbeidet med kompetanse eller bemanningsplanlegging preges av dette. Den andre historien dreier seg om tilleggsverdien *ulike* metaforer kan gi for ressursplanleggingsprosessen. Sagt med andre ord vil *mer* informasjon om denne prosessen i seg selv bli tydelig for de ansvarlige fordi man ser prosessen fra ulike perspektiver.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001, s. 20) definerer *sann kunnskap* som berettiget og sann overbevisning som både er taus og eksplisitt. I tillegg sier forfatterne at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av kunnskapshjelpende kontekst. Det handler altså om å skape kontekster der kunnskaper kommer til syne, og arbeidet med den strategiske ressursplanleggingen vil kunne sies å ha stort utbytte av denne tenkemåten. Konteksten som skapes og begrenses av metaforene som Morgan (2004, s. 16-18) beskrev, utgjør altså ikke nødvendigvis sann kunnskap, men sann innenfor den metaforen som brukes. Anvendes ulike metaforer i prosessen vil man få innspill til flere sanne kunnskaper, som lagt oppå hverandre vil utgjøre et bredere bilde og ny sann kunnskap om både prosessen og virksomheten.

## **2.5 Endringer i omgivelser og kontekst**

Den siste delen av teorikapittelet omhandler hvordan endringer påvirker arbeidet med strategisk ressursplanlegging, og hva teoretikerne stiller opp som relevant tankegods for å håndtere disse endringene. En vesentlig gren innen feltet baserer seg på at mennesker og det som sitter i hodene og hendene utgjør ressurser som ikke bare er viktige for å nå målene, men som kan utgjøre en konkurransefordel.

Wernerfelt (1984, s. 172) beskriver hvordan Resource-Based View (RBV) har fått en viktig rolle innen moderne arbeidsliv. En ressurs fra et RBV-perspektiv sier han er

noe som kan bli sett på som en styrke eller svakhet ved et gitt firma. Mer formelt, et firmas ressurser på et gitt tidspunkt kan bli definert som de materielle og immaterielle eiendeler som midlertidig er knyttet til firmaet. (Egen oversettelse)

Medarbeidere, og kompetansen de har, utgjør det Wernerfelt (1984, s. 172) omtaler som immaterielle, og dette perspektivet er et viktig startpunkt og premiss for hvordan virksomheter skal kunne vokse. De immaterielle ressursene omfatter også rutiner og regler i virksomhetene, og sammen er disse tenkt å påvirke hvordan virksomheten kan skaffe seg fortrinn. Men et Resource-Based View har vist seg å ikke være tilstrekkelig som modell for å håndtere endringer, og Teece, Pisano og Shuen (1997, s. 516) sier at et viktig supplement som bidrar med økt fokus på endring er Dynamic Capabilities. Teece, Pisano og Shuen (1997, s. 516) sier at Dynamic Capabilities er:

en organisasjons evne til å integrere, bygge, og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser for å møte hurtige endringer i miljøet. (Egen oversettelse).

Nøkkelordene i denne forståelsen er hurtige endringer, samt evne til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne ressurser. Det er denne evnen de sier er Dynamic Capabilities. Zollo og Winter (2002, s. 340) definerer Dynamic Capabilities litt snevrere som

En dynamisk kapabilitet er et lært og stabilt mønster av kollektive aktiviteter som systematisk skaper og modifiserer organisasjonens driftsrutiner i jakten på økt effektivitet. (Egen oversettelse).

Zollo og Winter (2002, s. 340) bruker her ordet effektivitet som innebærer at noe har mer effekt, og ikke kost-effektivitet. Bruken av eksterne ressurser slik Teece, Pisano og Shuen (1997) omtaler skal dermed begrunnes ut fra hva som gir mest effekt, ikke kost-effekt selv om kostnadseffektivitet også er viktig. Men det er noen faktorer som påvirker om en organisasjon oppnår denne evnen.

Ambrosini og Bowman (2009, s. 41) tar opp hvordan det både er eksterne og interne faktorer som bygger oppunder eller begrenser Dynamic Capabilities. Blant de interne faktorene sier de at lederne er spesielt viktige og har en nøkkelrolle i forhold til firmaets evne til å tilpasse seg nye omstendigheter. Ambrosini og Bowman (2009, s. 41) sier videre at et firmas «evner» ikke bare er ledernes innstilling, men også organisasjonens rutiner og prosesser. En iboende stivhet gjør dermed muligheten til å reagere på og kapitalisere på endringer i omstendigheter begrenset, og de hevder at selv om toppledelsen ofte ønsker å bygge oppunder Dynamic Capabilities, så er det utfordrende å få med organisasjonen fullt og helt fordi erfaringer fra fortiden (som organisasjonens rutiner og prosesser er basert på) fremdeles i stor grad styrer atferd. Ambrosini og Bowman (2009, s. 41) sier at det ofte er to oppgaver for en leder. På den ene siden må lederen faktisk se eller merke at en endring i miljøet skjer, enten det handler om teknologi, utvikling i markedet, konkurrenter eller reguleringer. Deretter må

lederen kunne handle på bakgrunn av dette og rekonfigurere og bruke organisasjonen for å tilpasse seg disse endringene.

Ulrich, Kryscynski, Brockbank og Ulrich (2017, s. 10) beskriver VUCA-modellen og relaterer den til HR-verdenen. Dette er en modell som stammer fra den kalde krigen der man forsøkte å fange opp endringer, og særlig siden endringer ofte oppleves som å komme samtidig. De fire typiske endringene i verden kan sies å være:

- Volatility (Plutselige og voldsomme endringer).
- Uncertainty (Usikkerhet og forutsigbarhet).
- Complexity. (mer kompleks verden, årsak-virkning er ikke direkte)
- Ambiguity (tvetydighet, sannhet og mening avhenger av tolkning og situasjon)

Ulrich, Kryscynski, Brockbank og Ulrich (2017, s. 11) sier videre at HR sitt svar på at verden blir mer VUCA er å skape mer agilitet (smidighet) i organisasjonen, frembring disiplin og presisjon, sørg for desentraliserte beslutninger for sentraliserte operasjoner, og fokusere mindre på planer og mer på planlegging.

Cappelli og Tavis (2018, s. 47) tar tak i temaet agilitet, og ser nærmere på hva det kunne innebære for HR-avdeling (for seg selv) fordi en fullt agil organisasjon også forutsetter en agil HR-avdeling. Når forretningslivets rettferdiggjøring av planlegging i stor grad er borte, og McGrath (2013, s. 19) sitt forslag til nye strategier er tilgjengelig for alle, vil verktøykassen og tankesettet HR-avdeling tilbyr måtte oppdatere seg. Cappelli og Tavis (2018, s. 48) sier videre at virksomhetene må ha langt lettere og selvbetjente metoder for prestasjonsvurdering og kompetanseevalueringer som tillater hurtigere tilpasning og innovasjon. HR kan ikke sitte passiv å be om informasjon om hvordan det går. Men alt dette betyr ifølge Cappelli og Tavis (2018, s. 49) at det kan oppstå et vakuum der linjen ikke er vant til å utføre disse oppgavene selv fordi de tidligere har vært utført av en stabsfunksjon. HR-avdeling blir dermed en *tjener* for linjen, som skal hjelpe dem med prosessene og coache og samle trådene, og ikke være driver av prosessene eller en «overvåker» av prosessene. Man må derfor forvente at linjen utviser motstand mot en slik endring, og at å endre på en organisasjon på denne måten vil skape treghet og forsinkelser fordi det tar tid å få det inn under huden.

Treghet og slike vakuum kan oppstå rundt prosessen på grunn av stivhengighet. Arthur (1989, s. 128) sier at det handler om at der vi er i dag er et resultat av en serie rasjonelle gode beslutninger, og det å bryte ut av logikken kan være vanskelig fordi det binder opp så mange nye beslutninger og endringer. En slik *stivhengighet* vil jo forenklet sagt være suksess-

oppskriftene våre (for gårsdagen), og avhengigheten til disse kan være vanskelig å vende folk av med i nye situasjoner. De dysfunksjonelle sidene ved stivhengighet er åpenbart mange og vesentlige sett i lys av VUCA-begrepet og implikasjoner på endringer i organisering. Hvis HR har vært toppstyrt, men nå blir løsnet opp vil det for prosessen rundt ressursplanlegging kunne være en av årsakene til at linjeledelsen reserverer seg litt når det gjelder å gi oppgaven med planlegging tilstrekkelig oppmerksomhet.

Argyris (2003) oppsummerer et liv fullt av forskning og utallige publikasjoner ved å trekke frem hvor viktige bruksteoriene våre fortsatt er. Han skiller mellom *uttrykte teorier* og *bruksteorier*, og enkelt sagt handler det om «liv og lære» der vi sier én ting og gjør noe annet. Han sier videre (Argyris, 2003, s. 1178) at årsaken til dette handler om at vi ikke klarer å lære, og skiller mellom enkeltkretslæring og dobbelkretslæring:

Enkeltkretslæring skjer når man oppdager en feil og ordner feilen uten å endre på de underliggende verdiene eller den tilstanden som styrer atferden. Dobbeltkretslæring skjer når en feil oppdages og man aller først endrer de underliggende verdiene og den tilstanden som førte til atferden.

Argyris (2003, s. 1179) sier videre at mens enkeltkretslæring skjer innenfor akseptable rutiner med det vi kan kalle små justeringer, krever dobbeltkretslæring helt nye rutiner som har basis i nye måter å se på et problem. Dette kan forskyve maktbalanser eller ønsker fra ledere og ansatte, og han argumenterer for at det fører til forsvarsmekanismer. Forsvarsmekanismer hindrer oss i å lære hevder han, eller i alle fall i å sette det vi faktisk vet ut i produktive handlinger. Forsvarsmekanismer er dermed én måte å studere hvorfor organisasjoner ser ut til å lære eller endre seg tregt. Ved enkeltkretslæring handler det om å bevare og forsterke det vi gjør mens ved dobbeltkretslæring handler det om å endre syn på problemet for å oppdage nye og mer effektive måter å løse problemer.

Brochs-Haukedal (2010, s. 85) tar for seg hvordan mennesker oppfatter omgivelsene og sier at det er tre fundamentale persepsjonsmekanismer. Disse handler om hvordan persepsjon er utvelgende, utfyllende, og organiserende. Med utvelgende menes at man oppfatter ikke alt, noe havner i fokus. Med utfyllende menes at når informasjon er uforståelig, fyller vi ut informasjon som mangler for å skape meningsfull forståelse. Med organiserende menes at vi har en tendens til å sette slik informasjon inn i båser der vi mener informasjonen passer inn og hører hjemme. Brochs-Haukedal (2010, s. 84) sier at mennesker er nødt til å gjøre dette fordi hjernen har begrenset kapasitet til å prosessere alt fra bunnen av, og trenger å skape mening av det vi ser rundt oss nokså fort. Disse mekanismene foregår hele tiden i et samspill der blant

annet hvilke «båser» vi har tilgjengelig, legger føringer for hva slags informasjon vi selekterer, hvordan vi fyller ut mangler, og at disse forsterker hverandre.

Men selv om det utvilsomt gir oss store fordeler å fungere på denne måten har det også noen konsekvenser som er viktige å minnes på. Brochs-Haukedal (2010, s. 91) stiller opp praktiske konsekvenser av samspillet mellom disse mekanismene og sier at

1. Beslutninger tas på «fattig» grunnlag.
2. Stereotyp tenkning.
3. Feil informasjon utfylles når vi har mangler i informasjon.
4. Uventet eller avvikende informasjon avvises.
5. Unngår motstridende data.
6. Innovasjon hemmes fordi det tar lang tid å endre organisering av informasjon og kunnskapsstrukturer.
7. Ubevisst informasjonsbearbeiding.

Denne måten å se på hvordan mennesker og organisasjoner oppfatter interne og eksterne omgivelser gir viktige føringer for hvordan «begrensninger» hindrer oss i å observere og prosessere ny informasjon. Men hvor informasjonen om «eksterne omgivelser» stammer fra er også under endring blant annet gjennom artikler i nye medier.

Madsen og Slåtten (2015, s. 10) tar opp hvordan sosiale medier påvirker spredning av ideer. Når ledelsesforskning legges ut i sosial medier spres de med høy fart og stor appell som kan gjøre det vanskelig å motstå slike ideer for ledere (og øvrige lesere). Dette gjør at ideer knyttet til ledelse eller til organisasjon til stadighet erstattes av andre mer appellerende ideer slik at livssyklusen til en ide blir kortere. Med andre ord vil organisasjoner som implementerer slike ideer få problemer med å implementere ideen før en ny oppstår. Madsen og Slåtten (2015, s. 11) sier spredning av motelignende ideer kommer til å øke fremover, og at det ikke er forsket mye på effekten sosiale medier egentlig har på ledelsesideer men at sosiale medier utvilsomt blir en viktigere rolle i spredningen av slike ideer.

### 3 Metode

#### 3.1 Ulike måter å forstå virkeligheten

For å kunne si noe om virkeligheten er det viktig at man gjør seg noen betraktninger om hvordan man kan gå frem for å finne informasjon om den. Men hva kan vi skaffe oss innsikt om? Spørsmål om hvordan kan vi måle eller registrere dette trekker oss inn i en vanskeligere verden der vi må ta i betraktning at det finnes ulike syn eller ulike paradigmer som besvarer disse spørsmålene.

Innenfor vitenskapsteori sier Nyeng (2004, s. 134) at man skiller mellom *ontologi* og *epistemologi* og *metode*. Ontologi dreier seg om hva som ligger til grunn for hvordan verden oppfattes. Epistemologi befinner seg på nivået under og tar for seg hvilke former for kunnskap vi kan få på bakgrunn av ontologien. Man har altså på en side en begrensning på hva man kan få innsikt i, og på en annen side ulike former for innsikter innenfor disse grensene. Metode dreier seg om hva vi mener er korrekt fremgangsmåte for å skaffe data innenfor disse oppfattelsene. Nyeng (2004, s. 134) sier at selv om vi skiller mellom ontologi, epistemologi og metode, så er det en logisk sammenheng mellom disse som utgjør et samlet hele. Nyeng (2004, s. 134) sier

...det ikke er mulig å ta godt begrunnede metodevalg uten opplyste meninger om epistemologiske problemer, som igjen forutsetter en bevissthet om det ontologiske fundamentet for det hele.

Darmer og Nygård (2005, s. 24) sier at disse tre grunnelementene sett sammen utgjør et vitenskapelig paradigme, og at det innenfor vitenskapen finnes fire generelle paradigmer. Det vil si ulike syn på hva virkelighet er, hvordan virkeligheten erkjennes i undersøkelsen og hvordan virkeligheten kan undersøkes. De fire generelle paradigmene er:

1. Det positivistiske paradigme.
2. Det Neo-positivistiske paradigme.
3. Det kritiske paradigme.
4. De konstruktivistiske paradigme.

Når målet er å skaffe seg innsikt med høy grad av «sannhet», vil det for eksempel være viktig å fastslå om fenomenet man ønsker å måle er objektivt eller subjektivt. Det vil si om det eksisterer *uavhengig* av observatøren eller om det eksistere som subjektivt fenomen *avhengig* av fortolkning. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 415) var samfunnsvitenskapen lenge preget av et *positivistisk* forskningsideal der målet var å forske på

det som var positivt gitt, men at dette har dreiet mer over til *hermeneutisk* forskningsideal der man ikke kun måler fenomener utenfra, men også forsøker å fange opp meningsdimensjonen. Satt på spissen sier Dahrmer og Nygård (2005, s. 28) at mens positivismen handler om å lete etter sannheten om virkeligheten handler konstruktivismen om at objektiv sannhet *ikke* finnes, fordi virkeligheten er konstruert av mennesker. Dette innebærer ikke bare at man interesserer seg for fenomener som består av sosiale konstruksjoner, men at man samtidig sier at det positivistiske forskningsidealet er utilstrekkelig til å forklare en rekke fenomener. Forskerens eget ståsted og forforståelse påvirker hva man forsker på og hvordan man kan forstå fenomenet i fokus. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 42) kan forskerens forståelseshorisont begrense eller lede i bestemte retninger, og det er viktig å slå fast fra start hvilket ståsted eller kunnskapssyn forskeren inntar.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 416) gir en praktisk forståelse av metode når de sier at:

Metode betraktes som et redskap til å skaffe seg innsikt, og man må være åpen og velge den eller de metodene som er best egnet til å besvare problemstillingen.

Dette betyr at problemstillingen har en forankring i ontologiske og epistemologiske betraktninger, styrer hvilke metodiske tilnærminger man kan velge mellom, og at man må vurdere hvilke av tilnærmingene som best vil besvare problemstillingen. Det er med andre ord ikke kun én fremgangsmåte eller én plan som vil kunne besvare problemstillingen, men ulike fremgangsmåter som har sine positive og negative sider, og at disse er forankret innenfor ulike ontologiske og epistemologiske rammer. Nyeng (2004, s. 193) tar opp hvordan det til tider oppstår «strid» og uenighet mellom forskere om hva som er best egnet, og sier at som grunntanke skiller vi ofte mellom kvalitativ og kvantitative undersøkelsesopplegg der *kvantitativ* undersøkelse er knyttet til positivisme og *kvalitativ* er knyttet til hermeneutikken. Det skilles ofte mellom deduktiv og induktiv tilnærming der deduktiv innebærer at man har en teori, og ser i empirien etter bekreftelse, mens for induktiv tilnærming har man empiri og ser etter en teori. Kvantitative undersøkelser springer ofte ut fra deduktiv tilnærming, mens kvalitative undersøkelser i større grad har induktiv tilnærming. Striden slik Nyeng (2004, s. 193) beskriver den dreier seg om to forhold. Det første handler om rollen kvalitativ data har som allment grunnlag for vitenskapen, og det andre handler om kvalitative data alene kan sies å gi korrekte bilder av fenomenene man undersøker.

Problemstillingen i denne oppgaven bærer preg av å dreie seg om sosiale konstruksjoner, og hvordan disse konstruksjonene er utformet, brukes og hvordan de forstås. Både nøkkelordene



«strategier» samt «ressursplanlegging» vil dermed normalt falle inn under et konstruktivistisk syn, og kan neppe sies å eksistere objektivt «utenfor mennesket» hvis man ser på det som noe mer enn papiret de er skrevet på. Dette leder i retning av en *hermeneutisk* forskningsmetode, og kvalitativ design.

### **3.2 Forskningsstrategi og design**

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 77) forklarer begrepet design som

...hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål.

Dette vil si at man tenker igjennom og legger en plan for hvordan man kan finne svaret på forskningsspørsmålet. Som vi har vært inne på i det foregående avsnittet peker mye på at kvalitativ design vil være best egnet til å besvare problemstillingen fordi de vil være vanskelig å fange opp alle mulige svaralternativer og fortolkningsmuligheter i for eksempel et spørreskjema. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 42) er ikke alltid forskerne klar over at de utelukker noe eller begrenser et tema, og når denne oppgaven har til hensikt å utforske hvordan fenomenet utarter seg i arbeidslivet, vil et design som reduserer slike feilkilder (som forskerens forforståelse) være nødvendig. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 62) sier at:

Utvikling av nytt perspektiv eller nye teorier / begreper kan bidra til at man ser virkeligheten med nye øyne. Dette kalles eksplorative, problecidentifiserende eller sonderende undersøkelser og har til formål å utforske forhold som er mindre kjent eller helt ukjent.

Sett i lys av problemstillingen ble designet eksplorativt, med formål om å utforske nytt og ukjent terreng. Dette vil si at kvalitativt intervju ville være et godt verktøy for å kartlegge og utforske problemstillingen. Dette ga mulighet til bruk av åpne spørsmål, men det var også interessant å kartlegge tematiske områder i intervjuet som kunne være strukturerte og lukkede, og derfor ble det valgt et semistrukturert design på intervjuene slik at man både kunne la informanter ta stilling til konkrete temaer samtidig som de fikk utdype nokså fritt andre temaer de mente besvarte spørsmålene dekkende.

### **3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

Ressurser kan være en knapp faktor avhengig av geografisk beliggenhet på virksomhetene. Siden hensikten med studien var å avdekke ulike praksiser og bredden i arbeidet som gjøres ble det vurdert som nødvendig å kunne gå geografisk bredt ut i valg av virksomheter. Av praktiske hensyn ble datainnsamlingen derfor gjennomført ved hjelp av telefonintervjuer.

### 3.4 Intervjuguide

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 149) gir en liste over hva som bør være med i intervjuet fra start til slutt, og dette er en innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål, samt avslutning. Selv om det er aldri så mange gode spørsmål i intervjuguiden vil det være kritisk at informanten får tillit til intervjueren. Formålet er å få så rike data som mulig, og det er derfor smart å begynne litt pent for å «varme opp» informanten. Innenfor det som ovenfor kalles nøkkelspørsmål befinner spørsmålene som tar for seg forskningsspørsmålene seg. Dette er den viktigste delen, og det er viktig å holde på oppmerksomheten og interessen til informanten frem til dette tidspunktet. Som avslutning er det lurt å legge inn et spørsmål om informanten har noe han eller hun ønsker å legge til hvis det er spørsmål som ikke har blitt stilt som kunne forklart aktivitetene bedre. Det er som vi har vært inne på vanskelig å på forhånd si hvor grensene går og hvor stort et område er, og siden denne undersøkelsen hadde som formål å kartlegge *ulike* måter å gjøre disse aktivitetene på vil det være sannsynlig at vesentlige koblinger eller verdifulle relasjoner mellom temaer ville bli utelatt uten et slikt siste åpne spørsmål.

Når det gjelder utformingen av spørsmålene må man ifølge Jacobsen (2005, s. 236) igjennom en prosess som kalles operasjonalisering i metodelitteraturen. Dette vil si å gjøre abstrakte begreper operativt eller målbart fordi disse ikke er direkte målbare i seg selv. Det vil si at vi kommer frem til noe som er en indikasjon på begrepet vi ønsker å fange. Når begrepene var blitt operasjonalisert til spørsmål og satt opp i en intervjuguide ble de testet i 2 pilotintervjuer. Det vil si at spørsmålene ble testet før de ble benyttet på det endelige utvalget for å sikre at spørsmålene ble forstått og oppfattet godt og at flyten i spørsmålene fungerte. En annen fordel med pilottesting var at man fikk testet lengden. Dersom man har varslet at intervjuet tar 1 time, så kan det være lurt å legge opp til at det tar 45 min, og heller ha litt rom for avrunding og informasjon om hva som skjer videre med dataene. I pilotintervjuene ble også notatskriving satt på prøve, og etter renskriving fremvist til pilot-informantene for gjennomlesning i tillegg til en samtale om endrings- eller forbedringsforslag i intervjuguiden.

De endelige telefonbaserte intervjuene i studien varte fra 45-60 minutter. Intervjuguiden ble fulgt, med oppfølgingsspørsmål for å eksemplifisere eller utdyping av svar. For noen av intervjuene, og særlig de av informantene som hadde veldig mange og annerledes refleksjoner og svar ble det nødvendig, og ikke minst interessant å følge trådene mer for å se hvordan disse svarene hang sammen med total-bildet av tematikken. Flere av informantene hadde stor

oppmerksomhet på temaet strategisk ressurs-planlegging, mens for andre var det mindre utfordrende eller lavere fokus på det.

### 3.5 Utvalg og informanter

Robinson (2014, s. 26)) beskriver en firepunkts-fremgangsmåte for hvordan man kan foreta utvalgsprosessen i kvalitativ forskning. Disse punktene er:

- Definere utvalgs-universet.
- Velge størrelsen på utvalget.
- Velge en strategi
- Rekruttere deltakere fra målgruppen.

For denne studien dreiet det første punktet om *utvalgs-univers* seg om HR-folk. Alle virksomheter (med ansatte) har HR-ansvar, men det er først når virksomheten vokser til en viss størrelse at denne funksjonen ivaretas av en spesifikk HR-person eller avdeling. Det vil si at universet slik Robinson (2014, s. 26) beskriver det består av HR-folk.

På det andre punktet om å velge *størrelsen* på utvalget ser vi at selv om designet er eksplorativt, og nær «alle» virksomheter gjør ting på sin egen måte, så vil det være felles perspektiver eller utfordringer som nokså raskt kommer til syne. Ifølge Robinson (2014, s. 29) vil mellom 3-16 deltakende virksomheter være tilstrekkelig, og foreslår at 3 er nok for en lavere grads studie, og 16 for en høyere grads studier. Basert på dette tok denne studien sikte på å intervjuer rundt 8 virksomheter. Dette kan virke høyt, men på bakgrunn av Robinson (2014, s. 31) sine synspunkter om at slike studier ikke alltid er forutsigbare, og man kan finne nye innsikter utover for eksempel 5 virksomheter, er det viktig for besvarelsen av problemstillingen at undersøkelsene fortsetter til det er lite nytt å finne ute i felten.

På det tredje punktet om strategi vil et *stratifisert utvalg* være mest relevant. Selv om vi allerede i det første punktet om å definere utvalgs-universet sier at det er de virksomhetene som har en egen HR-funksjon som ivaretar planleggingen som inngår i universet var det nødvendig med en mer presis spissing. For å kunne få et bredt nok bilde av hvordan virksomheter med ulike rammer og kompleksitet løser oppgaven ble det satt opp kriterier for utvalget. Det første kriteriet var *størrelse* på virksomheten for å fange ulike praksiser i små, mellomstore, store og svært store virksomheter. Det andre kriteriet var *sektor*, fordi private og offentlige virksomheter har ulike formål – å *øke profitt* i privat sektor, *samt å løse oppdraget effektivt* i offentlig sektor. I tillegg var det ønskelig at bransjer skulle være variert for å få frem ulike praksiser. Bredde i bransjer ville også gjøre det mulig å se likheter og forskjeller i

dataene i virksomheter som opererte under ulike markedssituasjoner og betingelser. Å ha et minimumsmål på 8 virksomheter ville derfor kunne dekke disse målene nokså godt, samtidig som det ga rom for overraskelser eller uforutsett informasjon slik Robinson 2014, s. 31) tar opp. Tabell 1 viser fordelingen mellom bransjer, sektor og antall ansatte.

### 3.6 Informantene

Hvem man har foran seg i intervjuet har alt å si, og ikke minst er viktig når man vektet svarene. For kunne svare på problemstillingen var det nødvendig å få informasjon fra informanter som hadde stillinger på et strategisk nivå med ansvar for HR og personalavdeling. Slike «strategiske respondenter» med høye stillinger har presumtivt god oversikt, men kan også utgjøre en risiko ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 113) fordi det kan føre til at andre viktige potensielle informanter i virksomheten utelates. På den annen side er det den samlede vurderingen og prosessen frem til denne vi var på jakt etter, og selv om linjeledere i praksis utfører mye av informasjonsinnhenting er det øverste HR-ansvarlig som har det overordnede ansvaret for denne prosessen har god nok kvalitet og samlet gir riktig styringsinformasjon.

Arbeidet med å komme i kontakt med virksomheter og informanter startet i februar 2019. Det å intervju folk som er på høyt strategisk nivå vil ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 156) kunne kalles en vanskelig tilgjengelig gruppe informanter med dårlig tid. Hvem som *egentlig* jobber med tematikken i virksomhetene kan på forhånd være vanskelig å

Informant	Bransje	Sektor	Antall ansatte
1	Rederi og sjøfart	Privat	>1000
2	Kultur og underholdning	Privat	<100
3	Bil	Privat	500-1000
4	Reiseliv	Privat	100-500
5	Industri	Privat	500-1000
6	Informasjon og kommunikasjon	Stat	<100
7	Transport	Stat	>1000
8	Varehandel	Privat	100-500
9	Offentlig administrasjon	Stat	500-1000

Tabell 1: Karakteristika ved deltagende virksomheter

si siden det sjelden er offentlig kjent, så HR-direktører i 12 virksomheter som passet med kriteriene ble kontaktet over telefon. Tre av disse avsto invitasjonen. Av disse oppga 2 at de var nyansatte og ikke opplevde at de hadde tilstrekkelig oversikt, og én avsto på grunn av problemer med tidsrommet (14 dager) som var satt av til intervjuene. Sluttallet ble 9 informanter, og det ble gjennomført ett intervju pr dag i intervjuperioden.

### 3.7 Behandling av data

Ifølge Jacobsen (2005, s. 187) er det ulike måter å dokumentere et intervju på og disse er å bruke båndopptak, lyd- og bildeopptak eller notater. I disse intervjuene ble det brukt notatskriving med utfyllende transkribering samme dag. Årsaken til at det ble valgt å ikke bruke lydopptak var at selv om opptaksfunksjon i telefonintervjuer teknisk sett fungerer godt, så var informantene i pilotintervjuene reserverte og usikre på spørsmålet om hvordan de ville reagere hvis de visste at det de sa ble tatt opp.

I introduksjonen i hvert intervju ble det derfor eksplisitt nevnt at det *ikke* ville foregå opptak av intervjuet, og at løpende notering kunne være utfordrende. Ulempen med å bruke notat-teknikk var at når dialogen gikk raskt oppstår lett kortere pauser. Dette var som nevnt avklart med informanten på forhånd og de justerte enkelt for dette, og gjentok spisse sitater underveis. Det er derfor viktig at informanter får beskjed om hvordan informasjon blir registrert, anonymisert, lagret og slettet slik at det ikke oppstår usikkerhet om hva de føler seg komfortable med å si. De fikk også beskjed om at dataene kun benyttes til dette formålet, og at de slettes når oppgaven er ferdigstilt. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 100) tar opp hvordan bruken av samtykk gir informantene et godt informasjonsgrunnlag om databehandlingen, og kan forebygge problemer med at informanter holder igjen informasjon. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 97) skriver at personopplysningsloven krever meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis sensitive personopplysninger behandles, eller at disse helt eller delvis lagres elektronisk. I denne studien vil ikke informantene kunne identifiseres direkte, og det lagres ikke sensitiv informasjon. Transkribert referater ble ikke lagret på samme sted som noen identifiserende faktorer. Det ble brukt en informantnummerering som vist ovenfor i tabell 1 i det videre arbeidet med transkribering og analysene.

### 3.8 Gjennomføring av dataanalysen

Når undersøkelsene er ferdige må forskeren ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 185):

...redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig, og han må lage et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte.

Dette innebærer å dele opp informasjonen i håndterlige biter og finne mønstre i materialet. All informasjon må fortolkes av forskeren og sees opp mot teoretiske bidrag innen feltet. I et semistrukturert skjema vil det på noen spørsmål være åpne spørsmål og noen mer «lukket». For disse spørsmålene vil det være mulig å oppsummere i tabeller tallverdier eller svaralternativer. For de åpne spørsmålene vil forskeren i større grad måtte fortolke og forkorte

svarene slik at det blir en begrenset versjon men som likevel bevarer meningen. Ifølge Widerberg (2001, s. 126) finnes det tre ulike måter å analysere dataene. Den første er en *empirisk* tilnærming. Den neste er fra *teorien*, det vil si teorinær tilnærming, og den tredje er fra *fremstillingsformen*. Ifølge Widerberg (2001, s. 126) gjør man ofte litt av alt sammen, men at i kvalitative studier ligger hovedvekten på den empiriske tilnærmingen. I denne studien ble også en variasjon empirisk og teorinær tilnærming brukt i jakten på å finne svaret på forskningsspørsmålene. Om det som kalles teorinær tilnærming i realiteten mer er deduktiv i tilnærmingen kan selvsagt diskuteres, men målet med studien var å skape ny kunnskap om hvordan fenomenet som helhet arter seg i dagens samfunn, ikke fortidens eller som adskilte deler. Informasjonen som fremkom i intervjuene i etterkant av analysene ga et totalt samlet inntrykk av hvordan fenomenet «ressursplanlegging» fremtrer i praksis i virksomhetene.

For å dele inn dataene vil det som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 188) sier benyttes en kategoribasert inndeling. Dette innebærer indeksering som ender opp som kategorisering, og utgangspunktet vil i dette tilfellet være intervjuguiden der hvert spørsmål settes opp med respondentenes svar i kolonner. I denne studien vil ord i utgangspunktet kunne brukes bokstavelig, og være i fokus under hvert forskningsspørsmål. Det vil i tillegg være nyttig å bruke det Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 189) kaller fortolkende lesning som betyr at forskeren også beskriver hva han eller hun tror ordene informantene benytter innebærer. Begrunnelsen for dette er at informantene har svært varierende bakgrunn. Noen er økonomer, andre jurister eller har annen samfunnsfaglig utdanning. Det kan innebære at ord og terminologi kan være svært ulik selv om de dekker de samme fenomenene. Dette vil si at ordrett analyse ikke kan benyttes på alle delene av datagrunnlaget, men at man må spørre seg «hva vil det informanten sier være et tegn på».

### **3.9 Ethiske problemstillinger**

Når det gjelder problemstillingens art – at vi skal spørre en representant for en virksomhet hvordan de planlegger bemanningssituasjonen fremover – vil dette kunne være svært sensitivt materiale enten det avslører et kynisk syn på bruken av medarbeidere fremover eller om det viser negativ bemanningsutvikling siden det kan slå tilbake på informanten når oppgaven offentliggjøres senere. Dette vil falle inn under forskerens ansvar for å ikke påføre skade som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 95) nevner som en av de tre viktige etiske typer hensyn. Utsagn vil være gyldige i den situasjonen virksomheten står i på intervjutidspunktet, og to år senere kan situasjonen og planene være helt annerledes. Dette er ikke nødvendigvis noe informantene tenker på, så derfor er det viktig å ha dette i bakhodet og

sørger for at vennlighet og medgjørighet fra informantens side i intervjusituasjonen aldri vil få en negativ konsekvens for informanten.

I en slik oppgave er det ikke bare interessant, men også viktig å benytte direkte sitater, og det må komme klart frem at slike sitater ikke vil kunne spores tilbake til enkeltinformanter eller virksomhetene de representerer. Sitater som benyttes i oppgaven vil sendes til informanten som har oppgitt det slik at det på den ene siden sjekkes at dette sitatet ikke er formulert feil eller misvisende, og på den annen side gis anledning til at informanten kan trekke sitatet dersom de ikke kan stå inne for det. Dersom informanten føler seg trygg på opplegget vil man øke sannsynligheten for å få god datakvalitet og skarpere intervjusvar.

### **3.10 Kritisk refleksjon over valg av design og metode**

Valg av design og metode innebærer at man på bakgrunn av problemstillingen vurderer frem og tilbake hvilken design og metode som ville gi mest pålitelig data vurdert i lys av vanskeligheten med å skaffe disse dataene. Alle metoder har sine styrker og svakheter, og man må vite om disse for å kunne foreta analyser og konklusjoner på rett grunnlag.

Dahl (1999, s. 32) tar opp hvordan forsknings- og organisasjonslitteraturen definerer hvilke behov folk har, og ikke dem selv, og sier at mennesket gjøres abstrakt, objektivisert, harmonisøkende, og rasjonelt. Det vil kunne innebære at den fulle sannhet ikke nødvendigvis blir synlig for forskeren fordi en rekke slike forutsetninger ikke er tilstede. Intervjuer gir tilgang på få og subjektive perspektiver og alternativer, spenninger gattes over og det rasjonelle vinner over det irrasjonelle i fremstillingene.

I designet som ble benyttet, ble det valgt å bruke én informant pr virksomhet. Som vi har vært inne på *kan* det i enkelte tilfeller være feil informant – en annen person i virksomheten burde vært intervjuet. Ulempen med én informant fremfor multi-informanter vil være at man kun får sett på fenomenet fra ett perspektiv fremfor å få ulike syn på samme sak innad i en virksomhet. I visse tilfeller kunne det være at for eksempel fagforeninger eller toppleder kunne ha andre syn på hva slags kompetanse man har eller bør ha fremover og hvordan man måler denne. Selv om det utvilsomt ville gitt interessant informasjon om felles eller avvikende inntrykk og forståelse internt i virksomhetene ble det valgt et én-informant-design fordi informantene i kraft av sin rolle bør representere det dominerende synet samtidig som viktigheten med å kartlegge hvordan dette gjøres i *ulike* virksomheter har vært sentral. Når dette er sagt så vil det selvsagt kunne oppstå uenigheter både med toppsjef eller fagforeninger som hindrer gjennomføringen av planer og prosesser HR-avdeling setter i gang.

Et annet poeng kan være at man tross alt legger beslag på 1 time av en opptatt persons liv. Dette kan påvirke både kvaliteten på intervjuet – særlig hvis tiden overskrides eller spørsmålene oppfattes irrelevante. Intervjutiden ble ikke overskredet i noen av intervjuene, og informantene ga god informasjon i henhold til intervjuguiden. Det kan likevel være at andre tilgrensende relevante refleksjoner ikke har kommet frem når intervjuet nærmet seg avtalt avslutningstidspunkt.

Et tredje poeng kan handle om meg som forsker og fagmann. En informant får telefon og en invitasjon fra en fagperson innenfor området – kanskje til og med innenfor et område de selv føler de ikke har alle brikkene helt på plass. Dette kan føre til pynting, overdrivelser, generelle påstander eller skjuling av problemer. I enkelte tilfeller kan det også være at måten virksomheten jobber med strategisk personalplanlegging er en ensom og underkjent oppgave, og at informanten «endelig» får snakket om «sitt område». Det vil si at selv om det kan oppstå svakheter knyttet til meg som person, kan det også oppstå styrker i form av rikere data fordi informanten føler seg «hjemme» og at de endelig snakker med noen som forstår problemene. Når hensikten er å få sann kunnskap er det viktig at store ord fra informanten underbygges med eksemplifisering, og at jeg som intervjuer er bevisst min påvirkning både ved bruk av taushet eller bekreftende utsagn. Et kvalitativt intervju kan påvirkes fordi det er en sosial situasjon, og man må være klar over hva som påvirker før man går i gang med intervjuet. Tillit mellom intervjuer og informant kan også påvirke hvor mye informasjon eller detaljeringsnivået hvis informant ikke har helt klart for seg formålet eller at man oppfatter at det spørres om virksomhetssensitiv informasjon. For å motvirke dette er det viktig å opptre sannferdig, opplyse om anonymitet og fortelle om hvordan data vil bli analysert og rapportert. Når disse momentene er nevnt, er det med andre ord viktig å sørge for at svakhetene begrenses slik at styrkene ved metoden kommer frem og at man både får mer data å analysere samt høyere kvalitet på denne mengden.

### **3.11 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet**

Begrepene *validitet* og *reliabilitet* brukes som mål på kvaliteten på måleverktøyet og bearbeidingen av data ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 243). Dersom et verktøy – i dette tilfelle et intervjueskjema – er reliabelt vil man si at spørsmålene er utformet på en slik måte at de får samme svar hver gang. Når man har laget et skjema som har dette kvalitetsnivået må man bekymre seg for validiteten. Det vil si om spørreskjemaet virkelig måler det som er tenkt å måles eller om skjemaet måler noe som ligner. Der reliabilitet handler om pålitelighet, handler validitet om gyldighet.



Bruken av begreper i spørreskjemaet vil kunne påvirke reliabiliteten til spørreskjemaet. Selv om forskeren tror han eller hun stiller nøyaktig det samme spørsmålet til flere informanter vil det kunne være ulike definisjoner av begreper ute i virksomhetene, og informantene kan svare på spørsmålene på bakgrunn av hvordan *de* forstår og benytter begrepene. For å motvirke dette begreper defineres for informantene eller begrenses i intervjueskjemaet. Det at skjemaet er semistrukturert vil i dette tilfellet innebære at det i beskjeden grad benyttes faste svaralternativer og komplisert språk.

Et annet problem som kan oppstå i denne studien kan være det Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 244) omtaler som metodefeil eller vurderingsskjevheter som oppstår i en informant-observatør-relasjon. Det innebærer at forskeren må være bevisst hva som er forskerens slutninger eller oppfatninger, og hva som er informantens. Forskerens forforståelse kan påvirke hva forskeren hører, og det er viktig å være klar over hvor lett dette kan skje, og hvordan man bør motvirke dette.

Som vi har vært inne på når det gjelder valg av informanter, har dette svært stor betydning for validiteten på oppgaven. Dersom riktig informant ikke blir valgt, eller at riktig informant ikke i virkeligheten har informasjon nok eller ansvar for områdene som berøres i intervjueskjemaet vil man risikere alvorlige feil og mangler ved intervjuet. For å sikre dette ble studiens formål forklart i den første telefonsamtalen, og informantene fikk mulighet til å avklare om de var de riktige å intervju og om de opplevde at de hadde lang nok erfaring i virksomheten til å kunne uttale seg

Som intervjuer er det også viktig å være seg bevisst hvilke roller man har og hvordan det kan påvirke svarene. Ifølge Jacobsen (2005, s. 225) kan selve undersøkelsesopplegget påvirke de som undersøkes. Dette kan bety at det kan være forskjell på om, og hvordan man oppfatter at det er en student som ringer eller om det er en erfaren fagperson og dette kan påvirke hvilken informasjon man er villig til å gi fra seg og hvordan man oppfatter spørsmål.

Informantene var ikke personlige bekjente, og utover prosjektets beskrivelse og formål som ble presentert på telefonen da de ble invitert, og gjentatt ved oppstart av intervjuene, hadde de lite informasjon om meg som intervjuet. Det er rimelig å anta at med dagens tilgang på informasjon vil noen nok foreta enkle internettsøk på mitt navn eller sjekke nærmere min arbeidsplass dersom de ikke allerede var kjent med den. Hvilken erfaring med, opplevelse av eller hvilke bekjente de eventuelt måtte ha i min organisasjon vil kunne påvirke svarene.

## **4 Analyse, funn og diskusjon**

Dette kapittelet omhandler analyse og diskusjon av funn, og begynner med beskrivelser av hvordan forskningsspørsmål har blitt analysert. Som metodekapittelet tok for seg ble mengden data delt inn i hvert forskningsspørsmål med utgangspunkt i intervjuguiden. Denne hadde en fordeling av spørsmål innenfor hvert forskningsspørsmål, og vil samlet sett gi oss et svar på hvordan strategisk ressursplanlegging foregår i praksis.

Siden hvert forskningsspørsmål diskuteres for seg, vil nærmere beskrivelser av analysene for enkelhetens skyld presenteres i begynnelsen av hvert forskningsspørsmål slik at det blir oversiktlig hvilke spørsmål og kategorier som ble brukt i analysene.

Rent overordnet før vi går løs på forskningsspørsmålene, så viste det seg at noen spørsmål fra intervjuguiden også besvarte flere andre spørsmål som kom senere i guiden. Det vil si at der informantene har vært svært rause i besvarelsen av det innledende spørsmålet om hvordan prosessen ser ut, så har svarene blitt fordelt utover andre forskningsspørsmål der akkurat det temaet berøres. Oppfølging i intervjuets gang, ble dermed å vise til tidligere svar, og be om eksempler eller nærmere forklaring. Fordelen med slike åpne spørsmål var at informanten fikk pratet seg varm og flyten kom i gang, men en ulempe var at analysearbeidet i ettertid viste seg å være nokså krevende. I lys av hva som ble sagt, kunne åpenbart lukkede spørsmål bli brukt, men på en annen side ga disse åpne spørsmålene en del informasjon som kanskje ikke ville blitt nevnt utenfor totalsammenhengen i senere konkrete spørsmål i guiden.

Det første forskningsspørsmålet tar opp hvordan prosessen for strategisk ressursplanlegging ser ut i praksis i virksomhetene. Dette spørsmålet vil på mange måter utgjøre en ramme for de ulike andre forskningsspørsmålene, som undersøker utvalgte sider ved prosessen dypere. Disse handler om hva som kartlegges, hvem som er involvert i prosessen og har ansvar i prosessen, hvordan interaksjonen og flyt av informasjon gjøres i praksis, og til sist hvordan endringer i omgivelsene påvirker prosessen.

### **4.1 Hvordan ser prosessene for strategisk ressursplanlegging ut?**

Til å analysere data innenfor dette spørsmålet ble først spørsmålene fra intervjuguiden som handlet om dette plasseres sammen slik at man fikk et samlet overblikk, fylt opp med kolonner av hver informants svar. Spørsmålene som var spesielt relevante var spørsmål 1- 11 (vedlegg 2), som ble valgt ut etter en teorinær tilnærming, med referanse til Y-modellen Egerdal (2017, s. 244) beskriver. I tillegg ble spørsmål 20-21, som omhandlet

forbedringspunkter og tilleggsinformasjon analysert og fordelt utover dette og andre relevante forskningsspørsmål.

Kategoriene som brukes i analysene og diskusjonen er; «fremtidig behov for kompetanse», «kartlegging av eksisterende kompetanse», «analysere gap», «alternative tiltak», «handlingsplan», og «revisjon». Kategorien «kartlegging» diskuteres i tillegg i dybden i det andre forskningsspørsmålet.

Alle informantene sier de gjennomfører en prosess rundt strategisk ressursplanlegging, og det starter med at virksomhetsstrategien setter overordnede mål i den kommende strategiperioden. Det neste trinnet er å bryte disse målene ned på kompetanser, som deretter kartlegges og identifiseres for å kunne svare på om virksomheten har riktig kompetanse i tilstrekkelige mengder til å kunne nå målene som er satt, eller om de får mangler. Deretter ser de på alternative tiltak og lager en handlingsplan, som revideres jevnlig etter hvert som tiltakene får effekt eller omgivelser endrer seg. Sett i forhold til Y-modellen som Egerdal (2017, s. 244) skisserer er det helt klare likheter med hva informantene forteller om, men flere av informantene rapporterer om utfordringer rundt disse trinnene. I diskusjonen tar vi for oss ett og ett trinn med mest vekt på «fremtidig kompetanse» siden den delen er mer fremadskuende og legger føringer for resten av trinnene.

Hvor langt fremover slike strategiske planer kan legges påvirker ikke kategoriene som ble valgt, men innholdet i kategoriene påvirkes. Man kan ha visjoner, ønsker eller retning på nokså overordnet nivå, men tidshorisont påvirker både mengden aktiviteter som kan legges inn samt presisjonsnivået.

#### **4.1.1 Fremtidig behov for kompetanse**

Når det gjelder arbeidet med de overordnede målene og prosessen med å bryte disse ned på kompetanser ser vi at det varierer i ulike virksomheter, men at det foregår hos lederne og HR-avdeling i samspill. Spesielt i store virksomheter ser vi dette gjennomført mest grundig.

Årlig har vi en grundig prosess med planlegging. Det starter med en HR management audit. Hva trenger vi av kompetanse for å nå målene? Hvor langt klarer vi å se?  
(Informant nr. 5)

Vi ser at virksomheter som opererer internasjonalt også bruker engelsk terminologi. Dette kan komme av at de har utenlandske ledere, eller det kan indikere at de har en «oppskrift» i bunnen som de har implementert. Røvik (2007, s. 307) tar opp hvordan slike oppskrifter, hvis er tilpasset virksomhetens forhold kan være effektive, men stiller samtidig spørsmål ved om

slike oppskrifter virkelig blir modifisert, eller bare reproduisert og fremmede for lederne. På en annen side kan det også bety at HR-folk snakket *forretningspråket*, og det vil være svært viktig for å komme inn i diskusjonene med ledere om fremtidig behov for kompetanse. Dette kan ifølge Sparkman (2018, s. 16) bidra til å øke *bevisstheten* hos lederne slik at prosessen ikke virker fremmed, og de forstår nytten av å gjøre denne oppgaven.

Strategien legges, og så drar HR-avdeling strategien ned på områder som berører. Deretter innhentes input fra alle divisjoner. Vi har en people review, med en halv dag workshop med hvert businessområde der VP for hvert businessområde deltar.  
(Informant nr. 1)

Sitatet indikerer det Lai (2013, s. 70) ville kalle en målbasert top-down prosess. Et poeng da vil være som informanten er inne på å arrangere møteplasser der konsekvensene av virksomhetsstrategien vurderes for hvert forretningsområde, ikke fra avstand eller noe som kun skjer på hovedkvarteret. Hva strategien betyr i realiteten kan være gjenstand for ulik tolkning, og det er heller ikke gitt at hovedkontor er klar over akkurat konteksten andre divisjoner eller avdelinger står i. I mindre virksomheter foregår aktivitetene mindre formelt og omfanget er mye mindre

Vi starter med å se på salgsbudsjett, og ser om vi trenger flere eller færre medarbeidere enn vi har. HR er veldig tett på i alle strategiprosesser, og kan ikke leve i nuet. Vi må være typen til å se fremover og hjelpe ledere med å løfte blikket. (Informant nr. 3)

Tilfelle ovenfor peker på at nedbryting av mål i forhold til kompetansebehovet i utgangspunktet handler om kvantitative størrelser og at det er vanskelig for ledere å komme ut av tankesettet som kan indikere kortsiktig tenkning. Tar vi tak i den siste delen om å hjelpe lederne med å løfte blikket kan vi igjen knytte det til Sparkman (2018, s. 11) som tar opp utfordringen med å skape bevissthet. Sparkman (2018, s. 11) sier at man må kommunisere til ledere og ansatte om hva man skal ta fatt på i denne prosessen, og på den måten styre oppmerksomheten mot det som er virksomhetens reelle mål. På en annen side kan vi stille spørsmål ved om «det å løfte blikket» i forhold til *kvantitative* mål er tilstrekkelig på lang sikt. Prahalad og Hamel (1990, s. 81) sier at de som klarer seg best i konkurranse er de som klarer å skaffe nye kompetanser eller mobilisere ressurser slik at kapabilitet og leveransekraft øker. Men dette kan avhengig av sammensetninger av medarbeidere, for eksempel i produksjonsavdelinger og i utviklingsavdelinger. I produksjonsavdelinger er numeriske behov i fokus, og det antas å være enklere å bytte ut eller anskaffe medarbeidere enn i utviklingsavdelinger.

For visse divisjoner handler fremtidig behov mest om å opp og ned-bemanning fremfor kompetanser fordi det ikke kreves spesiell kompetanse til å drive forretningen der. (Informant nr. 1)

Flere utsagn forteller om nokså like fordelinger av i hvilke avdelinger man teller hender og i hvilke man teller hoder. En forutsetning for å kunne veksle mellom opp- og nedbemanning avhengig av etterspørselen er at arbeidskraft er tilgjengelig i markedet, og sannsynligvis at det finnes et arbeidsmarked for de man fjerner fra organisasjonen. McGrath (2013, s. 19) sier at ressurser som ikke er nødvendige i forhold til fremtidig behov må fjernes proaktivt, og sier samtidig at de virkelige talentene må tas spesielt hånd om slik at disse ikke forsvinner i nedbemanninger. På en annen side så kan man også si at i virksomheter med høy personalomsifting løser som regel behovet for nedbemanning av seg selv, men man kan også risikere å miste gode og bli sittende igjen med mindre gode medarbeidere, og utstrakt bruk av nedbemanninger kan redusere virksomhetens attraktivitet i arbeidsmarkedet samt påvirke holdninger internt. Selv talentene som McGrath (2013, s. 19) kan endre holdningene til virksomheten i etterkant av nedbemanninger, kanskje nettopp fordi de har blitt spart eller at arbeidsbelastningen har økt når kolleger blir borte slik at fremtidig kapasitet reduseres.

En av informantene forteller om hvordan de forbereder seg mentalt for å kunne forutsi fremtidig behov for kompetanse.

Vi har blitt utfordret av eierne om å tenke på 2050. Vi tenker 3 år frem i planleggingen i dag. (Informant nr. 7)

Ikke bare er tre år frem i planleggingen i dag nokså uvanlig, og som øvelse før man skal lage 3-årsplaner er det utvilsomt lurt å løfte blikket fordi det kan påvirke hva man tenker om 3-årsplanene. Men det er utfordringen med å sette *fremtidige* kjernekompetanser.

Det er vanskelig å fastsette kjerne- og nøkkelkompetanser 5 år frem, men vi ser at prosessen har gjort noe med lederne. Det begynner å komme under huden til lederne, de har måttet utfordres. De sier at «det vi gjorde for noen år siden ble for generelt». Kompetanse må være mer spesifikk og sammensatt. (Informant nr. 7)

I tillegg til å være vanskelig å knytte til enkeltpersoner er det veldig vanskelig å si hva som vil være kjernekompetanse fremover i tid siden begrepet i stor grad omhandler rekonfigurering av eksisterende kompetanser til nye kompetanser som ennå ikke har blitt entydige

Vi skulle vært enda flinkere til å sette opp målene, og ha ulike måter å bryte disse ned på kompetanser eller ressursbehov. Det er lett å gå i fella om at man trenger flere folk når etterspørselen øker. (Informant nr. 7)

Det informanten er inne på her handler om at det trengs *ulike* måter å bryte målene ned på kompetanser og ressursbehov, og bakgrunnen for uttalelsen handler om at det lett blir numeriske diskusjoner, og at informanten nok gjerne skulle sett mer diskusjon om kvalitet og egenskaper ved kompetanser enn tallbaserte behov. Ser vi dette i lys av Prahalad og Hamel (1990, s. 81) kan vi si at enkle analyser gir liten innsikt i hvordan man skal tjene penger på kompetanser, og at et begrep som kapabilitet blir lett fraværende. Kapabilitet er noe mer enn et sett med kompetanser, det handler i tillegg om prosesser og verdier som omformer kompetansen til varer og tjenester.

Men det er også et behov for å gå mer direkte på lederne med tanke på hva *de* trenger å forberede seg på for egen situasjon.

Det er ikke minst viktig å få opp diskusjon med lederne hva slags kompetanse eller hva som kommer til å kreves av *dem* fremover. Det er enklere å vurdere og planlegge for andre enn for seg selv, og lederne er jo nøkkelpersonene som blir svært viktige for *om* vi kommer til å nå målene. (Informant nr. 9)

Det utsagnet forteller er at lederne, selv om de er en mindre gruppe ansatte kan sette egne behov til side, og glemme at de også trenger kompetanseheving. Mintzberg (1990, s. 3) hevder at ledere er svært operative, og har liten tid, så kompetanseheving de ikke trenger til å gjøre det daglige arbeidet *kan* nedprioriteres. Men nye kompetanser kan kreves av dem, enten det dreier seg om tekniske kompetanser, som nedbemanningsprosesser eller reorganisering, eller emosjonelle kompetanser som nye situasjoner krever. Men anvender vi Edmondson (2019, s. 51) som tar opp tematikk rundt psykologisk trygghet kan vi også si at bare det å møtes slik, og snakke sammen om hva det som står foran kommer til å kreve av lederne i seg selv bidrar til den tryggheten som trengs for å kunne lære av nye situasjoner etter hvert som de oppstår. Det kan også bidra til å unngå enkeltkretslæring og forsvarsmekanismer der lederen egentlig bare vrir litt på måten man gjør ting på fremfor å se på andre måter å løse problemet på slik Argyris (2003, s. 1179) omtaler som dobbelkretslæring.

#### **4.1.2 Kartlegging av eksisterende kompetanse**

Alle informantene har en eller annen form for kartlegging av eksisterende kompetanse, selv om måtene og hyppigheten varierer. I virksomheter med lite utskiftning har de allerede et utgangspunkt fra tidligere, og vet hva de har tilført gjennom kompetanseheving i det siste året. Det kartleggingen i stor grad har fokus på er de «nye» kompetansene som ble identifisert i den forutgående operasjonaliseringen av målene.

Vi tar en runde i organisasjonen, men har en ganske god oversikt likevel. Både produksjon og utviklingsavdeling er veldig tett på i prosessen. De tar eierskap. (Informant nr. 5)

Det at HR-avdeling er tett på livet i organisasjonen er en stor fordel i store virksomheter, og en uunngåelig realitet i små virksomheter.

Vi er en veldig flat organisasjon der alle kjenner alle på navn. Det er høy transparens - alle vet hvem som er faglig flinke og lette å jobbe med i prosjekter, men vi kunne hatt fordel av å ha mer struktur på det. (Informant nr. 2)

Man kan også komme fornær folk til å se det store bilde med nødvendig avstand, og det at man har så god tilgang på personlig observasjon kan også være en hindring i å gå strukturert til verks. Det kan være enkelt å vurdere kompetanser basert på det man ser innenfor rammen av historikken for hver medarbeider, men dette kan være subjektive vurderinger som Pfeffer og Sutton (2000, s. 148) sier er et problem, der relasjon også kan påvirke synet på medarbeideres kompetanse. Trekker vi inn Wennes (2005, s. 142) så kan også arbeidslivet kalles en arena for skuespill, der medarbeidere *spiller en rolle* når de vet at vi blir observert. Det er med andre ord også mulig å si at slike inntrykk ikke alltid er et godt mål på kompetanse. Men virksomhetene bruker også informasjon som kommer frem i medarbeidersamtaler for å danne et inntrykk av hvilken kompetanse medarbeidere har og hva de har som ikke blir brukt slik at virksomheten kan mobilisere ubrukt kompetanse dersom det er behov for å mobilisere til økt kompetansebruk.

En kilde er medarbeidersamtaler. Den er ganske top-down, og eies av mellomlederne. (Informant nr. 7)

Hansson (2015, s. 44) sier at det er viktig at kompetansen som skaper verdi for virksomheten er akseptert og forstått av medarbeiderne (og lederne) slik at de på sin side kan legge frem «ubrukte» kompetanser i slike samtaler. En slik involvering kan skape innsikt om at kompetanseutvikling kan ta en annen retning enn det medarbeideren kanskje ønsket seg i utgangspunktet, og hjelpe til med å løse det Nordhaug (2004, s. 83) omtaler som *konsumentproblemet* som skisserer konflikten mellom hva medarbeidere ønsker å utvikle seg videre innen og det virksomheten har behov for. Et annet problem er at det er annenhåndsinformasjon. Referater fra medarbeidersamtaler er knappe i formen, og som regel oppsummeringer. Det er også åpenbart at den kritiske faktoren er lederen som utfører medarbeidersamtalene slik at inntrykk kan formidles videre oppover i hierarkiet er systematiske og anvendelige.

### 4.1.3 Analysere gap

Med tilstrekkelig informasjon både om fremtidig behov og eksisterende kompetansebeholdning begynner arbeidet med å se hvor det finnes mangler.

Vi starter med data vi har og jobber videre med å forstå hva det vil bety. Vi har data på turnover, tilgang på nye folk med fagbrev, om det er krevende prosjekter som må rekrutteres til. Der vi ser om det er hull. (Informant nr. 5)

Poenget her er at virksomhetene har mye data på både kompetanse som går ut og inn av organisasjonen, og i tillegg vurderer behovet sett opp mot krevende utvidelser. Men dette kan også sees opp mot Prahalad og Hamel (1990, s. 81) om akkurat hvordan firmaer rigger kompetansen internt for å møte krevende mål. De argumenterer for mobilisering og sammensetning av unike kompetanser, og det er lett å se bort fra dette når man har tilgjengelige tall.

Vi trenger å bli mer bevisste på gap i forhold til strategi. (Informant nr. 1)

Et problem flere informanter tar opp handler om at mange gap til tross for anslag og tall kan være vanskelige å vekte. Det er særlig under endring av strategi, som Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, s. 12) tar opp at problemstillingen er ekstra viktig for å unngå at man fortsetter i samme sporet mens strategien endrer seg. Man kan også spørre seg hvor enkelt det egentlig er, å vurdere gapet når man snakker om ny fremtidig kompetanse som kanskje ikke har vært målt tidligere eller som savner felles begrepsforståelse.

Proessen gir oss anslag om gap, men vi bruker ikke begrepet i praksis fordi vi egentlig ikke tror på at gap alltid er reelle. Kompetansen finnes et sted i organisasjonen, vi klarer bare ikke å få målt det. (Informant nr. 6)

Denne informanten tar opp en presisering av slike nye kompetanser. Måling av kompetanser er sannsynligvis lettere å gjennomføre når man har gjort den samme målingen tidligere, og kan gjenkjenne kompetansene gjennom hvordan de kommer til uttrykk. Med det menes at den aller første gangen man måler et begrep vil målingen ville kunne være mindre presis siden måleverktøyet ikke er validert. En annen måte å forstå utsagnet handler om oversiktighet i organisasjon. Pfeffer og Sutton (2000, s. 4) sier at generelt finnes viktig kompetanse i virksomheten, men at man ikke vet hvor, og spesielt (Pfeffer og Sutton, 2000, s. 140) at det vi ikke klarer å måle hopper vi over. Gap er ikke nødvendigvis gap, kun vår viten om det. Som konsekvens kan det være at gapet man kartlegger ikke er reelt, og kan forløses gjennom mobilisering eller aktiviteter som synliggjør «taus» kompetanse slik Stacey (2008, s. 29) tar opp. Men vi ser også at det er vanlig med nokså vage rapporter og problemer med å måle gap.



Viktigste utfordring er å få systemer vi kan trekke relevant informasjon ut av. Vi har begynt med HR-analyser, men mangler ofte gode nok systemer. (Informant nr. 3)

Systemer som snakker sammen eller er enkle å få informasjon ut av til vårt formål ser ut til å være uvanlig. Det er ofte lett å få ut grunninformasjon, men ikke alltid kompetanseinformasjon slik Lai (2013, s. 73) definerer det. Ser vi uttalelsen ut fra perspektivet til Nilsen og Michalsen (2015, s. 193) kommer dette av at driftsindikatorer prioriteres i slike systemer på bekostning av strategiske indikatorer. Drift og basisbehov *må* som regel dekkes gjennom systemer, og bruker vi Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nyman (2009, s. 80) sin beskrivelse av ulike «flyt»-strømmer HR-avdeling må ha kontroll på, så kan det bety at hvis basis og drifts-indikatorer dominerer, så vil ikke virksomheten ha tilstrekkelig informasjon til å lage god kompetansestrategi og heller ikke kunne vekte ulike alternativer tiltak.

#### **4.1.4 Alternative tiltak**

Det neste skrittet ifølge Egerdal (2017, s. 244) etter at man har identifisert gap eller har en forståelse av hva man trenger, er å se på mulige tiltak som vil dekke gapet. Lai (2013, s. 43) sier at dette ofte vil dreie seg om nyansetter, medarbeiderutvikling eller mobilisering, og informantene samlet sett sier at kompetanseutvikling og rekruttering satses mest på.

I fjor hadde vi en endring der vi økte fokuset på ny målgruppe. Da måtte vi se hvor mye kompetanse vi egentlig hadde for å treffe denne målgruppen og satte i gang intensiv kursing for å utvikle medarbeiderne. (Informant nr. 6)

Uttalelsen ovenfor viser at medarbeiderutvikling blir vurdert som det sterkeste alternative tiltaket for å treffe nye målgrupper. En fordel kan være at det kan gå relativt raskt å lukke gapet slik fremfor å lyse ut stillinger og ansette nye som trenger tid til å komme i gang. Men på en annen side så er det viktig å se på om man reelt sett kan avse og fordele ansatte for å betjene nye målgrupper, og om medarbeiderne har de rette holdningene en slik endring potensielt kan kreve. Mobilisering, som Lai (2013, s. 154) beskriver vil hente ut mer av medarbeidernes totale kompetanse, og kan virke motiverende, men det kan også være demotiverende dersom det er snakk om å utvide arbeidsmengde fremfor et rollebytte.

Vi kan ikke sikre all kompetanse internt, når vi trenger flere eller annen kompetanse. (Informant nr. 9)

Selv om de fleste virksomhetene i stor grad utvikler medarbeiderne, er det uunngåelig at de også er nødt til å rekruttere når de er i vekst. Utsagnet kan også speile en situasjon der de trenger vesentlig annen kompetanse. I dagens arbeidsliv kan man nevne digitalisering som en

slik ny type kompetanse de fleste ser seg nødt til å rekruttere fremfor å ansette. På en annen side spiller også økonomi inn i bildet. Medarbeiderutvikling koster penger, og det er ingen garanti for at kompetansen heves. Lai (2013, s. 43) fremhever på den annen side at rekruttering heller ikke er en garanti, men dersom man har gjort godt håndverk i stillingsanalysen og kravspesifikasjonen vil nyrekruttering være svært effektivt.

De jobbsøkerne som har rett kompetanse har feil holdninger. Veldig regelstyrte og konservative. Derfor har vi kjørt mye kompetanseutvikling på egne folk. (Informant nr. 6)

Et problem kan være at holdninger ofte spiller en viktig rolle. Disse er vanskelige å måle ved rekruttering og tar tid å utvikle ifølge Brochs-Haukedal (2010, s. 234). Men valg mellom ulike alternativer for å lukke gap kan også ha en skjult kostnads- og effektivitetsside.

I ressursplanlegging har vi veldig høyt fokus på kosteffektivitet. Alt som ikke er kjernevirksomhet outsources eller settes ut til funksjoner i andre land. Men ser at vi betaler mer, og får en mindre tjeneste. (Informant nr. 4)

Det informanten er inne på er en form for optimisme knyttet til valg. Man outsourcer for å spare penger, men ender opp med å bruke mer penger. Informanten stiller også spørsmål ved om det gir særlig mer effekt. Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nyman (2009, s. 84) inkluderer outsourcing i sin liste over vanlige tiltak, og legger vekt på at uansett hva man velger så må man ha en organisasjon til å håndtere det godt. Akkurat eksempelet over kan indikere at det er vanskelig å forutsi kostnader ved outsourcing sammenlignet med «å gjøre det for egen maskin». På en annen side så passer sitatet inn i McGrath (2013, s. 19) sine betraktninger om hva som skaper lønnsomhet gjennom at støttefunksjoner – det som ikke er kjernevirksomhet skal man kvitte seg med. Man slipper utviklingskostnader (for disse), og kan konsentrere aktiviteten om kjernevirksomheten. Men flere informanter forteller samtidig at vurderingene foretas fort, og at man ikke rekker å høste erfaringer før nye tiltak iverksettes.

Skulle gjerne hatt mer tid og kapasitet til å jobbe med ressursplanleggingen. Selv om vi tenker at vi har god nok oversikt, og gode planer for å dekke kompetansebehovet er det likevel forlite refleksjon rundt hva vi velger. (Informant nr. 6)

Denne informanten tar opp at det kan være en automatikk i prosessen, og at man ikke reflekterer over hva det betyr. Ifølge Argyris (2003, s. 1179) er man altfor opptatt av enkeltkretslæring, at man hele tiden lærer «kort» og forbedrer prosessene sine fremfor å vurdere om prosessene er feil. Hvis vi bruker eksemplet fra diskusjonen om outsourcing, så kan det innebære at man opparbeider ferdigheter i å *håndtere* outsourcing fremfor å spørre seg

om dette er det beste valget. På en annen side kan vi si at mer tid eller refleksjon ikke er noen garanti for at dobbeltekretslæring inntreffer.

#### **4.1.5 Handlingsplan**

I forhold til Y-modellen Egerdal (2017, s. 244) legger frem, foregår punktet om å identifisere alternative tiltak og å lage en handlingsplan i tett samspill ifølge informantene totalt sett. Valg av tiltak vil stille ulike krav til organisasjonen.

Det er ikke en isolert prosess. Det gjennomsyrrer mange av prosessene. Bemanning på fabrikker er ekstremt viktig for mange parallelle prosesser. (Informant nr. 5)

Dette betyr at enten man velger å rekruttere, utvikle, outsource eller å mobilisere, så krever dette ferdigheter både av ledere og medarbeidere må utvikle, og prosesser som må forsterkes. Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nyman (2009, s. 80) vektlegger dette med kompetanse til å håndtere valgene, og sier at suksess avhenger av at man har en organisasjon som er i stand til å kapitalisere på fordelene ved et valg og redusere ulempene.

Et viktig mål med planleggingen er å se hvor mye vi må utvikle. Vi tror ikke på skipperetak, og har vi riktig kompetanse så går det bra. (Informant nr. 5)

Utvikling av mennesker og organisasjon til å håndtere for eksempel et skifte, fra utvikling av egne folk til for eksempel å outsource et område tar ofte lengre tid enn planlagt, og det er ikke minst viktig å fastslå under planleggingen hvor «klar» organisasjonen er til å iverksette ulike handlingsalternativer. Brukes mye tid på utvikling, kan det redusere tid til operativt arbeid.

#### **4.1.6 Revisjon**

De fleste informantene sier at selv om prosessen foregår årlig, så er det delprosesser som gjennomføres i løpet av året som reviderer og hører innunder ressursplanlegging. Dialogen med ledere og prosessen rundt ressursplanlegging følger gjerne et «årshjul» og inkluderer også aktiviteter som går over lang tid. Men det vanligste er at hovedprosessen gjøres årlig, men med ulike justeringer jevnlig. Alle informantene forteller om at varighet på ansettelse synker, og at det særlig er medarbeidere med kritisk kompetanse som er etterspurte.

Personalomsetning påvirker hvor ofte man må ha en fot i bakken på hvordan virksomheten ligger an og om behovet har endret seg. Men for noen er det å ha en lengre horisont en vanskeligere øvelse.

Vi prøver å legge planer, men får tildelingsbrev for ett år av gangen, så det blir mye her-og-nå. Utfordringen er å se fremover. (Informant nr. 7)

Vi ser på den annen side at HR og lederne forsøker å legge planer på lengre sikt, men at dette nærmest er en umulig oppgave siden tidsrammen er svært kort. Dette kan kalles en tilpasning til institusjonelle omgivelser, og ifølge Mikkelsen og Laudal (2014, s. 30) vil her rammen avgrense strategien og muligheten til å planlegge langsiktig. Strategien vil være det man skal basere de underliggende aktivitetene etter, og det er dermed viktig at denne er klar og tydelig fordi så mange underliggende aktiviteter baserer seg på denne. I henhold til Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, s.12) vil åpenbart en klar og tydelig plan gjøre de underliggende strategiske aktivitetene smalere, målrettet og mer presise, men forutsetningen er ofte hvor klar og tydelig den egentlig er. Det dreier seg ikke bare om strategien, men også om nedbrytningen operasjonalisering av denne ned på kompetanser.

Vi har faste møter i løpet av året der kompetanse diskuteres med ledere, og der er det spesielt fokus på kompetanse og ressursplanlegging. (Informant nr. 2)

Sitatet forteller om at temaet tas opp jevnlig, og dette kan være en god anledning for ledere å lære av hverandre både om hva de ser og hvor godt rustet de er. I henhold til Mikkelsen og Laudal (2014, s. 30) som sier at når aktivitetene skal hensynta de tekniske og institusjonelle omgivelsene vil nettopp endringer i rammebetingelser eller marked, eller interne ressurser være nødvendig å diskutere jevnlig, og ikke bare for lederes del, men også for HR-ledere som ikke vanligvis har blikket like tett på hva linjens utfordringer er. Noen oppgir at store endringer krever mer overordnet oversikt, og reviderer denne et par ganger i året.

Planleggingen er ikke veldig finmasket. Den enkelte leder gir innspill og vurderinger av hvordan han skal bemanne i det neste året. Disse prosessene foregår på våren og på høsten. Vi planlegger nå kun ett år frem i tid. (Informant nr. 8)

Det at det planlegges nokså kortsiktig er ifølge en informant mer vanlig enn uvanlig. Man kan skille mellom kortsiktig, mellomlang og lang sikt, der kortsiktig kan karakteriseres som operative planer. Dette kan passe med det Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, s.12) omtaler som en mer *fremvoksende* strategi der man nok har langsiktig retning, men i større grad legger inn rom for endringer i kortere sykluser. Men hvor planmessig skal slike revisjoner være?

Vi gjør kompetanseplanlegging jevnlig, men ikke planmessig nok. Sist fikk vi høy tydelighet, men klarer ikke i tilstrekkelig grad å knytte kompetanser opp mot målene. (Informant nr. 6)

Dette kan indikere at oppskriften ikke er presis nok eller rett og slett at arbeidet er svært vanskelig. Der Rørvik (2007, s. 307) påpeker at modifierende modus innebærer en lokalt

modifisert versjon av en fremgangsmåte, problematiseres kanskje ikke problemet med å modifisere. Det kan være vanskelig å gjøre slike tilpasninger fordi man avviker fra malen, gjør ting man tror er tilpasning, og kan bruke tid på å få feedback på om modifiseringen var effektiv. Men vi kan også ta tak i vanskelighetsgraden. Lai (2013, s. 68) tar opp utfordringen med utydelige kravanalyser. Dette kan gi «følgefeil» slik at man kan ende opp med forholdsvis tydelige målinger, men av (noe) feil kompetanser.

Dette første forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan prosessen med strategisk ressursplanlegging ser ut, og vi ser at virksomhetene i stor grad følger den etablerte modellen i dette arbeidet. Men det oppleves utfordringer ved flere av punktene i modellen, og spesielt knyttet til det aller første punktet om å vurdere fremtidig behov for kompetanse samt arbeidet med gap. Punktene etter dette preges av problemene med disse to prosessene. Man kan kalle det «følgefeil», til gjengjeld blir konsekvensene mindre fordi revisjoner nå skjer oftere.

## **4.2 Hva kartlegges?**

Det andre forskningsspørsmålet dreier seg om karakteristika ved kartleggingen. Hva de kartlegger og hva slags type informasjon som er nyttig for virksomhetene å vite om i prosessen er sentrale punkter i forskningsspørsmålet. Til å strukturere og analysere data innen dette spørsmålet ble spørsmålene 3-7 samt 11 i intervjuguiden (vedlegg 2) brukt. Disse omhandlet «kartlegging», og i analysene ble en empirinær tilnærming brukt der kategoriene er temaene som går igjen i dataene. Kategoriene i analysen er «Kvalitativ/kvantitativ», «kritiske kompetanser», «kjernekompetanse», «holdninger», «bredt eller smalt», samt «detaljnivå». I presentasjon av uttalelser, funn og diskusjon vil denne strukturen følges.

### **4.2.1 Kvalitativ / kvantitativ**

Alle virksomheten teller kvantitativt, med tanke på antall ansatte og antall med visse utdanninger eller demografisk data. Det er enkelt å skaffe slike kvantitative tall og sette disse inn i anslag om fremtidig behov dersom dette viser seg å være mest relevant. Men det å måle på mer innhold og kvalitet på kompetanser er vanskelig.

Kvantitativ telling av hoder opp mot budsjetter er lett, der det blir mer komplisert er de kvalitative bildene. Avdelinger har helt ulik produksjon og der det i den ene er svært lett å få inn ny kompetanse er det omtrent umulig i en annen fordi de jobber med unike områder som krever mange års erfaring før det sitter. (Informant nr. 7)

Uttalelsen viser en ofte typisk inndeling i ulike grupper medarbeidere som tilhører ulike deler av organisasjonene med ulike krav til kompetanse. Som informanten er inne på er det forholdsvis enkelt å telle hoder, men vanskelig å telle innholdet i hodene.

Utover nøkkeltall på typisk fagbakgrunn måler vi ikke kompetanse. Det skjer så mye at kompetanse blir fort gammel. (Informant nr. 2)

Det denne informanten forteller om er at de grunnleggende kompetansene man ofte får i en utdanning er det eneste meningsfulle som lar seg kartlegge fordi kompetansen man opparbeider seg gjennom jobbsituasjoner eller gjennom erfaringer ikke er relevante på senere måletidspunkter. På den ene siden så kan dette synet være hensiktsmessig fordi det heller ikke er noen direkte mening i å måle kompetanse man har brukt, men som sannsynligvis ikke vil være aktuell i fremtiden. Dette vil representere en nokså målstyrt tankegang slik Lai (2013, s. 70) omtaler, men på en annen side så er fremtidig behov nokså usikkert – hvilken del av kompetansen en medarbeider har bruk for i fremtiden kan være vanskelig å forutsi, og hvis man kun kartlegger den formelle kompetansen kan man risikere at hvis mål eller omgivelser endres, så vet man ikke hva man har i organisasjonen. Hva som vil være mest hensiktsmessig å måle på er det dermed vanskelig å fastslå, og det er lett spekulere på at utsagnet dreier seg om hva som er lett å måle, ikke nødvendigvis hensiktsmessig slik Pfeffer og Sutton (2000, s. 140) hevder.

Annet enn det lederne vet ute i avdelingene har vi ikke oversikt over ansattes kompetanser. Det gjør at vi i HR ikke kan se hvor potensialet for å mobilisere ubrukt kompetanse er. (Informant nr. 2)

Denne uttalelsen spinner videre på samme argument og viser at hvis det i fremtiden trengs å se på mobilisering slik Lai (2013, s. 154) definerer det så har man med andre ord liten innsikt i hvilken læring medarbeiderne faktisk får gjennom oppgavene utover antakelsen om at de lærer noe hver dag eller at lederne sørger for å mobilisere folk. På den ene siden så kan man si at det viktigste vil være at lederne selv vet (omtrentlig) og at det i virkeligheten egentlig er nok fordi som Hansson (2015, s. 44) tar opp, gode medarbeidersamtaler bør fokusere på kompetanser som skaper verdi og forankring bør skje der. På den annen side forutsetter dette at lederen også vet hva som skal skape verdi i fremtiden og vektlegger dette. Men ledere kan også skifte jobb og dermed etterlate seg et vakuum når det gjelder kompetanseoversikt. Det vil igjen skape manglende oversikt og endringer i den intellektuelle kapitalen slik Roos og Roos (1997, s. 413) omtaler som skjuling av medarbeideres kompetanse. Man mister både erfaringene fra lederen som slutter i tillegg til oversikten over dennes medarbeidere.

Det viktige for mange av lederne er ikke hva man har, men hva man vil ha mer av. Om medarbeidere har en grad av en eller annen kompetanse er ikke så viktig som at de har nok av den. Mange av lederne er opptatt av og gode til å få ansatte til å utvikle seg. (Informant nr. 2)

Essensen i utsagnet er at lederne ikke er like opptatt av formell kompetanse, men av leveransekraft. Av utsagnet kan vi tolke at det i bunn og grunn er stimulerende for mange ledere å utvikle folkene sine, og at de ønsker *kvantitet* inn, slik at de kan utvikle folk selv. Dette kan bidra til å løse det Nordhaug (2002, s. 85) beskriver som *strategiproblemet* som handler om kompetansen er kongruent med virksomhetens strategi. I slike tilfeller kan man si at kvalitativt blir medarbeiderne utviklet i retning av strategien. På en annen side kan det forutsette at lederen har forstått strategien, og ser hva slags kompetanse man trenger på lengre sikt. Men ser vi dette i lys av Mintzberg (1990, s. 3) har ledere en tendens til å tenke operativt og ikke strategisk, og kan dette stille spørsmål ved om den langsiktige strategien i stor nok grad får plass i slik enkelt-utvikling av medarbeidere.

Basert på rollebeskrivelser skal vi straks i gang med en kompetansekartlegging der vi avklarer relevant og irrelevant kompetanse. (Informant nr. 6)

Rollebeskrivelser vil være mer enn kompetansebeskrivelser og i større grad rette oppmerksomhet mot hvilke kompetanser som kreves. Men selv om man designer en rolle som skal passe perfekt til et sett med oppgaver, kan man likevel stille spørsmål ved hvor presist og avgrenset det egentlig kan bli. Det å utelukke «irrelevante» kompetanser (utover de åpenbare) kan kreve en svært rasjonell og ideell prosess, og Fallan og Pettersen (2016, s. 126) tar spesielt opp at man både har begrenset informasjon og kognitiv kapasitet. Det kan med andre ord være at en rasjonell prosess ikke tar høyde for behovet og anvendelsen av nettopp irrelevante kompetanser.

#### **4.2.2 Kritiske kompetanser**

Virksomheter har ulike mål, og dermed ulike kritiske kompetanser, og akkurat det som defineres som kritiske kompetanser er det viktig å ha en oversikt over fordi dersom disse forsvinner eller blir utdaterte reduserer det virksomhetens evne til å nå målene.

Vi trenger ikke nødvendigvis teknologer, men vi trenger å *mappe* teknologisk forståelse hos folkene og helst heve denne. (Informant nr. 9)

Her har vi en uttalelse som tar opp hvordan en kompetanse er kritisk for hele virksomheten, ikke kun for en avgrenset gruppe medarbeidere. Et problem informanten er inne på når det gjelder tekniske ferdigheter er at når det er basert på selvrapporteringer eller rapportering fra

ledere om dette, så vil det kunne være svært subjektivt vurdert. Dette kan passe med det Nordhaug (2002, s. 91) omtaler som *verdsettingsproblemet* der ansatte ønsker å synliggjøre mest mulig av kompetansen sin, mens virksomheten kun verdsetter en del av den. En slik kartlegging vil kunne kreve at begrepet defineres, nivåer beskrives, og at det lages et verktøy som hjelper lederne med å vurdere medarbeideres kompetanse innenfor dette rammeverket.

Vi bruker ikke kritisk kompetanse i seg selv som et begrep, men vi har kritiske forretningsområder med de kompetansene som trengs der. Det vil si at hvis vi sliter i marked x, så kaller vi det et kritisk område og kompetansene som trengs for å vinne i det markedet kan kalles kritiske kompetanser. (Informant nr. 1)

Her har vi et annet eksempel på hvordan man velger hva som er kritisk kompetanse, og at dette er knyttet opp til markedsområder og kunnskaper som trengs for å trenge inn i det. I henhold til Wernerfelt (1984, s. 172) sin definisjon av en ressurs for et firma passer dette inn i Resource-based view der ressursen vil gi en konkurransefordel eller utgjøre en svakhet. På den ene siden vil det utover «markedsinnsikt» eller tidligere erfaring fra akkurat denne kritiske bransjen være vanskelig å sette fingeren på akkurat hvilken annen kompetanse som trengs, og dermed kartlegge den internt slik en annen informant også forteller om.

Når vi skifter målgruppe er det vanskelig å definere hvilken spesifikk kompetanse som blir kritisk og måling av denne. (Informant nr. 6)

Men i noen tilfeller opplever de at organisasjonen eller omgivelsene endrer seg eller at tjenestene ikke holder mål. Det som tidligere *ikke* var kritiske eller kjernekompetanse blir det nå, og de må måle hvordan beholdningen internt egentlig er når det gjelder slik kompetanse.

Vi trenger mer digital kompetanse. Vi har over tid outsourcet tjenester ut av landet, men det fungerer ikke godt nok. Vi tar nå disse områdene hjem igjen. (Informant nr. 8)

Slike endringer skaper behov for kompetansekartlegging enten det handler om å kartlegge virksomhetens eksisterende digitale kompetanse dersom man skal bli mer digitale selv, eller håndteringskompetanse dersom man fortsatt vil outsource fra norsk leverandør slik Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nyman (2009, s. 84) omtaler.

Den viktigste kompetansen nå er «den nye måten å gjøre det på». Ikke nødvendigvis fagkompetanser i fokus. (Informant nr. 8)

Vi ser her at den mest kritiske kompetansen som vurderes i høy grad kan sies å være realkompetanse. Det er ikke fagkompetanse som er viktigst, men evnen til å håndtere de nye måtene å gjøre ting på. Det kan på mange måter bidra til å løse det Nordhaug (2002, s. 90)



kaller *konfigurasjonsproblemet*, der ubrukt kompetanse (små deler) settes ut i live ved at nye måter tillater den å komme frem. Dette kan være «kjente» kompetanser hos medarbeiderne, som tidligere erfaringer, og ifølge Lai (2013, s. 154) vil dette kunne mobilisere og engasjere medarbeidere. På en annen side kan dette forskyve ulike maktbalanser der fagekspertene kan oppleve at de er truet, og dermed enten «melder seg ut» eller starter en kamp for viktigheten av sitt område. Dette kan sies å berøres av det Nordhaug (2002, s. 89) betegner som *latensproblemet* der medarbeidere velger å skjule sin kompetanse. Dersom de «melder seg ut» kan det bli risiko for at virksomheten mangler reell kompetanse, og dersom det blir en kamp reduseres mulighetene til å få avkastning på disse nye måtene å gjøre tingene på fordi det vil redusere samarbeid på tvers.

Vi skal bli flinkere til å bruke ressurser på tvers. Vet ikke helt hvilke ressurser akkurat dette kommer til å kreve. (Informant nr. 9)

Dette utsagnet peker på at det kritiske handler om å bruke folk på tvers, og indikerer at det er usikkert hva dette kommer til å kreve. Kravene dette stiller vil ifølge Pfeffer og Sutton (2000, s. 4) handle om å skaffe oversikt over hva virksomheten har av kompetanse. Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001, s. 20) sier det handler om å sette opp arenaer for samspill der kompetanser kommer til syne, og Teece, Piasano og Shuen (1997, s. 516) hevder at for å møte endringer hurtigere må man integrere, bygge og rekonfigurere kompetanser – ikke bare internt men også eksternt. Den påstandet spiller opp problemet om at dersom det allerede er vanskelig nok å gjøre dette internt slik uttalelsene indikerer, vil det legge på enda et lag med kompleksitet å gjøre det også eksternt.

Vi har definert noen nøkkelroller som er kritiske for oss. Disse testes nøye ved rekruttering, med spesielt fokus på holdninger. For disse rollene ønsker vi folk som blir lenge. (Informant nr. 7)

Flere bruker betegnelsen kritiske nøkkelroller, og dette vil kanskje oppfattes som enklere å sette fingeren på i virksomheten, for uten disse rollene kolliderer leveransene eller det gir virksomheten vesentlige ulemper. Informanten i eksemplet ovenfor påpeker viktigheten av å beholde disse folkene lenge, men også hvordan holdninger er viktige og må kartlegges. Brochs-Haukedal (2010, s. 241) sier at dette er vanskelig å kartlegge. På den annen side vil det kanskje oppfattes som lett, eller tydelig i rekrutteringssituasjon. Hvilke typer holdninger som avdekker «ønsket om å bli lenge i en organisasjon» kan observeres på antall jobber vedkommende tidligere har hatt, eller om de har historikk for å bli lenge i en virksomhet. Men er slik informasjon nødvendigvis korrekt? Slik informasjon kan også indikere at kandidater

oppfatter jobbalternativer som dårlige, at de har selvopplevd lav attraktivitet i arbeidsmarkedet.

### 4.2.3 Kjernekompetanser

Dette handler ifølge Prahalad og Hamel (1990, s. 81) i større grad om hva virksomheten oppfatter er kjernekompetansene - kompetansene som gir langvarige fortrinn og er unike.

Kjernekompetanser er viktige for oss. Innen reiseliv må man kjenne de lokale reiselivsforholdene, og hele opplevelsen fra start til slutt kundene opplever er svært viktig for oss. I tillegg er vi som alle andre i ferd med å bli et teknologiselskap slik at kjernekompetanser hos oss i Norge er reiselivskunnskap til markedet samt teknologikunnskap. (Informant nr. 4)

Vi ser her en relativt tydelig oppfatning av hva kjernekompetansene er. Et problem kan være at slike kjernekompetanser er langt unna hverandre, og vil i begrenset grad eksistere i en og samme person. Dette kan bety at for å oppnå fortrinnet, kreves at konfigureringen av kompetanse på tvers må treffe godt for å virkelig kunne utnytte fortrinnet ifølge Prahalad og Hamel (1990, s. 81). Men for mange er det vanskelig å definere.

Hva er vår kjernekompetanse? Det er utfordrende for folk å forstå hva dette er. (Informant nr. 6)

Det å definere helt tydelig hva kjernekompetansene er, er ikke bare vanskelig å sette fingeren på for eksterne, men også egne ledere.. Forutsetningen for å kunne dra nytte av begrepet vil hvile på at det ligger en felles oppfatning av hva det betyr og hvilke konsekvenser det vil få. På den ene siden kan utsagnet dermed indikere et problem, men på den annen side så kan det også være at virksomheten har vært svært bred og utydelig, men at de nå skal i gang med å skape tydelighet. Måling av kjernekompetanse vil bli utfordrende uten en felles forståelse av begrepet.

Vi er så store at lederne må ansvarliggjøres. En utfordring å velge viktige og fremtredende kompetansebeskrivelser foran noe annet. (Informant nr. 7)

For å få begrepet kjernekompetanser og ideen om det til å virke er det ikke bare viktig å informere om det, men å ansvarliggjøre lederne. Som Prahalad og Hamel (1990, s. 84) er inne på kan det som i utgangspunktet skulle dreie seg om en håndfull, ender opp som 20-30 beskrivelser av kjernekompetanser fordi lederne ikke klarer å prioritere kjernekompetanser. Dette vil kreve en svært smal definisjon med tilhørende tydelighet. På en annen side så kan problemet med at det blir mange beskrivelser sees som en berikelse. Virksomheter tjener penger, men har fortrinn eller utfordringer som ikke toppledelsen nødvendigvis er kjent med.

Det Prahalad og Hamel (1990, s. 84) viser til som et problem kan egentlig sees som en del av en prosess med å definere hva kjernekompetansene i dag er. Ser vi på dette ut fra Morgan (2004, s. 16-18) så kan man se dette ut fra maskinperspektivet opp mot maktperspektivet. I det ene perspektivet kan prosessen betegnes som logikk og systematikk, mens fra det andre perspektivet kan man se det som makt eller politikk. Prosessen med å definere og velge kjernekompetanser kan dermed være utsatt for politiske prosesser, der særlig interessenter som anser seg som truet fordi kjernekompetanser er på vei til å bli definert utenfor deres eget område vil involvere seg. En vanlig atferd fra dette ståstedet vil handle om å selge inn viktigheten av eget område, og jo grundigere de går til verks, jo vanskeligere vil det være å foreta valg fordi det skapes en stivhengighet der alt henger sammen. Arthur (1989, s. 128) tar opp denne problematikken, og påpeker at stivhengighet er grunnen til at endringer reelt sett tar lengre tid enn antatt. En teoretisk antakelse om at kjernekompetanser handler om å forenkle og øke nytteverdien er dermed høyst diskutabel, men det er ofte som vi har vært inne på et spørsmål om å evne å se hvilke kompetanser som sammenlagt skaper kjernekompetansene i virksomheten.

Vi bruker ikke ordet kjernekompetanser lenger fordi det den gangen ble lite praktisk. Men vi kommer til å ta det i bruk fordi det i større grad inkluderer sammensetning av ulike kompetanser i roller som gir effekter. (Informant nr. 8)

Utsagnet ovenfor oppsummerer på mange måter diskusjonen ved at begrepet kjernekompetanser er et idealt mange steder, men at det må ha en praktisk nytte og se på ulike kompetanser på tvers.

#### **4.2.4 Holdninger**

Kartlegging av holdninger er spesielt vanskelig, og kan ofte være utsatt for «godt nok» fordi feil eller riktige holdninger oppfattes som enkle å observere. Det er åpenbart et subjektivt element i påstanden, ledere vil vurdere mennesker ulikt, og mennesker viser holdningene sine i ulik grad. Det er dermed de holdningene som kommer til uttrykk man kan observere, og disse er igjen gjenstand for fortolkning hos «noen».

Vet at det er veldig ulike holdninger ute i enhetene. Det er nokså tilfeldig, men service holdning trenger vi virkelig å løfte, og merker stor forskjell på folk. (Informant nr. 1)

Hvis vi biter oss merke i «trenger å løfte», så kan dette være utfordrende ifølge Haukedal (2010, s. 234). Holdninger er en predisposisjon til hvordan man oppfatter, føler, tenker og handler på bestemte måter. Med andre ord er det sikkert «mulig» å få en oppfatning om holdningene er rette eller feil med tanke på en måling, men å gjøre noe med det kan være en

helt annen og adskillig større utfordring. På en annen side så kan man også si at som en start er det viktig å iallfall få kartlagt det, og ikke minst bruke det man forstår med «rette» holdninger i rekrutteringsarbeidet slik at man unngår å ansette nye som da ikke har de holdningene jobben krever.

Mange stillinger hos oss krever formell kompetanse og utdanning, mens for andre stillinger (f.eks salg) betyr motivasjon mye mer. Lett å måle formell utdanning. Vanskelig å måle akkurat det med motivasjon og holdninger. (Informant nr. 2)

Denne uttalelsen illustrerer et viktig poeng, som også understrekes av Lai (2013, s. 73) om at holdninger som ingrediens i kompetansebegrepet har ulik tyngde avhengig av stillinger. Holdninger kan selvsagt vurderes subjektivt av ledere for egne ansatte, men som informanten er inne på innebærer det store problemer knyttet til objektiv måling. En annen informant tar opp noe lignende rundt slik måleproblematikk.

Vi må ansette folk som kan faget sitt og som kan jobbe selvstendig. Det siste er veldig vanskelig å få inntrykk av i rekrutteringsfasen. (Informant nr. 4)

Man kan på den ene siden si at i løpet av prøvetiden i en nyrekruttering vil holdninger komme til syne, og man kan gjøre grep. På en annen side så kan det også være vanskelig å vurdere «selvstendighet» slik informanten nevner. For nyansatte er det ikke forventet alle steder at man skal kunne jobbe og levere selvstendig før lenge etter at prøvetiden har utløpt. Om «selvstendighet» er en holdning eller en ferdighet kan selvsagt diskuteres, men i dette tilfellet opptrer det som en holdning fordi det påvirker om folk evner å bruke ferdighetene sine. Hvis man ikke liker å jobbe selvstendig, vil man gå langt i å unngå det, og kreve mye ressurser fra ledere i form av transaksjonskostnader.

#### **4.2.5 Bredt eller smalt?**

Diskusjonen av problemstillingen beveger seg i retning av om virksomhetene måler bredt eller smalt. Som vi har sett ovenfor er det en del problemstillinger knyttet til både smale og brede målinger, og det ser ut til at det å finne middeelveien er utfordringen.

Kartlegger alt. Hva har vi av kompetanser? Hva kan vi forvente fremover, hvordan ser turnover ut fremover? Det tar forlang tid å samle alle tall. Vi samkjører klassiske HR-data med nøkkelinformasjon. (Informant nr. 1)

Utsagnet indikerer at det tar forlang tid å skaffe informasjon om alt, og at de lett ender opp med informasjon tilgjengelig i systemer, som vanligvis er begrenset.

Man må gjøre det beste ut av de ressursene man har. Å vite hva man har er utfordringen. (Informant nr. 2)

Flere informanter forteller omtrent det samme – at det alltid finnes kompetanse til å nå dit de vil, men strever med å få oversikten, og passer godt med det Pfeffer og Sutton (2000, s. 4) sier om de stappfulle organisasjonene. Problemet dreier seg altså om at for å kunne utnytte ressursene mer effektivt må man vite hva man egentlig kan utnytte, og at man ønsker å kartlegge bredere for å få mer å spille på. Et slikt perspektiv kan løsne opp i verdsettingsproblemet som Nordhaug (2002, s. 91) tar opp fordi ansatte som regel er veldig motiverte til å fortelle om hva de kan som de ikke får brukt. Men på en annen side, selv om folk slutter å «holde igjen», sier Hansen (2009, s. 50) at det i store virksomheter likevel er barrierer som hindrer at man får slike reelle oversikter, for eksempel knyttet til «information overload». Den som skal samle dette må kunne strukturere og vekte veldig mange ulike kompetanser, og dette er antakelig altfor omfattende til å skape virkelig verdi av kartleggingsarbeidet.

Har vært med på prosesser som delvis ble en forhandling der all kompetanse skulle telles (og telle). Landet på et minimumsnivå av realkompetanse. Bortkastet. (Informant nr. 6)

Utsagnet illustrerer et problem som kan komme ved bred måling, og at dette spiller opp nye utfordringer. Ser vi dette på bakgrunn av Morgan (2004, s. 18) kan maktperspektiv slå inn, og føre diskusjonene bort fra den ideelle ideen til en gjenstand for forhandling. Mye tyder på at man i alle fall bør ha en viss struktur for å unngå at dataene blir «politiske» og at de blir håndterbare. Problemet er å få opp struktur for det, og samle oversikten.

Vi har kjøpt inn system for kompetansekartlegging, men har gitt opp hele systemet. Den enkelte enheten MÅ ha oversikt over sine, og Excel fungerer godt nok for de fleste. (Informant nr. 7)

Men det at man anskaffer støttesystemer er ikke nødvendigvis løsningen. Ikke bare endrer behov seg, og man må ha et system som støtter disse endringene. I tillegg kan vi trekke frem Pfeffer og Sutton (2000, s. 140) som er opptatt av hvordan måltall velges ut fra det man har tilgang på av tall – ikke det som er viktig for strategien. Det kan innebære at hvis man kan drukne i informasjon i systemet og det er vanskelig å fremheve hva som er viktigst fordi det blir altfor komplekst

#### 4.2.6 Detaljeringsnivå på kartlegging

Når medarbeidere eller ledere tar kurs, utdanninger eller gjennomfører andre tiltak som faller inn under kompetanseutvikling registreres disse som oftest i HR-systemet. Der det ikke finnes slike moduler i HR-systemet sitter linjelederne på denne informasjonen, og vi ser at det ofte trengs å beslutte hvor detaljert informasjon akkurat ressursplanleggingsprosessen krever for på den ene siden å gi tilstrekkelig overordnet inntrykk og på den andre siden gi anvendbare konkrete oversikter.

Ekspedisjonssjef bestemmer hvor detaljert kart som trengs. Det må være praktisk. Vi kommer til å bruke skala vurdering der sjefen vurderer ansattes kompetanser innenfor de kompetansene vi ser trengs. Ekspedisjonssjef er ansvarlig også for å få inn informasjon om folk vil flytte på seg eller ønsker å utvikle seg innenfor disse kompetansene. (Informant nr. 9)

Her har vi et eksempel på en nokså tydelig delprosess der de bruker gradert skala-vurdering for å vurdere medarbeideres kompetanser sett i forhold til behovet virksomheten har fremover. Dette kan indikere at de ikke kun teller universitetsgrader og gjør seg antakelser om at de har visse kompetanser, men ber lederne sjekke hvor mye av en angitt kompetanse som finnes i en avdeling. Dette kan være til god hjelp for også å gjøre seg betraktninger om den tause kunnskapen som Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001, s. 20) refererer til fordi det tillater lederen å reflektere om han eller hun ser den angitte kompetansen hos medarbeideren. Man kan for eksempel ha rimelig god IT-forståelse uten å ha tatt ett eneste studiepoeng i det, eller ha gode ferdigheter i engelsk uten noen som helst papirer på nivået. På den annen side så kan man stille spørsmål om lederne får instruksjoner om *hvordan* de skal vurdere kompetansene eller om dette er subjektive vurderinger som Pfeffer og Sutton (2000, s. 148) sier de ofte blir. I tillegg kan vi stille opp Frost og Kelman (2016, s. 122) som hevder at det ikke tenkes særlig langt frem i prosessen, og basert på dette kan vi si at lederne sannsynligvis ikke kan si med klarhet hva «teknologiforståelse» vil kreve eller bestå av om 3 år. De vil se på dagens situasjon, og vurdere etter dette. På en annen side kan man si at poenget med øvelsen er å få en oversikt til mellomlederen. Noen ledere vil alltid rapportere høyere eller lavere kompetanser enn det som er reelt, men oppsummert vil de kunne gi et greit bilde.

Har vært med på kartlegginger som har vært altfor detaljerte, og ville aldri gjort det igjen. Vi skal kartlegge på et fornuftig nivå. Akseptere at det ikke er naturvitenskap, man må akseptere at man ikke får vite alt. (Informant nr. 6)

Erfaring med nettopp hvor detaljerte man må gå til verks preger informantene, og de fleste tenker i banene informantene ovenfor forteller om. Det kan være lett å tenke at når man først

har laget en detaljert kompetansebeskrivelse i en tidligere prosess, så må man måle like detaljert. Selv om dette kan være en veldig appellerende tanke, er det upraktisk i gjennomføringen, og vil ikke minst kreve svært høy presisjon på begrepene, for ikke å snakke om kvaliteten på diskusjonene om hva man trenger mer av i fremtiden. På en annen side, så kan behovet for detaljering være noe helt annet ute i linjen. Et poeng kan være at linjen selv må ha høyere detaljeringsgrad i operative enheter enn det mellomledere har behov for å vite. En formell kartlegging vil dermed kunne ha begrenset nytte for linjelederen utover at denne får anledning til å reflektere over hva slags kompetanse han eller hun egentlig har i sin avdeling. Ifølge Diamond og Liddle (2005, s. 73) vil dette kunne påvirke innsats, kvalitet på informasjon og opplevd nytteverdi for linjelederne.

Det store nå er hva som skjer ute i enhetene med diskusjoner om hvilket nivå kompetansekartleggingen skal ligge på. (Informant nr. 9)

I store virksomheter som da har flere vertikale og horisontale ledd, oppgir informantene at det diskuteres grad av detaljering ute i enhetene. Dette kan være en indikasjon på nettopp diskusjonen og anvendbart sett opp mot enkelhet, og for *hvem* i organisasjonen. Linjelederne er ikke kun informanter, de kan også være interessenter i henhold til Diamond og Liddle (2005, s. 73). Å få disse på laget, og få dem til å involvere seg i arbeidet vil kunne ha avgjørende betydning for resultatet for å unngå under- eller overrapportering basert på egne interesser. Ser vi på dette ut fra perspektivet til Troye (2008) som tar opp verdien av å se på linjelederne som prosumenter, vil slik involvering øke oppfattelsen av nytte, de vil se mer positivt på prosessen, og i større grad forplikte seg til å bruke «utfallet». På en annen side øker mengden interessenter man dermed må forholde seg til, og sannsynligvis *tiden* som brukes frem til mål, og forutsetter en planmessighet og fastlagt prosess. I store virksomheter ser vi at slike prosesser stort sett er fastlagte selv om mange forteller om at de gjerne skulle hatt mer struktur og systematikk på tingene.

Det andre forskningsspørsmålet dreier seg om karakteristika for hva virksomhetene kartlegger. Vi ser variasjon i hvor mye de kartlegger i prosessen, og noen har nærmest kun informasjon av kvantitativ art med telling av hoder. Andre har omfattende prosesser som også går løs på kvalitativ kompetanse, men mange sliter med å definere denne og også måling av den. Kartleggingen virker nokså målbasert og basert på vurderinger og omtrentlige størrelser. Et problem mange opplever er ansattsykluser eller «levetid» blir kortere, og der de tidligere hadde medarbeidere i lang tid, har man nå mindre forventninger til å ha folk lenge. En fordel ved dette er den gradvise endringen av kompetanser i riktig retning.

### 4.3 Hvem involveres i arbeidet?

Underveis i prosessene med strategisk ressursplanlegging er det ulike aktører som bidrar. I forhold til forskningsspørsmålet er både fordelingen mellom linjen og HR-avdeling i dag samt hvilke erfaringer de har med dette interessant. Men vi kommer også inn på hvilke andre interessenter som deltar. For å strukturere og analysere dataene ble en empirinær tilnærming brukt, der det som kommer frem i dataene er strukturert ut fra «hvem» informantene nevner og hvilke roller de spiller. Spørsmålene fra intervjuguiden som ble brukt var spørsmålene 14-17 som handler om involvering og roller. Kategoriene som ble brukt var «ledere», «HR», «ansatte» samt «tillitsvalgte». Inn under «ledere» finnes toppledere, mellomledere og linjeledere. Spørsmål 19, som dreier seg om styring inneholder begrepet «top-down» og «bottom up» og er betegnelser på «målbasert» og «organisatorisk» i følge Lai (2013, s. 70).

Totalt sett forteller uttalelsene at det vanligste er at linjeledelsen har hovedansvar, og at HR-avdeling bidrar med støtte i prosessen. Selve prosessene har vært i endring hos nesten alle informantene, og dette har medført ekstra opplæring og koordineringsbehov. Disse endringene i prosessene har foregått på bakgrunn av en blanding mellom generell forbedring og store endringer i organisering internt. Når virksomhetene reorganiserer seg byttes ofte rapporteringslinjer, og nye under-prosesser introduseres.

Vi på HR sitter som en link for å få det til å fungere. (Informant nr. 9)

Dette kan peke på at prosessbeskrivelser ikke nødvendigvis er nok, og at virksomhetene er avhengige av at noen koordinerer. Ifølge Sparkman (2018, s. 16) kan dette dreie seg om mangel på bevissthet, der prosessen og dens omfang kan være ganske fremmed for ledere. Basert på det kan det virke som om kommunikasjon rundt og bevissthet om prosessene med fordel kan økes for å redusere behovet for slik koordinasjon. På den annen siden kan man si at hvis slik koordinering er den minste innsatsen en HR-ansvarlig må gjøre, så kan det være smart å være en slik link fordi det gir innsikt i og muligheten til å gripe inn eller hjelpe til hvis folk tar snarveier. Sparkman (2018, s. 16) sier også at uklarheter rundt roller og ansvar også kan utgjøre et problem. Han hevder at når klarhet rundt roller og ansvar er lagt må dette kommuniseres forståelig for å unngå at den ene parten trekker seg tilbake og venter på beskjed. I dette tilfellet er det i alle fall en risiko for at uklarheter oppstår, og at systemet er veldig følsomt for at noen i HR-avdeling faktisk oppdager og følger opp mulige avvik fra



prosessen. Men en viktig del av prosessen er å se fremover og vurdere inn behov for kompetanse.

Det er en utfordring å få lederne fra å tenke «hva er det jeg trenger» (akkurat nå) til å tenke på hva de trenger fremover fordi de har så operativt fokus og vet dessuten ikke helt hvordan deres område ser ut om noen år. (Informant nr. 2)

Lignende utsagn gjentas i ulik ordlyd av mange av informantene, og treffer midt i kjernen av problemet med strategisk ressursplanlegging. Lederne har et operativt fokus som er relativt kortsiktig, og kan lett innta holdninger som ligner på det Argyris (2003, s. 1178) ville karakterisert som enkeltkretslæring. Det betyr at deres fokus kan handle om å finne løsninger på problemene foran seg fremfor å fokusere på det som skapte problemet eller hvordan man kan styre unna eller unngå at problem oppstår. Ut fra dette argumentet kan man stille spørsmål ved om HR-avdeling bør hjelpe til med å bryte opp de langsiktige målene i kompetansebehov og bruke terminologi som lettere treffer lederne. På en annen side så er det ikke nødvendigvis nyttig å jobbe altfor konkret med noe som er langt frem i tid. Som lederne selv sier så vet jo ingen hvordan et område ser ut lang tid fremover, og gitt deres erfaring med fortiden og utvikling i firmaet er det kanskje ikke så vesentlige endringer i kompetansebeholdningen som kreves utover antallet medarbeidere i avdelingen deres. Men ikke hos alle informantene er det like høy interaksjon med og mellom ledere. Vi ser også at HR-avdeling kun er inne i prosessene dersom det er store endringer.

All planlegging foregår hos lederne med lite involvering av ansatte. Det er lederne som eier prosessen og det er de som må levere på det. HR støtter ved endringer. Når vi skal ha helt ny kompetanse inn, er vi til og med inne på intervjuene for å sikre det. (Informant nr. 8)

Dette tyder på at i relativt stabile tider er det lite behov for støtte i prosessene, og at det kun er når man skal gjøre justeringer i kompetanseinnhold at HR-avdeling kommer inn på banen. Utsagnet om at HR-avdeling er direkte med i rekrutteringsprosessen for å forsikre at rekruttering av ny kompetanse skjer kan indikere at linjeledere enten har en tilbøyelighet til å rekruttere mer av «den gamle» kompetansen eller at de ikke har ferdigheter til å identifisere og vurdere ny kompetanse hos folk. Det er selvsagt vanskelig i seg selv å vurdere dybden i andres kompetanse hvis den er ny for den som skal vurdere den. Men tar vi tak i det Diamond og Liddle (2005, s. 73) tar opp om at det også finnes viktige interessenter men som ikke har makt så er det mulig å stille spørsmål ved manglende involvering av ansatte kunne være en slik viktig interessent uten makt. Det at lederen oppfatter at han eller hun har full oversikt over medarbeideres kompetanser kan utgjøre en risiko hvis man ansetter en ny person til en

ny rolle uten å sjekke kompetansen eller ønskene til eksisterende medarbeidere. Risikoen kan være at de føler seg forbigått, nedprioritert eller at statusen faller. Diamond og Liddle (2005, s. 73) sier at slike sekundærinteressenter kan være vanskelige å få øye på og er undervurdert i involvering og informasjonsstrøm. De evaluerer sin posisjon på bakgrunn av dette og ikke minst hvilken informasjon de ikke får. Dette i seg selv kan utfordre samarbeidsrelasjoner og motivasjon. En tolkning av utsagnet kan være at de anskaffer ny kompetanse gjennom rekruttering, og relativt beskjeden bruk av kompetanseutvikling for egne medarbeidere.

Men vi må sørge for å være en diskusjonspartner på det lederne er lost på. (Informant nr. 2)

Påstander slik som dette er det lett å anta er utbredt, og ikke minst viktig å ha en beredskap for. Det kan være vanskelig å vite på forhånd hvilke deler av prosessen lederne vil slite med. Det enkleste for mange ledere vil ofte være å telle hoder og plusse på eller trekke fra basert på endringene i målene. Og ser vi på Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 141) sine betraktninger om hvordan ledere prioriterer dagene sine så er det vanskelig for dem å prioritere langsiktige oppgaver når de kortsiktige oppgavene brenner mer. Det Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 141) ser som tilleggsэлеment er at turbulens i bransjer ikke betyr så mye som man har antatt, og at det i både stabile bransjer og i bransjer med store endringer rapporteres om akkurat det samme prioriteringsproblemet. Ser vi uttalelsen ovenfor i lys av prioriteringsproblemet kan det være to sider, både *kompetansen* og *kapasiteten* til å utføre ressursplanleggingen kan virke inn. De må nødvendigvis ha kapasitet til både å tilegne seg kompetanse om prosessen, samt kapasitet til å utføre den, noe Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 141) poengterer at ledere sliter med å prioritere. På en annen side sier også informantene fra HR-avdeling at de er klar over dette, og at de må være tilgjengelige for støtte når lederne mister grepet om prosessen.

Det er også variasjon i hvor langt ned i organisasjonen man går for å diskutere behovet for kompetanse.

Hos oss er det top-down og bottom-up. Folk er vant til å bli involvert. Men akkurat når det gjelder ressursplanlegging og kartlegging er det toppstyrt. (Informant nr. 6)

Dette kan tyde på at det i mindre organisasjoner er høy grad av involvering, men at innenfor akkurat dette området er det liten involvering nedover i hierarkiet. Dette kan skyldes at organisasjonene oppfattes oversiktlige for de som planlegger og at det oppfattes som unødvendig å involvere bredt. Ifølge Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, s. 105) er det så store endringer i omgivelsene at man trenger å involvere folk som har et bredt totalt

overblikk. Man trenger top-down for å forankre den strategiske ressursplanleggingen i brede bilder av utviklingen, og at det i disse prosessene vil være behov for (noe) bottom-up, men sannsynligvis ikke bred involvering. Men dette kan også indikere det Røvik (2007, s. 158)) omtaler som styringsoptimisme, og sette begrensninger på hva slags kompetanser som kartlegges. På den ene siden kan man si at virksomheter som har nokså små endringer blant de ansatte og som utvikler kompetanser løpende vil ha nokså god oversikt over kompetansen i organisasjonen. På den annen siden så sier Sparkman (2018, s. 11) at relevant informasjon ofte kommer fra flere kilder, og at man må ha i bakhodet at slik informasjon sjelden er oppdatert. Det innebærer også «forfall» av kompetanser som vil si at kompetanse man har på papiret ikke nødvendigvis fortsatt «eksisterer» fordi ubrukt kompetanse forvitrer. Med det i bakhodet vil en slik målbasert kartlegging av nye «ekstrakompetanser» selvsagt kunne gi svært nyttig informasjon, mens «gamle» kompetanser man ikke måler, men som man tror man har, kan være reduserte.

Informantene forteller om at involveringen ofte kommer inn på *deler* av arbeidet, og særlig når det gjelder kvalitetssjekk og ved diskusjon om endringer av roller.

I rollebeskrivelser har vi involvert «folket». En utfordring er å tegne roller som ikke er det samme som det vi allerede har i dag. Vi kan ikke sitte med rolle for rolle og involvere alle ansatte. Da blir vi aldri ferdig. (Informant nr. 6)

I utsagnet ovenfor ser vi at det foretas en «sjekk» slik at de som er ansvarlige for å utarbeide rollebeskrivelser for det første får et bedre bilde av hva rollen går ut på i virkeligheten gjennom å involvere deler av medarbeiderne. Ser vi på en slik praksis ut fra det Troye (2008) omtaler som prosumpsjon vil mye tale for at dette kan være produktivt. Det at medarbeidere får være med på å uttale seg eller utforme rollene vil både kunne skape engasjement hos medarbeidere (som senere kanskje skal innta rollen) samt bredere tilgang på informasjon om rollekravene til den som skal vurdere og beslutte. På papiret ser roller enklere ut enn i praksis, der interne nettverk, endringer i informasjonsflyt eller kompetansebrister oppdages og kompenseres for løpende. Det å tenke på medarbeidere som prosumenter vil si at de både produserer arbeidsmiljøet og konsumerer arbeidsmiljøet. Det at de ser at de kan produsere rollene vil ifølge Troye (2008) si at de vil vurdere sluttresultatet høyere, og sørge for å maksimere «avkastningen». På den annen side kan dette også være risiko på lik linje med det problemet HR uttaler om lederes evne til å se fremover og på fremtidige behov. Det man også kan risikere er et mangfold av ideer eller uenighet om grenseflater mellom roller, og som informanten avsluttet setningen med «blir man aldri ferdig».

Men i tillegg til kvalitetssjekk og forankring er det også informanter som trekker opp et bredere lerret ved å lage arenaer for diskusjon om kompetanser.

Vi har innført et «råd» der ansatte kan uttale seg om kompetanser. Dette er ansatte på tvers som skal gi råd til lederne om hvilke tiltak eller kurs de ser vi kommer til å trenge eller satse på. Det å sette sammen et råd gir høyere forankring, samt at flere grupper, også etatsledere, ser hvordan dette ser ut på tvers i organisasjonen. (Informant nr. 9)

Dette peker i retning av flere interessante trekk. De henter inn råd fra medarbeidere ute i organisasjonen som har skoene på, og spør hvilke kompetanser de ser blir viktige innenfor det området. I tillegg setter de ansatte på tvers sammen slik at det blir mulig for denne gruppen å bli kjent med ukjente sider ved egen organisasjon og hvilke kompetanser de egentlig har behov for. Dette tiltaket er interessant å ta tak i fordi det i tillegg til å gi svar på hva virksomheten som helhet trenger når man oppsummerer delene, så gir det ansatte anledning til å bli kjent og diskutere dette sammen. Dette vil kunne bidra til å bekjempe problemet Pfeffer og Sutton (2000, s. 4) tar opp og skape interne nettverk av medarbeidere som vet hvor de skal spørre når de har behov uten for sine vante oppgaver. På en annen side kan vi diskutere om tiltaket kan komme til kort når informasjonen når frem til lederne. Ifølge Van Greuningen, Battenburg og Van der Velden (2012, s. 11) viser evalueringer av hvordan linjeledere jobber med bemanningsplanlegging at de tenker veldig på «min avdeling» og «mitt oppdrag» når det gjelder vurdering av alternativ kompetanse, så til tross for gode intensjoner, kan praksiser lignende den nevnt i sitatet trenge drahjelp inn til lederne for å bli tatt med i deres betraktninger. Man kan selvsagt si at hvis etatsledere eller toppledere bifaller slike prosjekter så sender det et positivt signal til lederne slik at de oppfatter informasjonen som fremkommer som viktig og relevant. En tilleggseffekt kan selvsagt være at ledere får innsyn i prosessen kompetanserådet går igjennom, og kan selv lære litt om hvordan gruppen kom frem til fremtidige kompetansebehov. De skal jo selv gjøre det samme for seg selv eller i sin avdeling. Det kan også ha den effekten at ledere på tvers utveksler informasjon om hvordan de jobber og tenker rundt kompetanseplanlegging og at disse lederne også blir mer bevisste på hvilken kompetanse som finnes i egen organisasjon man kan intern-rekruttere eller bruke ved behov. Opplæring og involvering på denne måten kan altså gi flere fordeler.

Våre typiske ledere er fagfolk som har blitt ledere. Vi må gi dem opplæring i faktisk gjennomføring av disse tingene – de blir lett opptatt av fagområdet sitt og behovet for kompetanse innen dette. (Informant nr. 7)

Flere informanter sier noe av det samme, og at de som Edmondson (2008, s. 68) vektlegger, gir opplæring i denne «smale prosessen». Uttalelsen har i realiteten to retninger – der den ene handler om kompetansen til lederen, og den andre om hva slags type kompetanse lederen mener de trenger mer av og argumenterer for. Hansen (2009, s. 49) påpeker at moderne ledelse er en samarbeidsfiende fordi den avler konkurranse på bekostning av samarbeid. Det kan bli en konkurranse mellom avdelinger, både om å bli størst eller å bli best, og at dette kan være til hinder for å se virksomhetens totale behov. Rekruttering nedenfra kan avle ledere som kommer fra én gren av virksomheten som ubevisst eller bevisst ser alt fra sin avdelings perspektiv, og kan trenge praktisk opplæring i hvordan god ressursplanlegging foregår. Men det er også eksempler som går den andre veien med svært liten involvering av HR-avdeling eller lavere linjeledelse reelt sett.

Hos oss bestemmer hver enkelt funksjonsleder bemanning uten at de faktisk sitter og ser hvordan man skal gjøre jobben ute i avdelingen. Mange ulemper med dette, og vi ser at eierskapet blir borte. (Informant nr. 4)

Her er det en mellomleder på hovedkontor som bestemmer bemanningen, og problemet informanten forteller om dreier seg om at linjelederen for avdelinger ikke er med i diskusjonen rundt hvordan egen avdeling skal bemannes. En ulempe er eierskap, og at avdelingsledere blir overstyrt og dermed ikke kan ta ansvar for egen avdelings fremtid. Dette kan betegnes som det Moschetto (2014, s. 7) omtaler som sentral styring der leder på lavere nivå kun blir bedt om å rapportere inn konkrete tall på ulike sider av bemanningen uten noen nærmer dialog. Moschetto (2014, s. 7) sier at dette ofte er bestemte nøkkelkompetanser som det da innhentes informasjon om, og randsone-kompetanser som ikke er direkte forbundet med konkrete eksisterende mål forblir ukjente for de som fatter beslutninger. På den ene siden kan man se dette som tvers igjennom rasjonelt. Bruker vi Morgan (2004, s. 16) sine metaforer kan vi si at organisasjonen her er en velsmurt maskin med klare kommunikasjonslinjer der informasjon etterspørres og tilflyter ledelsen. Eierskap og at avdelingsledere har en egen tue eller agenda er irrelevant for maskinen, det eneste som teller er at alle delene passer sammen og funksjonene gjør det de skal. Avvik om mangler vurderes av mellomleder som setter inn tiltak og kan flytte kompetanse mellom avdelinger for å konfigurere den annerledes etter behov. Men selv om det kan være mange fordeler ved en slik styring, for eksempel hastighet, kan man også stille spørsmål ved om en organisasjon virkelig kan være så rasjonell tvers igjennom at en slik form vil fungere. Ifølge Fallan og Pettersen (2016, s. 126) er det mange problemer knyttet til teknisk rasjonalitet, og de viktigste handler om å ha full informasjon og

kognitiv kapasitet. Selv om slike informasjonskjeder formidler relevant data oppover, gjenstår å skape kunnskap av det. Tolkning av dataene vil kreve kognitiv kapasitet, og tolkning er heller ikke en rasjonell operasjon tvers igjennom. Det Fallan og Pettersen (2016, s. 126) trekker frem er at vi ofte tror at vi er rasjonelle selv om vi i realiteten ikke er det. Fordelen med å samle informasjon på ett sted, med fullmakt til å tolke informasjonen og handle på bakgrunn av det slås altså ut fordi vi neppe klarer å bli fullt informerte om en sak og vi har i tillegg ikke kognitiv kapasitet til å vurdere og prosessere den tilstrekkelig.

Vi ser også at virksomhetene har gjort seg sine erfaringer og gjort tilpasninger i prosessene. De typiske endringene ser ut til å være større fokus på kommunikasjon av viktigheten ved slik planlegging, hyppigere møter, og opplæring av linjelederne i hvordan de faktisk skal gjøre det.

HR kommer mer på banen. Grunnen til at vi startet med *people reviews* var at vi manglet informasjon fra drift / forretningsenheter. Slik vi gjør det nå gir det mer verdi. Man må være litt i forkant. (Informant nr. 1)

Slike utsagn kan være en reaksjon på det Røvik (2007, s. 307) betegner *reproduserende modus*. Dette begrepet handler om at oppskrifter hentet fra forskning eller litteraturen kopieres og implementeres fordi de antas å fungere i organisasjonen. Når dette ikke gir forventet resultat, gjøres endringer, og i dette tilfellet en modifikasjon av prosessen gjennom å gjennomføre people reviews for få til en endring. Utsagnet kan også indikere at HR-avdeling har latt ting være i linjen, og ser åpenbare mangler ved det som gjøres. Ifølge Moschetto (2014, s. 7) flyttes prosesser fra linjen og over til HR der de blir standardisert og levert tilbake til linjelederne. Moschetto (2014, s. 7) sier at dette innebærer mye manuelt arbeid for linjen å legge spesifikk informasjon inn i systemet, og lederne er usikre på hva som skjer med informasjonen som legges inn. Dette krever en større dialog rundt dataene, og HR-avdeling må sette opp arenaer for å diskutere disse *reviewene* med lederne. På en annen side handler dette kanskje mest om å forbedre prosessen, og bidra med verktøy når det HR-avdeling ser behovet for det. Målet er ofte at både linjeledelsen og HR-avdeling skal ha utbytte av prosessen, og det skal komme virksomheten til gode. Frost og Kelman (2016, s. 122) legger derimot vekt på at arbeidet preges av kortsiktig tenkning og begrensning i bredden av kompetanser. Prosessene med å komme frem til hvilke kompetanser som er viktige fremover (strategisk) ender gjerne med snevert resultat nokså likt det som virksomhetene allerede har. Frost og Kelman (2016, s. 122) sier videre at det i enda større grad må utvide perspektive til å gjelde flere år, på tvers av avdelinger, og muligheten for å oppnå skalaøkonomi gjennom å

reducere at medarbeidere slutter. Det vil si at vurderinger av hvilke kompetanser som blir viktige fremover må se enda lengre frem, og vurdere hvordan man kan øke samspill mellom avdelinger der fremtidig kompetanse kanskje allerede finnes. På en annen side kan det tenkes at nettopp det var noe av intensjonen med at de starter med slike reviews, å gå fra passiv informasjonsinnhenting til et mer aktivt inngrep. Men det er likevel aktuelt å trekke inn Røvik (2007, s 307) som stiller spørsmål ved om problemet er et reelt opplevd problem, eller om det bare er slik at det ikke passer med oppskriften og det utfallet oppskriften forespeilet HR-avdelingen. At HR-avdelingen opplever at det mangler informasjon, trenger ikke nødvendigvis bety at det ikke foregår fornuftige og gode prosesser ute blant andre involverte.

Selv om vi på hovedkontor vet hvordan tingene skal gjøres er det viktig å ikke ta fra lederne sjølråderetten. (Informant nr. 7)

HR-avdelinger kan ha ulike grunner til å involvere seg i prosessene som foregår i linjen, men for å oppnå selvstendige og fungerende linjeledere innenfor området kan det være hensiktsmessig å la linjelederne føle på ansvaret – det er tross alt de som må leve med konsekvensene. I tillegg vil det kunne være nokså demotiverende og passiviserende dersom stabsfunksjoner overstyrer linjelederne i slike prosesser som omhandler «deres» folk. Disse ingrediensene – mer opplæring, hyppigere diskusjonsmøter og mer kommunikasjon om viktighet kan utvikle ressursplanlegging til å få høyere aktualitet og nytteverdi ifølge informantene, men selv om prosessene er i ferd med å komme på plass gjenstår å se om de benyttes ute i linjen, og hvilke nye områder som må utvikles.

Kompetanseanalyse og ressursplanlegging er ikke nytt for dem. Men det blir spennende å se om de bruker de nye verktøyene eller om de fortsetter å bruke sin «gamle måte». (Informant nr. 9)

Virksomhetene både utfordrer og forenkler prosessen for lederne. Mange utvikler også verktøy for hvordan dette arbeidet kan gjøres, og håpet er at det kan spare tid, usikkerhet og gi høyere kvalitet i arbeidet. Ser vi utsagnet i lys av Cappelli og Tavis (2018, s. 47) så innfører mange HR-avdelinger enklere prosesser og lettere metoder som gir lederne mer kontroll ute i linjen. Dette bidrar til at HR-avdeling i større grad gir support, og slipper å be om informasjon om hvordan det går. Cappelli og Tavis (2018, s. 47) sier videre at det er en risiko for at ledere er vant til at HR driver prosessene, og at det derfor kan oppstå motstand fordi lederne ikke er vant til å gjøre tingene på disse måtene, og sier at dette kan skape treghet i starten fordi det tar tid å få det under huden. Arthur (1989, s. 128) går lengre og sier at å bryte ut av en vant logikk ofte innebærer en serie med nye beslutninger som lederne ikke er vant til å gjøre. Han

kaller dette for en stivhengighet, der folk er vant til å gjøre det på én måte, og lett faller tilbake til «gamle-måten» å gjøre tingene på, og hvis dette stemmer kan HR-avdelingene forvente å måtte koordinere prosessene enda litt til. På en annen side så kan det være like sannsynlig at lederne setter pris på endringen og de nye verktøyene. At det finnes nye prosesser er ikke nødvendigvis et problem så lenge de får opplæring i å bruke verktøyene. Det sentrale i sitatet er at lederne ikke er ukjente med kompetanseanalysen og ressursplanlegging. Tillitsvalgte er også ofte involvert i diskusjonene om fremtidig behov for kompetanse.

Tillitsvalgte er med på diskusjoner om fremtidig kompetansebehov. De er gode. Ofte ser de også den brutale virkeligheten der hverdagen fremover blir tøffere. (Informant nr. 2)

Tvedt Johansen og Mikkelsen (2014, s. 166) tar opp hvordan tillitsvalgte kan tilføre en annen virkelighetsoppfatning til prosessen. De har ofte vært med på kompetansekartlegginger i tider med nedbemanning, og har erfaring med prosessene. Tvedt Johansen og Mikkelsen (2014, s. 166) sier også at kartleggingsprosessene og arbeidet med å identifisere fremtidig behov er nokså like for både nedbemanningsprosesser og «normal» drift, så inkludering av tillitsvalgte også i tider med normal drift er bra for virksomheten. I tillegg sitter ofte tillitsvalgte ifølge Smedvig (2014, s. 203) i styret, slik at forankring med tillitsvalgte, vil kunne bety medvind eller motvind i saker som er oppe i styret. På en annen side er det også mulig at selv om HR-avdeling setter pris på innspill fra tillitsvalgte, så kan linjeledelsen ha en annen mening. I henhold til metaforene Morgan (2004, s. 16) legger frem kan metaforen organisasjonen som politisk arena benyttes, og dreie synet over på makt lederne ikke vil gi fra seg. Lederne ønsker selv å definere hvilken kunnskap og antall medarbeidere de har behov for i fremtiden. Men det kan likevel være hensiktsmessig å inkludere tillitsvalgte i prosessen for å skape klarhet i situasjonen og eventuelt hvordan hverdagen fremover blir annerledes.

I visse tilfeller er det tillitsvalgte som også er pådriveren for å skaffe ny kompetanse til medarbeiderne.

Kompetanse er såpass viktig at alle ansatte har skjønt at det er det som gjør at vi kan holde på. Tillitsvalgte sier at «vi må ta ny kompetanse». (Informant nr. 5)

Dette vil ifølge Smedvig (2014, s. 203) være en felles interesse i å sikre ansettelsesforhold. Å være en virksomhet med kompetente mennesker som er klare for å møte fremtiden vil nærmest ha en euforisk appell, ikke minst fordi ansatte gjennom tillitsvalgte gir uttrykk for at de ønsker å holde på, og beholde virksomhetens posisjon. Ser vi på dette i lys av Diamond og Liddle (2005, s. 73) kan dette kan også handle om at medarbeidere får en høyere verdi, enten i



form av lønnstillegg eller at de får en høyere markedsverdi på det åpne arbeidsmarkedet. Men på den annen side vil det være en nærmest ideell situasjon at medarbeidere ønsker seg utvikling som går i retning av det virksomheten ønsker å utvikle folk på. Dersom både virksomhetens og medarbeidernes behov overlapper vil det med andre ord si at det er en vinn-vinn situasjon, der risikoen kun er at medarbeidere kan slutte. Akkurat dette vil selvsagt være negativt for virksomheten, men på den annen side vil det å ha medarbeidere som ønsker utvikling være en sterk driver for å få til endring. I henhold til Diamond og Liddle (2005, s. 73) blir man gjennom denne typen informasjon fra tillitsvalgte informert om interessenters forventninger, og hvis disse er delte, i stand til å tilfredsstille disse forventningene.

Det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om hvem som involveres og har ansvar i prosessen, og vi ser at det er linjelederne som har ansvaret for informasjon om sine folk, og involveringen fra HR-avdeling dreier seg om koordinering og opplæring i prosessene. Vi ser at de involverer tillitsvalgte, men nær sagt ingen av informantene forteller om bred involvering av medarbeidere i prosessen. Kompetanse til å utføre dette arbeidet, samt tiden til å gjøre det er utfordrende i dagens arbeidsliv.

#### **4.4 Hvordan foregår interaksjonen og informasjonsutveksling i prosessen?**

Etter å ha diskutert hvem som er involvert i prosessen, dreier det fjerde forskningsspørsmålet seg om hvordan informasjonsinnhenting og flyten foregår *mellom* aktørene i prosessen slik at så god informasjon som mulig tilflyter de rette beslutningstakerne. Til å strukturere og analysere dataene ble spørsmålene 17-18 i intervjuguiden (vedlegg 2) brukt, som handler om informasjonsflyt, kvalitet og styring, med konkrete spørsmålsformuleringer.

Innenfor dette forskningsspørsmålet viser det seg at virksomhetens størrelse og kompleksitet er relevant. Store virksomheter har større hierarkier og flere ledd informasjon må passere igjennom før den når sluttbrukeren, mens i mindre virksomheter er siktlinjene kortere. I denne diskusjonsdelen vil vi se nærmere på akkurat hvordan strømmen ser ut og oppfatningen av kvaliteten på informasjonen.

Linjen har ansvaret for informasjon om sine folk. HR har ansvaret for den samlede oversikten på tvers. (Informant nr. 5)

I store virksomheter samler ikke HR-avdeling inn informasjon fra hver leder, men arbeidet koordineres høyere opp i divisjonene/enhetene, og deretter samler HR informasjonen fra disse slik at man får en samlet vurdering for hele virksomheten under ett. I forhold til

informasjonsstrøm foregår det innhenting ledd for ledd vertikalt, for så å samles hos en stab. Det er ulike praksis på dette, og det ser ut til at når virksomhetene når et knekkpunkt med antall ansatte eller organisering i ulike linjer så er det mer rasjonelt å følge en slik struktur på det enn å jobbe parallelt ledd for ledd.

Vi har en top-down prosess. I *people review* møtes konserndirektør og ett nivå under. Vi antar at de har involvert sine for å skaffe informasjon om status. (Informant nr. 1)

Mange steder diskuteres temaet på toppledernivå. Utsagnet om at man bare må anta at de har involvert sine folk for å skaffe informasjon om status er heller ikke utypisk, men kan også indikere at HR-avdeling i slike tilfeller er på sidelinjen i prosessens praktiske faser. På den ene siden kan vi si at det at toppledere deltar såpass aktivt i prosessen er positivt fordi det bidrar til å redusere feil og misforståelser i beslutningsgrunnlaget gjennom involvering av ledere på ett nivå under. Larson og King (1996, s. 49) omtaler derimot kvalitetsproblemet som alvorlig, og at ledere ofte bør lede gjennom å oppsøke organisasjonen. Men det neste problemet som nevnes, handler om usikkerheten på om det topplerne får høre, stemmer lengre ned i hierarkiet og at ledere virkelig har involvert folk nedover. Ifølge MacDonald, Bath og Booth (2011, s. 258) stopper ledere ofte jakten på informasjon etter første og beste søk, og skaper et «fattig» grunnlag. Dersom man antar at det samme mønsteret også gjelder i dette tilfellet kan man si at forsøk på å skape en rasjonell beslutningsprosess lener seg altfor mye på rasjonelle forutsetninger som handler om troen på at den som sitter på toppen virkelig får all relevant informasjon.

Et problem når store grupper er med i prosjekt (som dette) er at man bruker timer på ting som er helt elementært. (Informant nr. 4)

HR-avdeling støtter som tidligere diskutert prosessene, og arrangerer workshops og lignende for å skape dialog om ressursbehovet i virksomheten. Men det er ikke alltid så enkelt å få til forståelse av konseptet for lederne, men forankring er viktig og tidkrevende. Det kan i tillegg oppstå lobbyvirksomhet slik Mintzberg (1990, s. 7) trekker frem, der aktørene ønsker å vise at de kan denne jobben for å tilfredsstille innflytelsesrike personer i organisasjonen, eller at de ønsker at sitt område skal fremstilles som viktigere og mer kritisk. På en annen side så kan vi også se dette utfra Larson og King (1996, s. 49) som hevder at toppledere ofte beslutter på feilaktige antakelser fordi beslutningsgrunnlaget har dårlig kvalitet. Man er ifølge Larson og King (1996, s. 49) nødt til å bruke tid til å få frem ikke bare positiv, men også negativ informasjon slik at grunnlaget blir så balansert som mulig. Dette krever tid, men kan redusere usikkerheten og skape oppslutning om det som til slutt kommer ut. Uttalelser som brukes i

eksempelet kan derfor også sees på som positive i den forstand at HR-avdeling får oppleve at dette ikke er så lett for lederne å bli enige om, at det fremkommer bredere bilder av organisasjonen enn man hadde før, og få bedre inntrykk av hvor flaskehalsene befinner seg.

Man bruker mye ressurser på at man ikke kan jobbe fordi man ikke vet hvor man skal spørre. (Informant nr. 4)

Ser vi utsagnet på bakgrunn av Pfeffer og Sutton (2008, s. 4) indikerer det at organisasjoner når man når en viss størrelse mister sin oversiktighet. Det er ikke lenger mulig å kjenne alle, og vite hvem som vet, og det kan oppstå det Hansen (2009, s. 50) omtaler som *søkebarrierer*. Slike barrierer oppstår lettere i store selskaper, over fysiske avstander, der det er svake nettverk, eller folk er tynget ned av for-mye informasjon. På den annen side kan dette også oppstå ved store endring, mange nyansatte eller uoversiktlige ansvarsforhold.

Vi ser at kommunikasjon og avklaring av ansvar har blitt mye viktigere. Er man utenfor loopen blir man rett og slett ikke inkludert i dialogen. (Informant nr. 4)

Avklaring av ansvar og avtaler om kommunikasjonslinjer er det ofte nødvendig å forsterke. I eksempelet ovenfor ser vi at dersom prosessen er utydelig når det gjelder kommunikasjon og ansvar, risikere man å falle ut av informasjonsstrømmen. Utsagnet kan sees i lys av Morgan (2004, s. 16) sine metaforer. I maskinmetaforen kan kommunikasjonsstrøm være designet slik at visse typer informasjon styres unna visse aktører fordi det oppfattes som unødvendig støy. Det er linjen som har ansvaret, og HR-avdeling skal tre støttene til når det trengs. På en annen side har Morgan (2004, s.18) også beskrevet organisasjonen som et politisk system. Der mangel på inkludering kan skape en følelse av mistillit til hvor kompetente lederne egentlig er til å utføre ressursplanlegging. Dette kan ut fra politisk system-metaforen kunne forklares som et spørsmål om hvem som har makta, og hvordan informasjon brukes, vernes eller endres for å oppnå makt eller å holde status quo i maktbalansen. Problemet kan åpenbart også ha å gjøre med det Edmondson (2008, s. 62) omtaler som hovedproblemet ledere står i. De er mål- og handlingsfokuserete, kritisk informasjon når ikke rundt i hierarkiet, og folk tror de er har full oversikt. Tid og anledning til å reflektere over hvem de burde inkludere i sine egne prosesser kan være en mangelvare slik Edmondson (2008, s. 62) problematiserer det.

En annen prosess som også eies av lederne er medarbeidersamtalene der kompetanse diskuteres og relateres til arbeid som skal utføres i dag eller fremtiden.

Vi implementerer digitale medarbeidersamtale verktøy. Der kan vi legge inn predefinert kompetanse. Akkurat nå er det tungrodd å samle og bruke informasjon om kompetanser. (Informant nr. 1)

I de siste årene har de fleste virksomheter satt i gang ulike digitaliseringsprosjekter, og også innenfor HR-feltet slik at lederne kan ha oppdaterte verktøy tilgjengelig. Men ikke alle områder inne HR-arbeidet er like lett å digitalisere, og siden medarbeidersamtaler hos mange har vært en sak mellom leder og medarbeider har denne aktiviteten ikke vært prioritert å sette inn i et digitalt system. Problemet med medarbeidersamtaler som vi ser i utsagnet har også blitt nevnt av flere informanter. Informasjon om kompetanser som kommer frem i diskusjon med medarbeidere er svært interessant for å få oversikt over kompetansene som finnes i virksomheten, men har vært vanskelig å samle, strukturere og benytte denne informasjonen i planlegging på aggregert overordnet nivå. Trekker vi inn Widhiastuti (2012, s. 186) så vil det på den ene siden er det positivt at verktøy digitaliseres slik at informasjon om relevante kompetanser kan kartlegges og enklere gjøres tilgjengelig i planleggingsarbeidet. Slik bruk av informasjonsteknologi vil kunne reduserer personlige, fysiske, semantiske og prosessbarrierer. Men på en annen side påpeker Krokan (2013, s 82) at ett av formålene alltid bør være å skaffe asymmetrisk informasjon. Forenklet sagt så vil det si at også det som oppfattes som irrelevante kompetanser (for øyeblikket) eller kompetanser som faller utenom kjernekompetanser og spesialistkompetanser også bør vurderes fordi det kan vise seg i senere endringer at annen kompetanse blir nødvendig for måloppnåelsen. Mangler slik data i systemet må virksomheten skaffe denne informasjonen på nytt gjennom en kartlegging, og det kan ha store transaksjonskostnader.

Kjenn folka dine, og kommuniser på bakgrunn av det. (Informant nr. 7)

Til tross for dette sier Widhiastuti (2012, s 186) at det er en rekke barrierer involvert når mennesker kommuniserer. Slike utsagn baserer seg på at ledere virkelig *kjenner* folkene sine, er *gode* til å kommunisere på individnivå og at medarbeidere svarer *ærlig* tilbake. Men Widhiastuti (2012, s 187) trekker frem at det medarbeidere viser eller svarer avhenger av om avsender av budskapet har en stil som oppfattes som sikker, aggressiv, usikker eller passiv. På den annen side oppklares slike utfordringer gjennom dialog. Problemet er større dersom dialog ikke er målet, men å gi en beskjed eller instruks som man ikke får feedback på. Relasjonen mellom HR og ledere være utsatt for det samme. Man tror man kjenner hverandre godt, uten å ta inn over seg at det alltid er mulig den andre holder tilbake informasjon av ulike grunner eller mistolker budskapet. Når informasjonen sendes videre fortsetter slik forvitring i hvert ledd. Den informasjonen som anskaffes samles og sendes ofte elektronisk for å sikre formidling og gi muligheter til å redigere.

Excel-arket gis deretter videre fra ekspedisjonssjefene til avdelingsdirektør som vurderer hvor viktig og hvor mye av en kompetanse som trengs. HR koordinerer arbeidet. Deretter går det videre opp til direktør ledergruppe som beslutter. (Informant nr. 9)

Ovenfor ser vi et typisk eksempel på at det er mange involverte, og at de som sitter i toppen forholder seg til aggregert informasjon som har vært innom mange ledd. For store virksomheter vil dette være svært effektivt når beslutninger fattes i toppen. Dette kan være det Morgan (2004, s.16) ville betegne som en *organisasjon som fungerer som en maskin* der relevant informasjon raskt når beslutningstakerne som kan ta stilling til hvilke endringer som må gjøres og kommuniserer dem nedover i hierarkiet igjen. Men vi ser i eksempelet ovenfor at det finnes vurderinger av informasjonen underveis i prosessen, blant annet på nivået under toppledergruppen. Vi kan dermed stille spørsmål ved om det Widhiastuti (2012, s 187) tok opp rundt hvordan elektronisk verktøy reduserer kommunikasjonsbarrierene likevel er riktig ved å problematisere at tolkning og vurdering reelt sett foretas før informasjonen går videre til toppledere. På en annen side, ifølge Stacey (2008, s.29) kan vi også si at tolkning og vurderinger underveis kan være veldig positivt fordi det tilfører ren informasjon en relevans og mening gjennom mellomlederens tause og eksplisitte kompetanse slik at toppledere ikke kun får data tilsendt til behandling, men også vurderinger nedenfra om hva de reelt sett har og hva som trengs av kompetanse. Erfarne mellomledere kan kjenne spillet som foregår både oppover og nedover, og på den måten vekte informasjon som kommer og informasjon som sendes videre.

Flere av virksomhetene benytter seg av det som kalles HR Business Partner struktur. Det vil si at de i tillegg til å ha HR-folk på hovedkontor også har HR business partnere (HR sjef) plassert ute på andre lokasjoner eller i divisjoner. Hensikten er å kunne bli mer strategisk, og hjelpe lederne «ute» med det strategiske HR-arbeidet. I denne sammenhengen vil disse partnerne være bindeleddet mellom HR på hovedkontor og lederne ute på lokasjonene.

Vi har rendyrket HR Business Partnere som tar seg av bildet ute i divisjoner og Det å ha en HR Business Partner betyr at HR-arbeidet som foregår ute i enhetene blir mye tettere på strategien. Linjeledelsen har mer enn nok å gjøre. (Informant nr. 1)

I dette utsagnet ser vi i tillegg at poenget med linjeledernes tid dukker opp igjen og at disse trenger oppfølging slik vi har vært inne på tidligere. Men det er også mulig å stille spørsmål ved om oppfølging ikke også innebærer mer administrativ støtte enn det gis uttrykk for. Reilly, Tamkin og Broughton (2007, s. 34) gjennomførte en studie av fordeler og ulemper ved

denne partner-modellen og så at noen av ulempene ved den var at mange partnere ble sugd opp av administrasjon fremfor å fokusere på strategiske mål. Nær halvparten opplevde dette, men det ble sjelden rapportert tilbake til hovedkvarteret. Vi kan derfor også si at ved utstrakt bruk av business partnere på mange lokasjoner, så vil sannsynligvis mange av dem ikke være i stand til å levere opp til rolleforventningene fra HR på hovedkontoret. Ulrich (2008, s. 31) sier på den annen side at slike antakelser ikke nødvendigvis er riktige fordi det ofte gjøres feil når kvaliteten på partnerne måles, og hevder at dårlige partner-evalueringer følger virksomhet og ikke har med personene i rollen å gjøre. Reilly, Tamkin og Broughton (2007, s. 34) påpeker også at det å ha en business partner gjør at det ofte oppstår spenninger mellom hovedkontor og linjeledelsen til tross for at hensikten med business partner modellen er å redusere problemer med informasjon og øke kvaliteten på de strategiske prosessene. Spenningene som her omtales kan skyldes at antallet kokker øker, og at hovedkontoret i realiteten har overgitt visse oppgaver til en partner. En informant som ikke bruker business partner som begrep, men som har erfaring med samme modell sier:

Før hadde vi personalsjef ute. Nå er alle på hovedkontoret. Grunnen var at det var så mye feil. De kunne ikke lære alt, og samkjøringen var et problem. (Informant nr. 7)

Vi ser at det lett kan bli en «mellom barken og veden» situasjon for disse HR-partnere der de skal forsøke å både være et knutepunkt for hovedkontoret på den ene siden og for linjeledelsen på den andre siden med ulike beskjeder. Men vi ser også at en slik modell – det at det er en HR-person «på stedet», øker kvaliteten på arbeidet.

Vi har en business partner ute på en enhet etter en sammenslåing. Han hjelper lederen med ressursituasjonen, særlig når vi gikk fra to enheter til 1 stor der det i en periode var veldig vanskelig å få oversikt over det reelle behovet for akkurat antall folk. (Informant nr. 8)

Vi ser her et eksempel på at business partnere er nyttige å ha ute på enhetene når det gjelder å holde styr bemanning, ikke bare rapportere på den. Slike grep vil uunngåelig gi nærhet til medarbeiderne i tillegg til bedre forståelse av behovet for medarbeidere og ledere. Partnerne er ute og ser med egne øyne hva som skjer i enhetene, og kan se problemstillingene lederne står oppe i bedre enn fra hovedkontoret. Wurman (2000, s. 6) tar opp problemer med informasjons over- eller underbelastning. Med det mener han at virksomheter alltid ønsker seg mer informasjon fordi de tror det gir fortrinn. En partner som forer hovedkontor med ikke bare nok informasjon, men med tilleggsinformasjon kan med andre ord anses positivt. Men slik informasjon er noen ganger ladet. Både leder og HR-partner vet at når dagen kommer for

nedbemanning, så er det de to som må gjøre de tøffe beslutningene. Dette kan påvirke rapportering av reelt behov for medarbeidere, og ikke minst fremtidig behov. Widhiastuti (2012, s. 187) sier at når medarbeidere opererer i en usikker situasjon sender de mer gunstig informasjon oppover og holder igjen nyttig informasjon. I tillegg trekker Wurman (2000, s. 6) frem at virksomheter må lære seg å slå seg til ro når de har nok informasjon og stagge behovet for å hele tiden etterspørre mer. Det er sannsynligvis svært vanskelig å vite nøyaktig hvor mange medarbeidere en virksomhet har behov for etter en sammenslåing, og det kan være farlig og forpliktende å låse seg til et tall. Erfarne ledere og HR-partnere vet dette, men utfordringer med kvaliteten oppstår også ved utskiftning av ledere.

En utfordring er når det er en ny leder som «tar over en gjeng» med folk de ikke har ansatt selv. Da har de liten innsikt i kompetansene, og det tar ganske lang tid for dem å få den fulle oversikten. (Informant nr. 2)

Vi ser også at i virksomhetene sliter de med å få nye ledere til å skaffe seg oversikt over medarbeiderne og kompetansene de besitter raskt nok. Oppgaver knyttet til strategisk ressursplanlegging er som vi tidligere har vært inne på ikke bare årlige, men nå også jevnt fordelt utover året i ulike sammenhenger. I henhold til Krokan (2013, s. 71) kan det innebære store transaksjonskostnader å foreta ressursplanlegging, og kan stille spørsmål om det settes av nok tid til dette i det daglige arbeidet til nye ledere, som presumptivt har mer enn nok med å gjøre en jobb de kanskje ikke har rukket å få nok operative ferdigheter til å utføre ennå. Ressursplanlegging for folk som ikke har gjort det tidligere kan innebære store søkekostnader, informasjonskostnader og i tillegg det Krokan (2013, s. 81) omtaler som relasjonskostnader som vil være den innsatsen en leder må bruke til å bli kjent med medarbeiderne sine. På en annen side kan det å få inn en ny leder bidra positivt i arbeidet med å avdekke nye viktige kompetanser hos medarbeidere som den forrige lederen ikke så. Den forrige lederen hadde kanskje også sitt syn på hva slags kompetanse som blir viktig fremover, der en ny leder kanskje ser fremtiden og mulighetene med helt andre øyne. Det er med andre ord ikke nødvendigvis problematisk at nye ledere vurderer kompetansebildet på nytt og at det tar mer tid å formidle informasjon så lenge det kan bidra med nye måter å tenke på eller gi nye syn på fremtidig kompetansebehov.

Det fjerde forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan flyten av informasjon foregår, og vi ser at informasjon i mange tilfeller skal igjennom mange ledd med mye koordinering, og spørsmålet er budskapet endres underveis i slike kjeder. Sett opp mot forrige forskningsspørsmål ser vi at kompetansenivå hos lederne kan være begrenset, noe som

påvirker kvaliteten på informasjonen som går opp eller ned i hierarkier. I små virksomheter er nærheten større og de opererer mer uformelt. Nær alle informantene forteller om at den virkelige innsikten finnes ute i avdelingene, og at de har tillit til at prosessene – hvis de gjøres korrekt – gir gode nok bilder av ressursituasjonen.

#### **4.5 Hvordan påvirker endringer i omgivelsen planleggingsarbeidet? (VUCA)**

Det femte forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan endringer i omgivelsene oppleves, og hvordan disse påvirker arbeidet med ressursplanleggingen. I analysene av dataen ble en teorinær tilnærming brukt, med utgangspunkt i Ulrich (2017, s. 10) sine beskrivelser av kategorier av endringer. Spørsmålene fra intervjuguiden (vedlegg 2) som ble brukt er spørsmål nummer 11-13 som konkret spør om hvordan disse endringene oppleves, hvilken påvirkning de har på planleggingsarbeidet samt et spørsmål om «andre endringer» som påvirker. Kategoriene som ble brukt var «uoversiktighet», «omskiftelighet», «kompleksitet», og «tvetydighet».

I intervjuene ble informanten kort introdusert begrepet VUCA som en betegnelse på endringer mange opplever som tungtveiende i forretnings- og arbeidslivet, og bedt om å vurdere hvor sterkt disse begrepene ble opplevd i deres situasjon. Uttalelsene i diskusjonen nedenfor illustrerer hvordan virksomhetene oppfatter og preges av utbredelsen av VUCA i de enkelte bestanddelene og hva det betyr for planleggingsarbeidet. For enkelhetens skyld diskuterer vi en og en kategori før vi samler disse på slutten for å få helhetsinntrykk.

##### **4.5.1 Volatile – voldsom, brå endringer**

Denne dimensjonen handler om at endringer ser ut til å komme brått på og være voldsomme i natur ifølge Ulrich, Kryscynski, Brockmank og Ulrich (2017, s. 10)

Vi får nye konkurrenter hele tiden. (Informant nr. 1)

Forflytninger i bransjer og internasjonalisering gjør at virksomhetene opplever økt konkurranse fra nye aktører. Ser vi på dette ut fra Brochs-Haukedal (2010, s. 85) som tar opp begrensninger i menneskers persepsjonsevne, blir spørsmålet om radaren må utvides slik at slike plutselige endringer ikke blir like plutselige. Brochs-Haukedal (2010, s. 91) tar opp hvordan vi altfor lenge avviser avvikende informasjon, slik at noe vi ikke forventet i større grad kan skje.

Omsetningskanalene viser at endringene går mye raskere. (Informant nr. 2)



Noen har klare indikatorer på hvor endringer i kundeatferd skjer. Det nye er at skiftet i bruksmønstre skjer raskere og mer uventet. Så lenge man har omsetningskanaler der kundene *er* og som de *bruker*, vil dette i seg selv ikke nødvendigvis være et problem. Problemet kan oppstå ved at en dag har kundene kanskje gått andre steder selv om majoriteten kanskje fortsatt bruker gamle kanaler. I dette ligger også en form for treghet som Arthur (1989, s. 128) beskriver. Det kan altså finnes treghet hos kunder også, som gjør at de fortsatt har kjøpsvaner som det kan ta tid å endre på. Men det er likevel verdifullt å observere endringene slik at man kan begynne å utvikle nye kanaler før markedet forsvinner. Men det at alt går raskere og skjer brått innebærer også konsekvenser for planleggingsarbeidet.

Vi har måttet rekruttere inn og leie ekstern kompetanse. Mye kan læres men ikke alt. Men får vi tak i en ansatt fra en konkurrent er det gull. (Informant nr. 1)

Kompetanseutvikling tar tid å få nytte av, og for mange har brå endringer ført til økt rekruttering eller bruk av eksterne konsulenter for å dekke behovet for kompetanse. Dette aktualiserer Ulrich, Allen, Brockbank, Younger og Nymann (2009, s. 80) der de hevder at strategien «borrow», hvilket vil si leie inn konsulenter eller andre eksterne benyttes i økende grad, og at dette bør være en naturlig del av kompetansestrategien. Men som vi har diskutert tidligere - på en annen side kan økt grad av *innleie* hvis man ikke har i ressurser til å administrere det gjøre at effektene uteblir eller at gevinstrealiseringen blir svakere.

Vanskelig å drive med planlegging. Noe nytt skjer, så snur det rundt på hele bildet, vi må reagere. (Informant nr. 2)

Brå endringer som slår voldsomt inn i bransjer gjør det svært vanskelig å drive med planlegging. Organisasjonen må ha en beredskap og en fleksibilitet for å holde posisjon eller erobre nye markeder. Dette er i tråd med det Capelli og Tavis (2018, s. 47) omtaler som *agilitet* der planleggingsarbeidet er kortere og virksomheten i større grad klarer å tilpasse seg brå endringer. På en annen side kan man stille spørsmål om hva strategisk ressursplanlegging egentlig *er*, når man i realiteten planlegger så kortsiktig. Men uttalelsen er likevel et tegn på at virksomheten fortsatt prøver å planlegge, men at det er blitt vanskeligere.

Det er enorm utvikling i vår bransje både på teknologi og på kunder. Vi må hele tiden holde oss oppdaterte på den teknologiske utviklingen, men i prinsipp gjør vi løpende tilpasninger internt i alle ledd for å justere for dette. (Informant nr. 3)

Noen virksomheter klarer å holde tritt med endringene som skjer. Det krever langsyn og observasjonsevne. Akkurat i dette tilfellet kan vi gå tilbake til Brochs-Haukedal (2010, s. 85), og indikere at det virker som om virksomheten har en bred radar for å fange opp

utviklingstrekk og ikke en smal. Utsagnet indikerer også at de er i stand til å gjøre tilpasninger løpende, noe som krever mindre justeringer fremfor store omveltninger. Dette kommer til tross for at virksomheten snakker om de enorme utviklingene i bransjen. Dette kan indikere det Zollo og Winter (2002, s. 340) omtaler som et driftsmønster som hele tiden endrer organisasjonens driftsrutiner. I henhold til teorien om Dynamic Capabilities vil slike organisasjoner ha nettopp dette i kjernen, og den dynamiske kapabiliteten kommer igjennom endringsmønsteret.

Tidligere hadde vi strategiplan 3 år frem, nå gjelder ett år frem i tid. (Informant nr. 8)

Som vi har vært inne på så gjør de brå endringene at virksomheter ikke kan planlegge langt frem i tid. Ved første blick kan det da virke som om problemene med å definere fremtidig kompetanse blir enklere fordi det da blir nærmere i tid, men på en annen side kan flytting av horisonten bety at de samme endringene som tidligere kom over tre år nå kommer på ett år.

I 20 år har det blitt stadig kortere horisont. Det skjer oftere og oftere organisatoriske endringer. De rekker ikke å se tiltak virke før de vil ha nye endringer. (Informant nr. 8)

Flere virksomheter forteller om de kortere horisontene, med påfølgende organisatoriske endringer. Noen av informantene forteller som ovenfor om en gradvis endring av tidshorisonten, men et poeng kan være at hvis planene ikke virket fordi de ikke ble oppdatert jevnlig eller hyppig nok må endringstiltak iverksettes. Man havner i en *reagerende* modus fremfor å styre utviklingen. Nå er kanskje ikke de fleste i stand til å utøve reell påvirkning på utviklingen, så å få på plass en hensiktsmessig reaksjon ser ut til å utgjøre hodepinen. Det kan også komme av det Madsen og Slåtten (2015, s. 10) omtaler som økt spredning av organisasjonsideer gjennom sosiale medier. Selv toppledere er ikke immune mot gode ideer, og spredning av slike har utvilsomt økt i internett-alderen. Men vi kan også se det i lys av Collins og Hansen (2011, s. 36) så sier de at for å kunne reagere på endringer raskt må virksomheter drive opplæring innenfor områder som *kan* inntreffe, det vil si skaffe kompetanser som ikke direkte kan virke meningsfulle i forhold til eksisterende strategi, men som vil være viktige og kritiske dersom strategien endrer seg. Satt på spissen kan man også si at hyppig skifting av tiltak kan gi bredere og flere erfaringer som kan vise seg nyttige senere ved endringer, hvis nå ikke konklusjonen er at noe ikke virker fordi de aldri ble evaluert ordentlig. Bennet og Lemoine (2014, s. 312) foreslår at for å håndtere raske endringer må man derimot bygge opp slakk og sette av ressurser til forberedelser. Dette har et psykologisk

element i tillegg til et instrumentelt som er at når man har følelsen av at man er godt forberedt, så bruker man også ressursene også på bedre måter.

#### **4.5.2 Uncertain – usikkerhet og forutsigbarhet**

Ifølge Ulrich, Kryscynski, Brockmank og Ulrich (2017, s. 10) handler denne dimensjonen om at verden preges av mer usikkerhet. I undersøkelsen sier nær alle informantene at dette passer bra med deres opplevelse av de ytre omgivelsene. Dette kan handle om endringer i rammebetingelser eller fremtidsutsikter som gjør det vanskeligere å planlegge de større interne endringene som bemanning eller restrukturering.

Det kommer regulatoriske endringer fra myndigheter. (Informant nr. 1)

Noen virksomheter har sin nisje og fortjeneste tett på rammer, og endringer i disse kan avgjøre lønnsomheten. Man kan gjerne si at en fordel kan være at slike endringer rammer alle like hardt, men på en annen side kan dette skape barrierer når man er i internasjonal konkurranse. Men regulatoriske endringer går igjennom en lang prosess før de besluttes, slik at virksomhetene har anledning til å vurdere hvordan dette kan påvirke dem tidlig, og forberede ulike scenarioer og handlingsalternativer.

Det vil ta lang tid å få det nye til å fungere. Det er et nytt tankesett for folk, og desentralisering innebærer at folk må beslutte og ta ansvar selv. (Informant nr. 8)

Endringer internt kan oppleves som fremmed for mange. At man får økt ansvar eller må forholde seg til andre mennesker er ikke noe alle har kompetanse til eller nødvendigvis ønsker. Trekker vi frem Arthur (1989, s. 128) som påpeker at på grunn av sti-avhengighet tar endringer lang tid før de blir effektive fordi folk på grunn av tankesett og forretningslogikk fortsatt forsøker å gjøre tingene på de gamle måtene, så er det en viss grunn til bekymring. På en annen side så hevder Lai (2013, s. 154) at når folk får anledning til å bruke mer av sin kompetanse så øker motivasjonen, og at de strekker seg lengre. Dersom endringen er ønsket, og i akkurat dette nevnte tilfellet så er det sannsynligvis det fra ledernes side, så vil usikkerheten endringen medfører kunne møtes av økt motivasjon og engasjement blant lederne og de ansatte.

Vi har hele tiden press på «mer for mindre». Vi har ikke tid til å gå dypt inn i ting, må løse det kjappere med den infoen vi har. (Informant nr. 8)

Det at man ikke har anledning til å løse oppgaver dypt og ordentlig handler om kvalitet, men hvis man først forlater ideen om langsiktig planlegging og heller satser på å øke presisjonen

på mellom eller kortsiktig ressursplanlegging kan det tenkes at det kan være tilstrekkelig effektivt. I de utvalgte sitatene sporer vi riktignok et ønske om å kunne se lengre, men dersom usikkerheten gjør dette umulig, kan man gjøre tiltak som øker kvaliteten på «kortere» sikt og som også kan øke den på mellom-lang sikt. Trekker vi frem Bennet og Lemoine (2014, s. 312) så sier de at for å håndtere usikkerhet må man investere i informasjon, og samle inn, tolke og dele. En utfordring som vi har berørt tidligere i diskusjonen vil være bredden i informasjonen man henter inn. Når vi ser at virksomhetene kan sies å være svært målstyrte i kartleggingen av interne kompetanser og ressurser, vil det kunne skape en følelse av å ha lite kompetanser på områder som ikke direkte er en del av strategien. Bredere bilder av intern kompetanse vil kunne redusere mangel-følelsen av hva man faktisk har i verktøykassen. Men selv det å føle seg sikker på at vi har kompetanse internt til å håndtere flere ulike strategiske muligheter løser ikke den usikkerheten som eksisterer i de eksterne omgivelsene. Også her bør radaren utvides i henhold til Bennet og Lemoine (2014, s. 312). Et problem kan være at det å utvide radaren for innhenting og utvide interne prosesser for å prosessere dataen er kostbart i form av tid og ressursbruk. Men Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001, s 20) påpeker at reduserer vi «usikker informasjon» til en høyere grad av «sann kunnskap» vil det uansett forbedre beslutningsgrunnlaget. Deres påstand er at man må diskutere hva all informasjonen betyr, og bruke sine erfaringer og kunnskaper for å skape mening med informasjonen man har. Bruken av ordet «sine» innebærer her flere enn én person slik at man får diskutert informasjonen opp mot ulike personers erfaringer. På en annen side kan det også være at kultur for å skape slike brede diskusjoner ikke er tilstede i virksomhetene. Bruker vi Morgan (2004, s. 18) sine perspektiver, kan organisasjonen som politisk system – altså maktperspektivet – ødelegge mye av prosessen. Dette kan slå inn både gjennom hvordan enkeltpersoners tolkninger og erfaringer vurderes, eller en oppfattelse om at de som sitter høyest alltid har best utsikt og er best til å vurdere informasjon.

### **4.5.3 Complex – kompleksitet**

Denne dimensjonen handler ifølge Ulrich, Kryscynski, Brockmank og Ulrich (2017, s. 10) om at verden ser ut til å være mer kompliserte å forholde seg til, og spørsmålet er hvordan virksomhetene håndterer dette internt.

Når det gjelder kompetansekartlegging så vet man ikke hvilke kompetanser man trenger. Mange rapporterer om samarbeidskompetanse. (Informant nr. 4)

Utsagnet kan indikere at informasjon fra linjeledere er uklar. Det å ha en målbasert prosess slik Lai (2013, s. 70) presenterer kan med andre ord skape usikkerhet dersom for-mye endres

eler kompleksiteten er for stor. Men informanten forteller også om at samarbeidskompetanser er tydeligere etterspurt for å håndtere kompleksitet. Hansen (2009, s. 49) tar opp hvordan moderne ledelse er en samarbeidsfiende fordi det reduserer «naturlig samarbeid», så når beskjeden er å samarbeide mer, kan dette falle unaturlig hvis hierarkiet er sterkt. Og når det gjelder kartlegging av slik kompetanse vil det ifølge Wennes (2005, 142) by på store problemer med å måle slik relasjonell kompetanse fordi det er ustabil, situasjonsavhengig, og mangler pålitelig måleverktøy.

Det nye er at det kommer endringer på flere områder samtidig. (Informant nr. 7)

Her er vi inne på kjernen i VUCA ifølge Ulrich, Kryscynski, Brockbank og Ulrich (2017) handler om at disse endringene kommer samtidig. Virksomhetene opplever at mange endringer skjer på én gang. Der de tidligere kunne lage isolerte prosjekter og fullføre disse, foregår nå flere prosjekter samtidig og de henger sammen med hverandre. Noen få informanter har derfor betraktninger om at virksomhetens svar på kompleksitet eksternt er mer kompleksitet internt, og forteller om hvordan ledere håndterer dette veldig ulikt.

Verden har bestandig vært i bevegelse, men det er ett eller annet i det. Det har blitt komplekst på en eller annen måte. Vi får strekk i laget der noen er eksperter på å håndtere kompleksitet. (Informant nr. 6)

Problemet som omtales ovenfor kan handle om at noen er bedre enn andre til å håndtere kompleksitet, og at det gir strekk i laget. En dynamisk kapabilitet er dermed ujevnt fordelt i virksomheten, og når det kommer mer enn antatt mengde kompleksitet synliggjøres dette. Ambrosini og Bowman (2009, s. 41) hevder at forutsetningen for å kunne håndtere kompleksitet er for det første at lederne *klarer å se* kompleksiteten, *operasjonalisere* kompleksiteten, og ikke minst *finne løsninger* som løser dette problemet. De som ikke klarer å utvikle seg selv eller medarbeiderne, blir tvunget til å rekruttere slik kompetanse eller risikere å bli erstattet.

Vår verden er komplisert, og vi må ha folk som klarer å løse problemene. (Informant nr. 7)

Svaret på kompleksitet er ofte å ha folk som kan håndtere det. Problemet kan være om det dreier seg om en personlig egenskap, holdning eller det å ha høy kompetanse. Bennet og Lemoine (2014, s. 312) legger vekt på at for å håndtere økt kompleksitet må man restrukturere, skaffe seg spesialister og bygge opp ressurser som kan møte økt kompleksitet. Vi snakker her om at folk både skal ha fagkomptanser, men også at de skal kunne samarbeide

utover egen avdeling for å løse problemene. Som vi har vært inne på tidligere kan det kreve at man løser opp i eventuelle sti-avhengigheter for å unngå at folk faller tilbake i gamle spor.

Vi jobber må jobbe mer tverrfaglige. (Informant nr. 1)

For å løse oppdrag for kunder eller øke inntjening må mange virksomheter jobbe mer på tvers i virksomheten. Utsagnet kan viser at produkter eller tjenester må utvikles i samarbeid med andre avdelinger fordi virksomhetens inndeling av «fagområder» ikke passer med forventninger i markedet. Priser kan være dalende, og man må kjempe mer for hver krone. Ifølge Hansen (2009, s. 82) kan løsningen være å skape «lette» nettverk for å øke samarbeidsorienteringen på tvers. Dette er en løsning som er mer fleksibel enn formelle ordregiving eller at samarbeid på tvers skal skje igjennom linjeorganisering og matrise.

Funksjonene må omskolere seg eller byttes ut. (Informant nr. 2)

Noen informanter forteller om hvordan bildet har blitt mer komplekst, men at medarbeidere fortsatt mener de kan håndtere det. Men noen lar det skli for langt, slik at når det blir åpenbart at det ikke fungerer så må tjenesten og folkene byttes ut. Her er vi inne på nokså radikale alternativer, og trekker vi frem McGrath (2013, s. 19) sitt perspektiv kan betraktningen passe godt med hvordan man bør drive planleggingsarbeidet i fremtiden. Det å bytte ut folk forutsetter at man faktisk har et legitimt og godt bilde av fremtiden siden man i Norge har et adskillig sterkere stillingsvern som Smedvig (2014, s. 203) er inne på, enn i USA der McGrath har sitt utgangspunkt. Med unntak av nedbemanningsprosesser som kommer brått på, er dermed omskolering et alternativ som uunngåelig må prøves før man går så langt at man sier opp folk.

Et problem er at man kompliserer det som ikke er komplekst. (Informant nr. 4)

Ser vi på utsagnet på bakgrunn av Madsen og Slåtten (2015, s. 10) som tar opp hvordan sosiale medier sprer arbeidslivskonsepter mye bredere og raskere, så kan vi stille spørsmål ved om oppfattelsen av kompleksitet også handler om at man blir overøst med informasjon nye trender eller om alle ting som henger sammen i så stort tempo at det i seg selv øker oppfattelsen av kompleksitet. Ting man trodde var enkelt kan da fremstå som mer komplekst og pågangen er så overveldende at det er vanskelig å forbli immun mot det. Men på en annen side kan man også stille spørsmål hvem som tjener på at noe fremstilles som komplekst. Bruker vi Morgan (2004, s. 18) sin beskrivelse av organisasjonen som et politisk system vil det kunne sees på som en reaksjon fra ansatte om at deres kompetanse er viktig, dyp og

spesialisert. Det kan også tolkes som linjeleders forsøk på å påvirke HR-avdeling eller toppledelse til å tenke at egen avdelingen er viktig, vi kan ikke kjøpe disse tjenestene fra konsulenter, eller bør ikke gjøre grep for å reorganisere avdelingen fordi det vil ødelegge et miljø. Og det kan tolkes som topplederens ønske om å restrukturere virksomheten med argument om å bryte opp avdelinger og jobbe mer på tvers. Det er med andre ord flere mulige forståelser innen hvert perspektiv, og åpenbart alternative måter å håndtere kompleksiteten som rapporteres om.

Men noen virksomheter har også refleksjoner rundt hvordan kompleksiteten treffer ulikt avhengig av hvilket område i virksomheten man snakker om.

Selv om vi har innført nye arbeidsrutiner merker vi flere år etterpå at folk fortsatt gjør ting på gamle måten. Målet var å få mer automatisering gjennom standardisering, men noen folk forstår det ikke helt og sier det var best sånn som det var. (Informant nr. 6)

Å få med seg medarbeiderne på endring er ikke alltid enkelt fordi mange insisterer på at den gamle måten (fortsatt) fungerer bedre. Utfordringen er å oppdage at dette skjer i virksomheten, samt å ha kapasitet til å håndtere det. Men det å endre en organisasjon til å håndtere økt kompleksitet når det oppleves som viktig, kan også møte på utfordringer ut fra treghetsteori. Arthur (1989, s. 128) tar som tidligere nevnt opp begrepet sti-avhengighet, som betyr at *tidligere* beslutninger har så store påvirkning på og forankring i folk, prosesser og instruksjoner at det kan ta lang tid å gjøre endringer. Når det gjelder økt kompleksitet, så vil det innebære at selv om man reorganiserer seg eller rekonfigurerer kompetanser slik Ambrosini og Bowman (2009, s. 41) tar opp så finnes fortsatt de gamle samarbeidsmønstrene innbakt i veggene, og den gamle måten å gjøre tingene på dukker opp likevel. Problemet kan være at hvis planleggingsarbeidet forutsetter at mengden eller sammensetningen i fremtiden skal være av en viss karakter (og den ikke er det) vil det kunne forsinke måloppnåelsen.

#### **4.5.4 Ambiguous – Tvetydig**

Denne dimensjonen handler om tvetydighet, og Ulrich, Kryscynski, Brockmank og Ulrich (2017, s. 10) sier at med det menes at informasjon kan tolkes på ulike sett, og det er blitt vanskeligere å få klare svar på hva som skjer i omgivelsene. Dette var det spørsmålet de fleste paradoksalt var mest usikre og tvetydige på i svarene.

Vanvittig utvikling. Veldig mye endring, usikkert hva det kommer av, ikke alle synes det er så gøy. I den ene divisjonen kan vi planlegge to år frem i tid, og det er sjelden vare. (Informant nr. 1)

Vi ser at virksomheten ikke bare opplever at de er i front på det ene området men at de er langt bak på andre. Tvetydighet kommer til syne når man vurderer endringen som positiv eller som negativ. Et stykke informasjon kan bety trussel eller mulighet, og det kan være vanskelig å skille mellom om det er en trussel eller en mulighet. Som vi ser i sitatet så føler mange seg truet av det som skjer, mens andre føler seg oppmuntret av at det skjer noe. Det kan med andre ord på sikt oppstå ujevnheter fordi avdelingens respons på informasjon er ulik på grunn av hvordan de vurderer informasjon de mottar. Dette kan handle om emosjonell trygghet som Edmondson (2019, s. 70) sier er avgjørende for menneskers evne til å absorbere, tolke og formidle informasjon. En trygg organisasjon absorberer mye informasjon, en utrygg lite.

I en kompleks organisasjon er det umulig å få øye på virkning eller bivirkning. Det blir mye politikk der det man gjør ikke er så viktig som at man fremstiller det som viktig. (Informant nr. 4)

Virksomheter sier også at på grunn av tempoet endringer skjer internt blir muligheten til å evaluere tiltak og korrigere borte. Det blir også vanskelig å skille virkning fra ett prosjekt fra bivirkning fra et annet prosjekt, og meninger eller politikk blir viktigere når man tolker effekter. Det vil si at tvetydighet i økende grad handler om tolkning, og her er det lett å komme inn på at ulike interessenter vil vektlegge ulike sider ved informasjon. På en annen side foreslår Bennet og Lemoine (2014, s. 312) at eksperimentering er et godt verktøy for å håndtere tvetydighet. De sier at man må forstå årsak og virkning, og for å gjøre det må man generere hypoteser og teste dem. De fleste tiltak går rett til implementering, og erstattes gjerne av nye tiltak før de gamle har fått effekt eller er evaluert utover «at de ikke virker» eller fordi situasjoner har endret seg. Sparkman (2018, s. 17) hevder at altfor ofte rulles tiltak ut bredt i organisasjoner uten å ha gått igjennom en pilotfase. Pilotfaser vil innebære å teste tiltak eller ide ut på en mindre del av organisasjonen slik at man kan justere og forbedre det før utrulling bredt. Det vil selvsagt ikke være alle tiltak som vil virke like godt på alle og i alle avdelinger, men refleksjoner rundt slik testing kan indikere for virksomheten hva slags problemer tiltaket ser ut til å løse, og deretter hvilke andre avdelinger vil ha nytte av tiltaket eller verktøyet. Utsagnet kan dermed oppfattes som at «noen» ser at noe virker, og at de forsøker så godt de kan å argumentere for å få tiltaket akseptert og spredt bredt internt.

Men noen virksomheter ser ut til å oppleve alle områdene i VUCA som under kontroll.

Vi har en stabil og moden organisasjon med stabilitet i ledelsen. VUCA oppleves ikke voldsomt. Vi klarer å differensiere produktene. Det ligger til arbeidsformen og i veggene. Man må påvirke det man kan påvirke. (Informant nr. 5)



I henhold til Brochs-Haukedal (2010, s. 91) kan det virke som om virksomheten har interne prosesser og kultur for å faktisk fange opp endringer og impulser i markedet, og kanskje spesielt viktig – bedre fungerende prosess for hvordan ny og avvikende informasjon behandles. Stabilitet i ledelsen kan også gi større psykologisk trygghet som Edmondson (2019, s. 70) tar opp. Men det er også mulig å si at stabilitet kan være et problem, men sammenhengen uttalelsen kommer i vitner om mer enn vanlig observasjonsevne og en faktisk evne til å ta endringer løpende.

Totalt i alle informantene kan det virke som om planlegging fortsatt gjelder, og at de som har gode prosesser opplever endringer med stødigere hånd. Men tar McGrath (2013, s. 19) feil når hun påstår at virksomheten ikke kan oppnå fortrinn når vi ser i lys av ovenstående sitat? Veldig mye av arbeidet med ressursplanlegging er basert på teori fra Resource Based View og hvordan Dynamic Capabilities har skapt nødvendig endring innen teorifeltet for å tilpasse seg endringer i virksomhetenes realiteter. McGrath (2013, s. 19) går dermed svært langt fra hvor ideen startet når hun hevder at virksomheter ikke kan si at konkurransefortrinn kan oppnås med humankapitalen lengre. Men McGrath (2013, s. 19) sine forslag handler om å være så fleksibel i tankesettet at man kan respondere på enhver mulighet som oppstår i markedet, og da gjerne gjennom å ha en liten organisasjon med kritiske nøkkelkompetanser. Endrer behovet seg for kompetanse leies eller anskaffes disse, men i øyeblikket de opphører å ha direkte relevans i forhold til mulighetene virksomheten forfølger skal disse ut av organisasjonen. De eventuelle fortrinnene humankapital dermed kan sies å være, handler om å kunne se muligheter i markedet, og ha bred kunnskap om tilgjengelig kompetanse på det eksterne markedet, ferdigheter innen ulike forretningsmodeller for samarbeid, og kunnskap om hvordan man faktisk rekonfigurerer kompetanse.

Collins og Hansen (2011, s. 36) vil dermed være det andre ytterpunktet når de sier at endringer *kan* håndteres av enhver organisasjon, og at noe av verdien ved å for eksempel ha bredt kompetansebilde internt gjør at man kan respondere mye raskere på endring. Det å anskaffe ny kompetanse, enten gjennom rekruttering eller gjennom *innleie* av arbeidskraft kan basere seg på at slik kompetanse faktisk *er* tilgjengelig på markedet, og slår bena under opplevelsen at alle virksomheter befinner seg i en unik situasjon der unike kompetanser kreves for å oppnå fortjeneste. Sammenligner man ideene til McGrath (2013) med Collins og Hansen (2011) ser man at datagrunnlaget kan sies å stamme fra omtrent samme tidsepoke, og at der den ene sier at fortjeneste skapes gjennom å være *der* det skjer med den kompetansen

som trengs, sier den andre at fortjeneste skapes gjennom å utvikle merverdi med de kompetansene du *har*.

Setter vi blikket på det respondentene har svart totalt sett så er de aller fleste av dem i diskusjonsrommet som handler om top-down opp mot bottom-up når det gjelder kompetanser og det å øke fortjeneste basert på de ressursene man har eller trenger, og ikke i den tradisjonelle strategi-forstanden som handler om styring og retten til å styre. I klartekst vil det si at diskusjonene i større grad handler om hvor langt ned i organisasjonen det er hensiktsmessig å involvere ansatte i diskusjonen om fremtidige kompetanser, og om årvåkenhet og bredere blikk på informasjon vil få virksomhetene ut av klemma som VUCA-teori tar opp.

I henhold til Røvik (2007, s. 307) vil kanskje begrepet VUCA betegnes som et virus i seg selv, og at vi alltid har en tendens til å tenke at oppskrifter med løsninger kan hjelpe virksomheten vår uavhengig av hvilke kontekster oppskriftene er konstruert i. Det mangler ikke på ideer til hva som kunne hjelpe oss ut av problemene VUCA spiller opp, men som en av respondentene sier så har man en tendens til å komplisere det som ikke er komplisert.

Hovedinntrykket og svaret på forskningsspørsmålet er at for å håndtere økt endring i omgivelsene endrer virksomhetene planleggingsarbeidet sitt ved å gjøre kartlegginger enklere, mer målstyrte, hyppigere og raskere. Det er ikke en prosess som foregår en gang i året lenger, og linjeledere får opplæring og hjelp underveis til å håndtere prosessen.

Det femte forskningsspørsmålet dreier oppsummert seg om hvordan virksomhetene opplever graden av endring, og om den påvirker planleggingsarbeidet. De fleste opplever sterk grad av slike VUCA-endringer. Endringer i omgivelsene og krav fra kunder eller myndigheter påvirker både hvor langt frem man kan planlegge, prosessene, og hva man kartlegger. Vi ser at «alle» opplever en form for endringstrykk, og at det påvirker planleggingsmulighetene «negativt». Strategier ser ut til å ha kortere levetid, og organisasjonene er i konstant endring ett eller annet sted for å tilpasse seg omgivelsene. Men noen går «motstrøms» ved å møte fremtiden med lengre planleggingshorisont og sterkere fokus, og lykkes med det.

## **5 Oppsummering**

Formålet med undersøkelsen var å se på hvordan virksomhetene foretar arbeidet med strategisk ressursplanlegging. Vi har derfor sett på hvordan prosessen ser ut, hva som måles, hvem som involveres og hvordan informasjonsflyten foregår mellom aktørene. I tillegg har vi sett at opplevd økning av endringer har konsekvenser for alt dette. Ting skjer raskere, og i

forhold til oppskrifter og veiledere de fleste fagbøker legger frem, er det mye som tyder på at kartet ser annerledes ut enn terrenget når det gjelder ressursplanlegging.

Ideen med denne oppgaven har dermed vært å utforske dette. Med en problemstilling som handler om *hvordan dette ser ut i praksis*, har utgangspunktet vært å få fatt i hvordan virksomhetene tenker og hva de gjør med temaet strategisk ressursplanlegging.

Innenfor problemstilling ble det reist fem forskningsspørsmål som lagt sammen gir et bredt bilde.

**Det første forskningsspørsmålet dreide seg om *hva prosessen består av og hvilke oppgaver det innebærer.***

Vi ser at virksomhetene i stor grad følger den etablerte modellen når det gjelder elementene i modellen, men at den har vanskelige punkter. De punktene som er aller mest problematiske handler om å bryte ned målene på kompetanser, og nær alle informantene forteller om at dette arbeidet er svært vanskelig. Dette gjør diskusjoner om gap vanskelig, og handlingsplanene følger nokså forutbestemte mønstre. Når det gjelder hvor ofte de reviderer planene, så skjer det ikke bare årlig men flere ganger underveis i året.

**Det andre forskningsspørsmålet dreide seg om *hva de kartlegger.***

Vi ser variasjon i hvor mye de kartlegger i prosessen, og noen har nærmest kun informasjon av kvantitativ art med telling av hoder. Andre har omfattende prosesser som også går løs på kvalitativ kompetanse, men mange sliter med å definere denne og også måling av den. Alle virksomhetene bruker begrepet «kritisk» kompetanse i dette arbeidet, og noen bruker også «kjernekompetanser» selv om dette viser seg å være svært vanskelig å definere og kartlegge. Blant informantene vektlegges også «holdninger», men at dette er problematisk å måle. Når det gjelder hvor detaljert de går til verks, avgjøres dette i linjen, basert på nytteverdi for linjeledelsen contra toppledelsen. Og som oftest kartlegges nokså overordnede kompetanser.

**Det tredje forskningsspørsmålet dreide seg om *hvem som involveres i arbeidet***

Fra informantene kan vi trekke ut at det er linjelederne som har ansvaret, og involveringen fra HR-avdeling dreier seg om koordinering og opplæring i prosessene. Vi ser at noen få nevner at de involverer tillitsvalgte, og nær sagt ingen av informantene forteller om bred involvering av medarbeidere i prosessen. En informant forteller om «kompetanseråd» som indikerer involvering av medarbeidere i dette arbeidet. Men vi ser også at HR både utfordrer og forbedrer prosessene for lederne.

**Det fjerde forskningsspørsmålet dreide seg om *hvordan interaksjonen og informasjonsutvekslingen i prosessene foregår.***

Vi ser at informasjon i mange tilfeller skal igjennom mange ledd med mye koordinering, og spørsmålet er budskapet endres eller påvirkes underveis i slike kjeder. Linjeledere har dårlig tid, og informasjon utveksles ofte i workshops eller oppsummeres i excellark. Nokså få opplever å ha særlig nytte av informasjon lagret i systemer, og særlig synker nytten ved endring av kompetansebehov. Sett opp mot tidligere forskningsspørsmål som har diskutert kompetanseheving av lederne, indikerer funnene at ferdighetene og forståelsen av begrensningene ved disse preger kvaliteten på informasjonen som utveksles. I små virksomheter er nærheten større og de opererer mer uformelt.

**Det femte forskningsspørsmålet dreide seg om *hvordan endringer i omgivelsene (VUCA) påvirker dette arbeidet.***

Det femte forskningsspørsmålet dreier oppsummert seg om hvordan virksomhetene opplever graden av endring, og om den påvirker planleggingsarbeidet. De fleste opplever sterk grad av slike VUCA-endringer. Endringer i omgivelsene og krav fra kunder eller myndigheter påvirker både hvor langt frem man kan planlegge, prosessene, og hva man kartlegger. Vi ser at «alle» opplever en form for endringstrykk, og at det påvirker planleggingsmulighetene «negativt». Strategier ser ut til å ha kortere levetid, og organisasjonene er i konstant endring ett eller annet sted for å tilpasse seg omgivelsene. Konsekvensene for ressursplanleggingen er at de strategiske planene er kortere, vurderinger av ressursene skjer hyppigere, samt at kartleggingene er mer omtrentlige og overordnede. Et mulig utfall kan være at lederne dermed får mer øvelse og bedre mestrer disse prosessene. Kun noen få informanter forteller om god kontroll og langsiktig ressursplanlegging.

Gjennom å se på disse fem forskningsspørsmålene har jeg forsøkt å komme frem til svaret på hvordan strategisk ressursplanlegging ser ut i praksis. Dette ser ut til å være en historie om forskjellige retninger der den ene sier at det i praksis er umulig, mens den andre sier at det fortsatt er mulig å planlegge på lang sikt. Vi må ta høyde for at noen virksomheter er store og har stor påvirkning på utviklingen i markedet, men at de fleste andre er nødt til å tilpasse seg hva disse store virksomhetene foretar seg, med mindre rom for å påvirke fremtiden for andre enn seg selv.

## 5.1 Begrensninger ved studien og videre forskning

Studien har ikke hatt til hensikt å gå dypt inn i å kartlegge sammenhenger eller kausalitet, men å få innsikt i hvordan virksomhetene jobber med ressursplanlegging i dag, og kanskje se noen forbindelser mellom noen av områdene. Antallet informanter er lavt, og slik studien er gjennomført kan funn derfor ikke generaliseres bredt.

I tillegg er en viktig begrensning meg selv, og hva jeg fanger opp i data. Jeg har en forforståelse som sannsynligvis har preget både hva jeg hører i intervjuene, hva jeg analyserer, og ikke minst hva jeg setter ned på papiret i denne oppgaven. Det kan være vesentlig informasjon eller andre perspektiver som dermed har kommet på siden av filteret, og som aldri engang har blitt behandlet fordi jeg ikke tolker det som relevant for tematikken.

Som vi har vært inne på i metodekapittelet så er valg av informant også en mulig begrensning fordi de ikke nødvendigvis sitter på all informasjon. Området som behandles i studien involverer mange parter, og studien tar for seg kun en av disse partene. Kan det være alternative forklaringer som vi kunne fått frem hvis vi hadde spurt noen andre i virksomhetene? En linjeleder i virksomhetene kunne nok ha gitt andre svar – i alle fall om hvordan lederne egentlig lærer ressursplanleggingen, og ikke minst hvilke andre tiltak som kunne vært gjort for å forbedre den eksisterende prosessen.

Hvis jeg skulle gått videre i sporet fra denne oppgaven, ville det vært interessant å gå nærmere inn på *linjelederne*, og sett på om eller hvordan de jobber med ressursplanlegging, hvordan de har lært seg dette, eller hva de ville forbedret. vil også være nyttig å få tak på fordi det kan bidra til å forbedre den strategiske ressursplanleggingen som foregår i virksomhetene.

Et annet mulige spor å forfølge kunne være å se nærmere på hvordan man faktisk jobber med å operasjonalisere «fremtidig behov for kompetanse» innad i noen virksomheter, eller også se på hvordan nye datamodeller eller kunstig intelligens kan hjelpe til i arbeidet.

## 6 Litteraturliste

- Ambrosini, V. og Bowman, C. (2009) What are Dynamic Capabilities and are they Useful Constructs in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11 (1): s. 29-49.
- Argyris, C. (2003) A Life Full of Learning. *Organization Studies*. Vol. 24. No. 7, s. 1178-1192.
- Arthur, W.B. (1989) Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*. Vol. 99. No. 394 (March) S. 116-131.
- Bennett, N. og Lemoine, J. (2014) What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a WUCA World. *Business Horizons*. 57. S. 311-317.
- Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Cappelli, P. og Tavis, A. (2018). HR Goes Agile. *Harvard Business Review*. March-April 2018. S. 47-52.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen Fagbokforlaget.
- Collins J. og Hansen, M.T. (2011) *Great by Choice*. New York: Harper Business.
- Dahl, P. N. (1999) Medarbejderinvolvering i ord og gerning – en kritisk diskursanalyse. *Dansk Sociologi*. 3/99: S. 24-44.
- Diamond, J. og Liddle, J. (2005) *Management of Regeneration: Choices, Challenges and Dilemmas*. London. Routledge.
- Edmondson, A. (2008) The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*. Vol. 86. No. 7/8 July/August. S. 60-67.
- Edmondson, A. (2019) *The fearless organization*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Egerdal, Å. (red) (2017) *HR Boka*. Oslo: Gyldendal.
- Fallan, L. og Pettersen, I. J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Frost, F. A. (1995). The use of stakeholder analysis to understand ethical and moral issues in the primary resource sector. *Journal of Business Ethics*. No.14: 653–661.
- Frost, S. og Kelman, D. (2016) *Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity*. London: Kogan Page.
- Hansen, M. T. (2009) *Collaboration*. Boston: Harvard Business Press.
- Hansson, J. (2015) *Kompetens som konkurrensfordel: Matcha affärsidé med kompetensidé*. 5. utgave. Lund: Studentlitteratur.

- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand. HøyskoleForlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo. Abstrakt forlag.
- Krokan, A. (2013) *Nettverksøkonomi – digitale tjenester og sosiale mediers økonomi*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larson, E. W. og King, J.B. (1996) The Systematic Distortion of Information – An Ongoing Challenge to Management. *Organizational Dynamics*. Vol. 24. Issue 3, Winter. Pp. 49-61.
- MacDonald, J., Bath, P. og Booth, A. (2011) Information overload and information poverty: challenges for healthcare services managers? *Journal of Documentation*. Vol. 67. No. 2. Pp. 238-263.
- McGrath, R. G. (2013) *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Madsen, D. Ø. og Slåtten, K. (2015) Social media and management fashions. *Cogent Business & Management*. 2(1), s. 1-17.
- Mikkelsen, A. og Laudal T. (2014) Hva er strategisk human resource management. I Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) *Strategisk HRM 1. Ledelse, Organisasjon, Strategi og Regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mintzberg, H. (1999) The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. March/April 1990.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (2009) *Strategy Safari; Your complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow. Prentice Hall.
- Morgan, G. (2004) *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Moschetto, M. (2014) Key Trends in Workforce Management and New Challenges for HR. *Employment Relations*. Vol. 40. Issue 4. Winter 2014. S. 7-13.
- Nilsen, E. A. og Michalsen, A. (2015) Strategi til besvær i balansert målstyring. En longitudinell studie. *Økonomistyring & informatikk*. Volum 31 (2). S. 163-199.
- Nordhaug, O. (2002) Kunnskapsressurser og styringsutfordringer. I Nordhaug, O. (red) *Kunnskapsledelse – Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag.
- Pfeffer, J. og Sutton, R. I. (2000) *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston. Harvard Business School Press.

- Prahalad, C.K. og Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May-June 1990. S. 79-91.
- Reilly, P. (1996) *Human Resource Planning – An Introduction*. Report 312. Brighton. Institute for Employment Studies.
- Reilly, P., Tamkin, P. og Broughton, A. (2007) *The Changing HR Function: Transforming HR?* Institute for Employment studies. London: CIPD. Pp. 34-36.
- Robinson, O.C. (2014) Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide, *Qualitative Research in Psychology*, 11:1, 25-41.
- Roos, G. og Roos, J. (1997) Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*. Vol. 30. No. 3. Pp. 413-426. Elsevier Science Ltd.
- Røvik, K.A. (2007) *Tender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smedsvig, T. (2014) Rettslige rammer for personalledelsen. I Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) *Strategisk HRM 1 – Ledelse, Organisasjon, Strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Stacey, R.D. (2008) *Hvordan kunnskap vokser frem*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Sparkman, S. (2018) *Strategic Workforce Planning*. London. Kogan Page.
- Teece, D.J., Pisano, G, Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management*. 18(7), s. 509-533.
- Troye, S. V. (2008) Konsumenten som verdiskaper og selvbedrager. *Magma*. No. 2. Econa [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/konsumenten-som-verdiskaper-og-selvbedrager> [Lest 12. mars 2019].
- Tvedt Johansen, S. og Mikkelsen, A. (2014) Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. I Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) *Strategisk HRM 1 – Ledelse, Organisasjon, Strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Ulrich, D. (2008) Lessons learned (HR business partner model). *Strategic Direction*. Vol. 25. Issue 4. S. 30-33.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. og Nyman, M. (2009) *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Kryscynsky D., Brockbank, W. og Ulrich, M. (2017) *Victory through Organization*. New York: McGraw-Hill Education.
- Van Greuningen, M., Battenburg, R.S. og Van der Velden, L.F.J. (2012) Ten years of health workforce planning in the Netherlands: a tentative evaluation of GP planning as an example. *Human Resources for Health*. 10:21. Pp 1-15.



- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2001) *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Damm Egmont forlag.
- Wennes, G. (2005) Sosial kompetanse i arbeidslivet: Må ha det – bare må ha det. I Wennes, G. og Nyeng, F. (Red.) *Kan organisasjoner føle?* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2 (Apr.-Jun.), S. 171-180.
- Widerberg, K. (2001) Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. Oslo. Universitetsforlaget.
- Widhiastuti, H. (2012). The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure. *International Journal of Social Science and Humanity*. Vol 2. No. 3. May 2012. Pp. 185-190.
- Wurman, R.S. (2000) *Information Anxiety 2*. Indianapolis: Que Publishing.
- Zollo, M. og Winter, S.G. (2002) Deliberate Learning and the Evolution og Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3. Knowledge, Knowing, and Organizations (May-June). S. 339-351.

## **Vedlegg**

### ***Vedlegg 1 - Liste over tabeller***

<b>Liste over tabeller</b>		<b>Side</b>
Tabell 1	Karakteristika ved deltakende virksomheter .....	38

## ***Vedlegg 2 – Intervjuguide***

(Beregnet 40-60 minutter avhengig av informanten).

### **Bakgrunnsinformasjon**

---

Introduksjon av meg selv og studien

- a. Avklare varighet på intervjuet, samt gi en kort introduksjon av studien.
- b. Fortelle om anonymisering og mulighet for å trekke tilbake uttalelser eller korrigere i etterkant.
- c. Vi diskuterer begrepsbruk og hvilken mening vi legger i det løpende. Si ifra hvis jeg er uklar, så skal jeg også si ifra når jeg ikke forstår.

Vil du starte med å fortelle kort om virksomheten? (bransje, hierarkisk organisering, geografiske avdelinger, ansatte, planleggingshorisont (hvor lang tid fremover de legger planer))

### **Prosessen rundt strategisk ressursplanlegging**

---

1. Kan du fortelle om hvordan dere går frem i arbeidet med å lage en strategisk ressursplan i virksomheten?
2. Hvordan kommer dere frem til hva dere trenger (nedbrytning av målene) av kompetanser i organisasjonen fremover?
3. Hvordan bredt definerer dere «kompetanse» i denne prosessen?
4. Hvilke deler av kompetanser legger dere mest betydning på (hvis de nevner flere begreper)?
5. Hvilket presisjonsnivå legger dere dette på? (Bruk eksempler).
6. Hvordan innhenter dere informasjon om hvilke kompetanser medarbeiderne har?
7. Hvilket presisjonsnivå legger dere på? (Bruk eksempler).
8. Gjennomfører dere analyser av gap eller avvik på bakgrunn av tilgjengelig informasjon?
9. Hvilke alternative tiltak brukes for å dekke gap?
10. Hvordan foregår revidering og justering av planene?
11. Er det noe du gjerne skulle hatt informasjon om i dette arbeidet men som er for komplisert eller tidkrevende å skaffe?

## **Endringer i kontekst - VUCA**

---

12. Endringer i omgivelsene, hvordan opplever dere at følgende punkter karakteriserer endringer innen deres bransje eller sektor?
  - a) Uoversiktlig
  - b) Omskiftelig
  - c) Kompleksitet
  - d) Tvetydighet
  
13. Hvordan påvirker eventuelt disse endringene arbeidet med strategisk ressursplanlegging?
14. Hvilke andre endringer påvirker dette arbeidet?

## **Roller, samspill og flyt av informasjon**

---

15. Kan du fortelle om hvem som involveres i arbeidet med strategisk ressursplanlegging?
16. *Hva er HR's rolle i dette arbeidet?*
17. Hvilke nivåer eller funksjoner involveres?
18. Kan du fortelle om interaksjon og informasjonsflyten underveis?
19. Totalt sett – hvor god informasjon mener du at dere har på bordet i arbeidet med strategisk ressursplanlegging?
20. I hvilken grad oppleves prosessen som top-down vs bottom up? (Bruk eksempler).

## **Avslutning og oppsummering**

---

21. Ser du totalt sett forbedringspunkter i hvordan dere jobber med ressursplanlegging hos dere? Eventuelt hva?
22. Er det noe du vil si om hvordan dere jobber med ressursplanlegging som vi ikke har vært inne på i samtalen?