

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

HR301S\_1

Navn: Kavita Kristine Asp Gjervoldstad

---

«Kompetanse er nøkkelen til suksess»

En kvalitativ studie av HR-leders arbeid  
med strategisk kompetanseutvikling

---

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 61

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	1
Forord .....	2
1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema og problemstilling .....	1
1.1 Definisjon av kompetanseorganisasjoner .....	1
1.2 Definisjon av kunnskapsmedarbeidere .....	2
1.3 Avgrensninger og valg av problemstilling .....	2
1.4 Oppgavens aktualitet og disposisjon .....	3
1.5 Oppgavens struktur .....	5
2.0 Teoretisk bakteppe for å svare på problemstillingen .....	6
2.1 Human Resource Management (HRM) og HR-lederes rolle i strategisk kompetanseutvikling .....	6
2.2 Kompetansekomponeenter, kompetanseutviklingstiltak og jobbtilfredshet .....	9
2.3 Strategi, og strategisk kompetanseledelse, og dens betydning for kompetanseutvikling .....	14
2.4 Teoretisk bakgrunn oppsummert .....	18
3.0 Metodisk tilnærming .....	19
3.1 Valg av metode .....	19
3.2 Kvalitativt intervju som metode .....	20
3.3 Intervjuguide, gjennomføring av intervjuene og transkribering .....	20
3.4 Valg av informanter .....	22
3.5 Koding og analysering av empiriske funn .....	23
3.6 Kritiske refleksjoner: forskningens kvalitet og troverdighet .....	24
3.7 Ethiske hensyn ved kvalitative intervju .....	24
4.0 Analyse og drøfting av HR-lederes arbeid med - og forståelse av strategisk kompetanseutvikling .....	26
4.1 HR og HR-leders rolle i strategisk kompetanseutvikling .....	26
4.2 Begrepet kompetanse og kompetanseutviklingstiltak sett fra HR-leders perspektiv .....	29
4.3 HR-leders arbeid med, og syn på hvordan kompetanse best kan utvikles .....	35
4.4 HR-leders tanker om strategisk kompetanseutvikling .....	38
4.4.1 Strategisk kompetanseutvikling .....	38
4.4.2 Ansvar for kompetanseutvikling .....	39
4.4.3 Kompetansestrategi .....	40
4.4.4 Kjennetegn ved organisasjoner som lykkes med strategisk kompetanseutvikling .....	41
4.5 Ulike måter å lede og hvordan det er relevant for kompetanseutvikling .....	42
5.0 Konklusjon og hovedfunn .....	45
5.1 Oppsummering av resultatene .....	45
5.2 Oppgavens betydning for praksis og for videre forskning .....	46
Litteraturliste .....	47
Vedlegg 1 Intervjuguide .....	49
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring .....	53
Vedlegg 3 NSD Godkjenning .....	55

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie med problemstillingen hvordan HR-ledere forvalter arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Oppgavens formål er å undersøke HR-leders rolle i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling har vært tema over lenger tid fordi organisasjoner har utviklet seg til å bli kompetanseorganisasjoner (Ruud, 2021). Dagens medarbeidere har høyere utdanning og forventer kompetanseutvikling. Ledere har et spesielt ansvar i dette arbeidet, med støtte fra HR. Strategisk kompetanseutvikling gir organisasjoner mål og retning for satsing på kompetanse (Lai, 2021). Strategisk kompetanseutvikling innebærer ledelse for planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjoner bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2021, p. 14). I oppgaven redegjør jeg for relevant teori, presenterer empiri gjennom kvalitative intervjuer og diskuterer funnene. Forskningen ble gjennomført ved fire kvalitative intervju av HR-ledere uavhengig av type organisasjon og størrelse. Oppgaven redegjør og presenterer teori og funn for Human Resource Management (HR) og HR-leders rolle i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Videre presenteres kompetansekomponeanter, kompetanseutviklingstiltak og jobbtilfredshet. Og til slutt presenteres strategi, strategisk kompetanseutvikling og ulike måter å lede på. Oppgaven har også et blikk på kompetanseutvikling i fremtiden.

## **Forord**

Masteroppgaven er ferdig og det nærmer seg slutten på det erfaringsbaserte masterstudiet i Human Resource Management (HRM) ved Nord Universitet, avd Bodø. Det har vært tre innholdsrike, men og utfordrende år fra jeg begynte høsten 2020. Studietiden har bestått av Covid-restriksjoner og dermed begrenset mulighet for å møtes fysisk ved studiestedet. Allikevel er jeg takknemlig over muligheten for digital undervisning underveis i studieløpet.

Prosessen med å skrive masteroppgave har vært spennende og lærerikt, men det har også vært en prøvelse både for faglig kunnskap og tålmodighet. Tusen takk til familien min; min kjære mann og to døtre! Uten deres støtte, tålmodighet og utallige timer med aktivisering hadde ikke dette latt seg gjennomføre. Og til døtrene våre: alt er mulig når en bestemmer seg for det!

Takk til øvrig familie for støtte og for timer med barnevakt, og takk til gode venner som har heiet på sidelinjen.

En ekstra stor takk til de som bidro som informanter. Til slutt vil jeg takke min veileder, Maja Nilssen for støtte gjennom hele skriveperioden. Tusen takk for all tålmodighet, innspill og engasjement rundt oppgaven min.

Nå skal sommeren nytes, mens jeg ser frem mot nye utfordringer og muligheter som denne masteren gir.

## **1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema og problemstilling**

Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling er at jeg i studieemnet Human Resource Management fikk et innblikk i hva strategisk kompetanseutvikling innebærer, og hvilke muligheter det kan gi en bedrift eller organisasjon. Dette vekket min nysgjerrighet. Jeg er opptatt av hvordan organisasjoner kan benytte seg av sine medarbeideres kompetanse for å løse oppgaver og nå organisasjonens definerte mål. Med min fagbakgrunn som sosionom i offentlig forvaltning har mye av min arbeidshverdag bestått i å hjelpe mennesker mestre sin hverdag ved å iverksette ulike tiltak for å endre, eller gi ny kompetanse til tjenestemottakeren, for å kunne løse utfordringer i deres hverdag, og for å nå målene vi utarbeidet i fellesskap. Etter at jeg begynte å jobbe innen personal/HR har jeg også fått se hvor viktig det er at ansatte har den kompetansen de trenger, eller blir gitt mulighet for å utvikle sin kompetanse for å mestre og løse arbeidsoppgaver, og bidra til at organisasjonen når konkrete mål.

I denne masteroppgaven vil jeg se nærmere på temaet HR-leders forvaltning av strategisk kompetanseutvikling. Jeg er nysgjerrig på om kompetanse kan være en nøkkel for både organisasjoners og medarbeideres suksess, og et hjelpemiddel til å nå definerte mål. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å belyse om og hvordan dette kan gjøre seg gjeldende. Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie om hvordan HR-ledere forvalter og påvirker strategisk kompetanseutvikling i sin organisasjon. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan HR-ledere kan jobbe med, og påvirke utforming og utøvelse av kompetanseutvikling. I oppgaven ser jeg nærmere på forståelsen av Human Resource Management sin rolle, hva ligger i begrepet kompetanse, kompetanseutviklingstiltak og strategisk kompetanseledelse og dets relevans for kompetanseutvikling. Oppgaven er avgrenset til å omhandle HR-ledere, og deres forvaltning av kompetanseutvikling i kompetanseorganisasjoner.

### **1.1 Definisjon av kompetanseorganisasjoner**

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å bruke ordet organisasjoner fremfor ordet bedrifter i oppgaven. I teorien brukes både ordet bedrifter og organisasjoner om hverandre. Bedrifter er kommersielle virksomheter med et formål om finansiell profitt, mens organisasjoner omfatter både kommersielle, statlige og ideelle organisasjoner (Kvåle & Wæraas, 2017; Lai, 2021; Strand, 2007). Begrepet organisasjoner samsvarer mer med hvor informantene mine jobber i det daglige, og på bakgrunn av det har jeg valgt begrepet organisasjoner.

Ordene kunnskap og kunnskapsutvikling er sentrale begreper i alle organisasjoner (Gotvassli, 2020). Kunnskap er i mange organisasjoner den viktigste ressursen til forskjell fra for eksempel tilgang til råvarer, kapital og infrastruktur. Det er et viktig kjennetegn ved moderne næringsliv at en høyere andel av organisasjoner nå er kunnskapsorganisasjoner, og kompetanse er direkte forankret i den enkelte medarbeider (Lai, 2021; Ruud, 2021). Ifølge SINTEF (2014) er typiske kjennetegn ved kunnskapsbasert arbeid høyt kvalifiserte medarbeidere. Kompetanseorganisasjoner og kunnskapsorganisasjoner er begreper som kan gå om hverandre, men kjennetegnes ved at ansatte er organisasjonens viktigste verdi og kilde til verdiskapning på grunn av kunnskapen og kompetansen de har. Dette har ført til at ledelse av mennesker har blitt en viktig del av kunnskapsorganisasjoner og alle aktiviteter som handler om planlegging, anskaffelse, utvikling og eventuelt kompetanseavvikling i organisasjoner (Gotvassli, 2020; Lai, 2021).

## **1.2 Definisjon av kunnskapsmedarbeidere**

Jeg har valgt å bruke Gotvassli (2020) sin definisjon på kunnskapsmedarbeidere. Tradisjonelt blir kunnskapsmedarbeidere brukt om medarbeidere som har høyere utdanning og som løser oppgaver hvor kunnskap og utdannelsen kommer til anvendelse (Gotvassli, 2020). Kunnskapsmedarbeidere er svært autonome, selvstyrende og selvstendige når de utfører arbeidet sitt. De forventer i stor grad individuell frihet. Kunnskapsmedarbeidere er også uavhengige og innovative, engasjerer seg i komplekse saker, finner løsninger på utfordringer og oppgaver. Dagens kunnskapsmedarbeidere er velkvalifiserte arbeidstakere med evner, kunnskap og kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en bedrifts verdiskapning i form av tankeprosesser og samarbeid om blant annet utvikling og læring (Nordhaug & Brandi, 2004). Dagens kunnskapsmedarbeidere er opptatt av kompetanseutvikling, og at ledere tilrettelegger for dette i organisasjonen (Lai, 2021; Ruud, 2021). I oppgaven vil jeg i hovedsak bruke begrepet medarbeidere om kompetansemedarbeidere, men kompetansemedarbeidere vil også bli brukt.

## **1.3 Avgrensninger og valg av problemstilling**

Oppgaven har som mål å belyse sammenhengen mellom strategi og kompetanseutvikling. Jeg har undersøkt hvilken rolle HR-leder har i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling i organisasjoner. Jeg er også nysgjerrig på HR-leders refleksjoner og tanker om hvilken plass kompetanseutvikling har i deres organisasjon samt hvordan organisasjoner kan lykkes med kompetanseutvikling. Jeg er også nysgjerrig på om kompetanseutvikling kan måles og hvilke

verktøy som kan benyttes til dette. Jeg vil også forsøke å finne ut av HR-lederes tanker om hvordan en best kan lede kompetansemedarbeidere i dag, men også få et innblikk i deres tanker fremtiden. Dette blir også oppgavens teoretiske bakteppe og ramme for analyse og funn. HR-avdelingens funksjon i strategisk arbeid i organisasjoner, er et stort tema. Jeg har derfor valgt teori jeg mener er relevant for å svare på problemstillingen. Jeg har brukt Linda Lai sin teori i store deler av oppgaven i tillegg til annen teori som jeg har vurdert som relevant for problemstillingen. Jeg ser det er annen teori som også kan være relevant, spesielt når det kommer til strategi, men på grunn av tid og oppgavens størrelse har jeg valgt å avgrense mengden teori. Målet med oppgaven er å se på HR-leders rolle i forvaltningen av strategisk kompetanseutvikling. Jeg legger til grunn av det normalt er en fordel om organisasjonens strategier for kompetanseutvikling, handlingsplaner og mål er koblet til hverandre: at HR-ledere og eventuelt HR-avdeling har en viktig rolle i arbeidet med kompetanseutvikling; og at HR fungerer som en integrert og viktig del av organisasjonen, med forankring hos toppledelse og god dialog med medarbeidere. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

### ***Hvordan forvalter HR-leder arbeidet med strategisk kompetanseutvikling?***

For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt kvalitativ metode for å innhente empiri. Jeg vil komme tilbake til valg av metode i metodekapittelet, kapittel 3. Først vil jeg redegjøre for disposisjon og oppgavens aktualitet før jeg går videre til å presentere det teoretiske bakteppet for å svare på problemstillingen.

## **1.4 Oppgavens aktualitet og disposisjon**

Jeg har til nå skrevet om bakgrunnen for valg av tema og problemstilling, definert kompetanseorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere som kjennetegner de organisasjonene jeg skal studere nærmere. Jeg har redegjort for valg av avgrensninger og valg av problemstilling. Videre vil jeg gjøre rede for oppgavens aktualitet.

Strategisk kompetanseutvikling er et dagsaktuelt tema da behovet for kompetanse i organisasjoner er stort. Dagens samfunn har endret seg fra et industrisamfunn til et globalisert kunnskapsamfunn (Johannessen et al., 2013; Skorstad, 2015) Sentrale drivere for kompetanseutvikling er økt endringstakt, økt tilgang til informasjon og nye måter å lære på gjennom blant annet teknologi (Ruud, 2021) For å navigere i det komplekse, for å skape en

retning og planlegge for fremtiden, er det behov for ny kunnskap, kompetanse og lederskap som kan fremme verdiskaping i større grad enn tidligere (HR Norge, 2019; Johannessen et al., 2013). I dagens samfunn ser den yngre generasjon på kompetanseutvikling som en viktig del av deres karriere (Ruud, 2021). Økt kompetanse er også et politisk tema om en for eksempel ser på regjeringens nettsider, utvikling av NOUer og stortingsmeldinger (Regjeringen.no, 2023; Ruud, 2021). Dette er fordi mange arbeidstakere har utdanning av god faglig kvalitet, men blant annet på grunn av manglende praksisplasser får ikke studenter brukt kompetansen sin etter endt utdanning (Ruud, 2021). Utfordringen er ikke nødvendigvis at det er dårlig kvalitet på kompetanse, men kan også være knyttet til hvordan organisasjoner anvender kompetansen til sine medarbeidere etter endt utdanning. Ifølge Ruud (2021) har HR en viktig rolle i å støtte kompetanseutvikling for ledere og medarbeidere og tilrettelegge for at ansatte og ledere får anvendt sin kompetanse.

Det er som nevnt mange årsaker til den økende graden av kompetanseutvikling (HR Norge, 2019; Ruud, 2021). Viktige drivere kan blant annet være at endringer skjer raskere enn tidligere, at det er større tilgang til informasjon gjennom digitale plattformer, og at organisasjoner må være rustet til å møte fremtiden med økt konkurranse om arbeidskraft i en mer globalisert økonomi. Når organisasjoner skal møte endringer innen eksempelvis teknologi eller konkurranseforhold er det avgjørende med relevant kompetanse for å navigere godt. Skal organisasjoner lykkes vil det være gunstig å være i forkant og planlegge for endringer, samt ha en strategisk tilnærming til arbeidet med kompetanseutvikling. I HR Norges brosjyre «Talentledelse og – anskaffelse» (HR Norge, 2023 ) omtales det som en «kompetansekrise» i organisasjoner hvor enkeltpersoner har manglende kompetanse som ikke matcher dagens arbeidsliv (HR Norge, 2023 ; Ruud, 2021). Manglende kompetanse kan i ytterste konsekvens gi en kollaps i verdikjeden. Flere organisasjoner ser alvoret og 83% av organisasjonene satser, i større eller mindre grad, på å heve kompetansen til sine medarbeidere. Organisasjoner som velger å satse på slik kompetanseheving, utvikler sine medarbeidere og får som oftest lojale medarbeidere (HR Norge, 2023 ). I følge HR Norge (2023 ) har alle et ansvar for at arbeidskraft benyttes. Organisasjoner har et etisk ansvar i å ivareta medarbeidere og heller avvikle kompetanse fremfor å avslutte medarbeidere fordi kompetansen deres er utdatert. Dette er også noe av kjernen til HR; identifisere og løse utfordringer, samt være en *støtte* for ledere. Imidlertid er det er lederen som sitter med ansvaret for medarbeiderens kompetanseutvikling (HR Norge, 2023 ; Ruud, 2021).



## **1.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven er inndelt i ulike kapitler. Innledningen er ment for å gi en innføring i tema, problemstilling, definisjon av kompetanseorganisasjoner og kompetansemedarbeidere og oppgavens aktualitet.

I kapittel 2 vil jeg gå nærmere inn på det teoretiske bakteppet som er delt inn i tema Human Resource Management (HR), og HR- leders rolle i strategisk kompetanseutvikling. Videre presenterer jeg kompetansekomponeanter, og kompetanseutviklingstiltak og jobbtfredshet, før jeg til slutt presenterer teori om strategisk kompetanseledelse og ulike måter å lede på.

I kapittel 3 redegjør jeg for valg av kvalitativ metode; empiriske funn gjennom kvalitative intervju, transkribering av intervju til tekst, arbeidet med koding og analysering. Jeg redegjør også for mine kritiske refleksjoner og etiske hensyn ved kvalitative intervju.

I kapittel 4 redegjør jeg for empiriske funn og drøfter funn i lys av teorien for å svare på problemstillingen. For å komme fram til innholdet i analysekapittelet har jeg gjort en tematisk analyse.

I kapittel 5, konklusjonskapitelet, søker jeg å for å svare på oppgavens problemstilling, nemlig; «Hvordan forvalter HR-ledere arbeidet med strategisk kompetanseutvikling». Analysen er delt inn i fem underkapitler og har et henblikk på fremtiden.

## 2.0 Teoretisk bakteppe for å svare på problemstillingen

I dette kapittelet skal jeg presentere teori knyttet til problemstillingen «*Hvordan forvalter HR-leder arbeidet med strategisk kompetanseutvikling?*». Dette kapittelet vil danne et faglig bakteppe for å belyse data som analyseres i senere kapittel. På bakgrunn av dette ønsker jeg å undersøke hvilken plass kompetanseutvikling har og hvordan organisasjoner kan lykkes med kompetanseutvikling. For å skape en teoretisk ramme vil jeg først redegjøre for hva HR og leders rolle er i strategisk kompetanseutvikling. Jeg vil også redegjøre for kunnskap, kompetanse og kompetansetiltak. Til slutt vil jeg redegjøre for strategisk ledelse for kompetanseutvikling og ulike måter å lede på.

### 2.1 Human Resource Management (HRM) og HR-leders rolle i strategisk kompetanseutvikling

I denne delen av oppgavene vil jeg redegjøre for relevant teori om HR, forpliktelsesbasert HR og HR-leders støtte av strategisk kompetanseutvikling. HRM er en forkortelse for *Human Resource Management*, men med tiden har M-en forsvunnet, og HR er betegnelsen som brukes i dag (Kuvaas & Dysvik, 2020). HR innebærer ledelse av menneskelige ressurser eller alle aktiviteter som planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). På 1980-tallet ble det presentert ulike perspektiver på HR(M), hvor Harvard-skolen stod for et humanistisk perspektiv hvor effektivitet ble oppnådd ved gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere, samtidig som oppgaver ble delegert, og medarbeidere fikk innflytelse og ansvar. Michigan-skolen stod derimot for et økonomisk perspektiv hvor effektivitet ble oppnådd ved kontroll og belønningssystemer (Kuvaas & Dysvik, 2020). I europeisk tradisjon kan begrepene myk og hard HR blitt brukt for å vise forskjellene på de to skolene Harvard og Michigan (Kuvaas & Dysvik, 2020). Forenklet kan man si at hovedskillet mellom dem er om hovedvekten legges på det menneskelige (human) eller ressurs (resource). Forpliktelsesbasert HR kobles mot myk HR og menneskers behov for vekst og utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2020). Tanken er at effektiv HR skaper en forpliktelse hos medarbeideren og at ledere utøver ledelse i form av tillit og fleksibilitet fremfor kontroll og økonomiske belønning- og sanksjonssystemer. I Combs (Combs et al., 2006) sin forskning kommer det blant annet frem at HR-aktiviteter som er forbundet med forpliktelsesbasert HR gir resultater i form av produktivitet og kreativiteten, kunnskapsbaserte medarbeidere, jobbtilfredshet og lavere turnover. I HR-faget i dag menes det at forpliktelsesbasert HR virker for ulike strategier, og gir rom for effektiv implementering a flere ulike strategiske alternativer

(Kuvaas & Dysvik, 2020). For et tiår siden var HR en sidefunksjon med administrativt ansvar som ivaretok egne prosesser, men med liten strategisk påvirkning. I dag har HR fått en mer sentral rolle og er en større del av organisasjonen. Covid-19 pandemien har vist at HR er en viktig funksjon i møte med virkeligheten, og støtte organisasjonens strategiske arbeid gjennom menneskelige ressurser (Boston Consulting Group, 2021). HR-funksjonen bidrar til å anskaffe, beholde og utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen ved deres kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd. På den måten kan ledere påvirke sin organisasjon i riktig retning gjennom effektiv HR (Kuvaas & Dysvik, 2020). Organisasjoners HR-avdeling har både kompetanse og ressurser til å kunne hjelpe og støtte ledere og medarbeidere i deres kompetanseutvikling (Ruud, 2021). Et sentralt spørsmål i kompetanseutvikling er hvem har ansvar for at medarbeideres kompetanse utvikles. Nærmeste leder har en sentral rolle overfor sine ansatte ved å støtte, motivere og tilrettelegge for relevant og oppdatert kompetanse og kompetansemobilisering (Gotvassli, 2020; Ruud, 2021). Å lede kompetansemedarbeidere noe av det viktigste, men også mest krevende organisasjoner gjør (Newell, 2009). I rapporten «Hva holder direktørene våkne om natten» (HR Norge, 2019) skrives det at å lede kunnskapsmedarbeidere kan være utfordrende, men det handler om å skape verdi ved motivasjon gjennom væremåte, beslutningstaking, formulering av mål og gjennom relasjoner og kollegastøtte (Gotvassli, 2020; Lai & Kapstad, 2009). Ledere bør kunne forvente at HR-avdelingen vil gi støtte til arbeidet med kompetanseutvikling, som kompetansestrategi og kompetansekartlegging, for organisasjonens medarbeidere og ledere (Ruud, 2021) En utfordring for HR-ledere kan være manglende og nødvendig makt og innflytelse, og som viser seg ved at mye av tiden blir brukt til problemløsning og krisehåndtering og mindre tid til bidrag og effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2020). Gjennom undersøkelser viser det seg at skal organisasjoner være strategiske er det ideelle at HR-lederne sitter i ledergruppen hvor de bidrar med sin ekspertise på mennesker, organisasjonen og kan bistå i strategiutviklingen. Teorien stiller spørsmål ved om HR-ledere har spesifikk og riktig kompetanse for å jobbe strategisk med kompetanseutvikling, om arbeidet bygger på relevant forskning og om HR-ledere er i posisjon til å påvirke (Kuvaas & Dysvik, 2020). Kompetansemobilisering vil si best mulig betingelser, og kjennskap til betingelser, for at kompetansen i organisasjonen faktisk blir brukt på en relevant måte. Faren ved å ikke benytte medarbeiderens relevante kompetanse kan være kompetanseinkongruens hvor medarbeidere blir demotiverte da det er avstand mellom eget potensial og oppgavene eller utfordringene en får i jobb (Lai, 2021). Lai og Kapstad (2009) fant, i sin studie om kompetansemobilisering, en direkte og lineær sammenheng mellom medarbeideres opplevde kompetansemobilisering og indre motivasjon, som for eksempel

psykologiske aspekter som velbehag, tilfredshet og lykke (Gotvassli, 2020). Kompetansemobilisering vil også bidra til at organisasjonen får økt måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2021).

Ledere i dag har mange oppgaver, krav og forventninger de skal imøtekomme og følge opp (Ruud, 2021). Ledere har også et ansvar for å sikre resultater, sette mål og retning, og jobbe ut handlingsplaner i tråd med organisasjonens strategier. Ledere har ansvar for å tildele medarbeidere oppgaver, gjerne noe som motiverer og som fører til at medarbeidere får brukt sin kompetanse. En utfordring i en hektisk hverdag kan være at ledere ikke har tid til hverken å prioritere kompetanseinitiativer som det forventes at medarbeidere gjennomfører eller endringsprosesser hvor det forventes at atferd endres. En utfordring er at det sjeldent snakkes om forventningen til leder om å tilrettelegge for at medarbeidere har en god og relevant kompetanseutvikling (Kuvaas & Dysvik, 2020; Ruud, 2021). Noen ledere kan kanskje oppleve at de kommer til kort overfor sine medarbeidere og deres kompetanseutvikling, og derfor velge å skyve ansvaret og eierskapet for kompetanseutvikling over på HR-funksjonen for oppfølging eller planlegging av hvordan kompetansen kan anvendes. Det er ikke til å komme utenom at HR-funksjonen og medarbeidere har ett ansvar i kompetanseutvikling, men ledere har en viktig rolle i det å tilrettelegge for at medarbeidere får brukt og tilegnet seg en eventuelle nye kompetansen de trenger for å kjenne på mestring og mening i sin arbeidshverdag (Lai, 2021; Ruud, 2021). Her har HR-avdelingen et ansvar i å tydeliggjøre roller og forventninger. HR-avdelingen må forstå organisasjonens mål og strategier, og sikre at kompetansetiltak som gjennomføres bidrar til å oppnå de strategiske målene som organisasjonen har satt. HR-avdelingen skal støtte prosessene ved å implementere, evaluere og følge opp underveis. Enkelte ledere vil si at det er HR-avdelingen som er ansvarlig for kompetanseutvikling, men det er det lederen selv som er. Kuvaas og Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2020) viser til at det er fire ulike måter å drive HR som ansvarlig for kompetansearbeidet i en organisasjon. Det fjerde nivået er det gjensidige, likeverdige og kontinuerlige sammenheng mellom kompetansearbeidet og virksomhetsstrategiene. Det er når samspillet mellom medarbeidere, nærmeste leder og HR-avdelingen fungerer godt at kompetanseutvikling, deling og bruken av kompetanse skjer (Ruud, 2021).

I denne delen av oppgaven har jeg presentert det teoretiske rammeverket for HR, forpliktelsesbasert HR og HR-leders rolle i strategisk kompetanseutvikling. Videre skal jeg presentere teori om kompetanse og kompetanseutviklingstiltak.

## **2.2 Kompetansekompener, kompetanseutviklingstiltak og jobbtfredshet**

Jeg har presentert det teoretiske rammeverket for HR og HR-leders rolle i kompetanseutvikling.

I denne delen av oppgaven presenteres det teoretiske rammeverket for de ulike komponentene innen kompetanse og kompetanseutviklingstiltak, utvikling av kompetanse og jobbtfredshet.

I faglitteraturen har både kunnskap og kompetanse ulike definisjoner og jeg vil derfor presentere de ulike komponentene i begrepet kompetanse før jeg presenterer kompetanseutviklingstiltak.

Forskninglitteraturen om kompetanser og kompetanseutvikling er omfattende (Natland & Johannessen, 2020). Kompetanse berører oss alle, både på jobb og på alle livets andre arenaer, og er et nyttig arbeidsverktøy (Lai, 2021). Kompetanse stammer fra det latinske ordet *competentia* (Lai, 2021; Skorstad, 2015), som betyr å være funksjonsdyktig, ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater (Lai, 2021, pp. 43-44). Medarbeidere blir organisasjonens viktigste ressurs for overlevelse (Skorstad, 2015). Kompetanse anses som en strategisk ressurs, og en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn og suksess (Lai, 2021; Ruud, 2021; Skorstad, 2015). Europakommisjonen definerer kompetanse som summen av kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier anvendt i en bestemt kontekst. Europakommisjonen sier også at kompetanse er mer enn kunnskap, det er også kognitive, sosiale og emosjonelle ferdigheter og kompetanse knyttet til utførelsen av et yrke (Ruud, 2021). De siste årene har det vært en trend at organisasjoner ser verdien av kompetanseutvikling og bruk av egne ressurser. Kunnskap kan ofte forveksles med kompetansebegrepet, men er en komponent i kompetansebegrepet, sammen med ferdigheter, evner og holdninger, og befinner seg i størst grad i hodene på medarbeiderne og er vanskelig å oppdage eller fange opp (Skorstad, 2015; Whittington, 2002). Jeg tar utgangspunkt i Lai sine definisjoner og vil presentere Lai (2021, p. 44) sier at kompetanse består av fire komponenter og er: de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Den første komponenten i kompetanse er *kunnskap* som handler om medarbeiderens data eller informasjonsbase som faktakunnskap, årsakssammenhenger og relasjoner, eller praktiske prosesser og metoder for hvordan oppgaver kan løses alene eller i samspill med andre (Delås, 2011; Lai, 2021). Denne kompetansen berører våre grunnleggende verdier, holdninger og væremåte. Medarbeideres kompetanse kan også være taus da det er vanskelig å være bevisst og

sette ord på den fordi vi ofte gjør ting på «auto-pilot». Eksplisitt kunnskap er kunnskap vi er bevisst, og taus kunnskap bør gjøres eksplisitt. Organisasjoner bør tilrettelegge for at taus kunnskap kan deles ved å jobbe tett sammen, spre kunnskapen og skape en arena for læringsfellesskap og tilbakemeldinger for kunnskapsdeling (Lai, 2021).

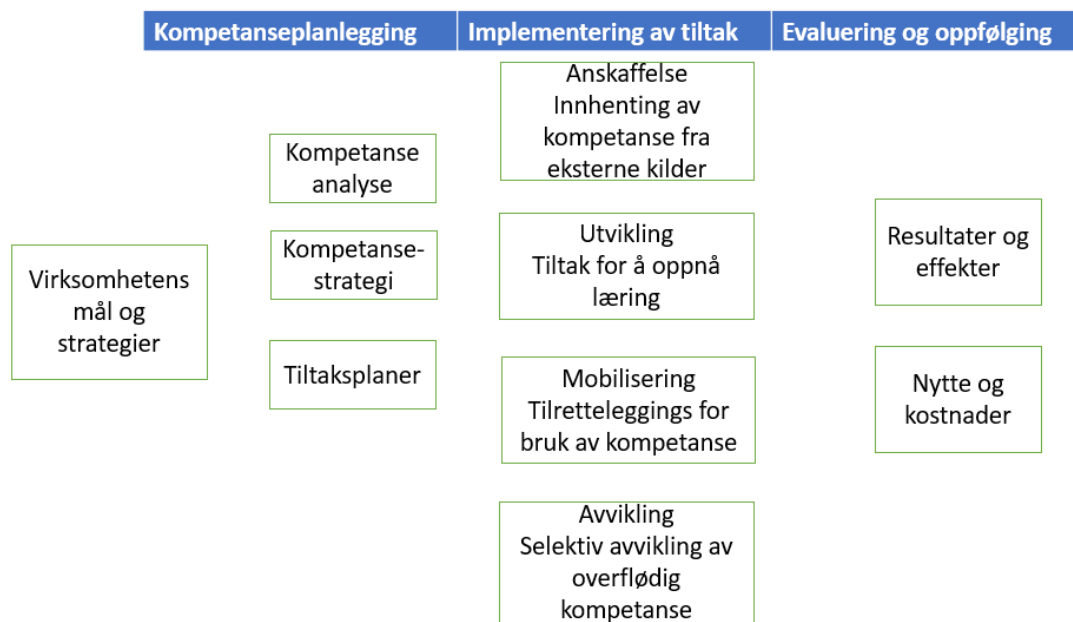
Den andre komponenten *ferdigheter* kan defineres som evnen til å utføre komplekse handlinger som man enkelt kan måle (Lai, 2021; Ruud, 2021). Ferdigheter er sentralt i kompetansebegrepet fordi det handler om konkret, praktisk handling som enkelt kan observeres og måles. Ferdigheter er viktig i kompetansearbeid fordi det bidrar til måloppnåelse og verdiskapning. Ferdigheter kan også være at en stoler på eller viser tillit til at medarbeidere kan gjøre ting riktig (Nordhaug & Brandi, 2004; Ruud, 2021). Den tredje komponenten er *evner*, og skillet mellom ferdigheter og evner kan oppleves noe uklart. Skillet går ved at evner anses som stabile, og ny kunnskap vil ikke påvirke evner i særlig grad. Evner er det potensialet mennesker har til å både påvirke mulighetene og ta i bruk nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Ruud, 2021; Skorstad, 2015). Miljøene du har vært i og er i er viktige påvirkningsfaktorer for hvordan kvaliteter og talenter i mennesker kan endres (Ruud, 2021). Medarbeideres evner kan endres og utvikles til både det bedre og til det verre. Dette avhenger av den konteksten man er i, hvem man omgås, innsats, holdninger og troen på seg selv. I forbindelse med strategisk kompetanseutvikling kan det være avgjørende å la medarbeidere få de beste forutsetningene for å benytte sine evner og utvikle seg på de områdene de har best forutsetninger for det (Lai, 2021; Ruud, 2021). Den fjerde komponenten er *holdninger*, kanskje den viktigste komponenten i kompetanse, og er en essensiell del av medarbeiders potensial. Holdninger kan være helt avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke (Lai, 2021; Ruud, 2021). Mestringstro og tillit til egen kompetanse har betydning for læring og motivasjon for egen innsats (Lai, 2021; Skorstad, 2015). Viktigheten av holdningen kommer til syne i samhandling mellom mennesker. Holdninger er noe virksomheter bør vektlegge når de skal anskaffe, utvikle eller mobilisere kompetanse. De fire komponentene henger sammen og er avgjørende for strategisk kompetanseledelse og analyse av kompetansekrav og kompetansebehov og planlegge konkrete tiltak (Lai, 2021).

*Kjernekompetanse* er viktig når strategier skal kobles til kompetanse fordi den sikrer langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse for en organisasjon (Lai, 2021).

*Uformell kompetanse* er kompetanse medarbeidere har utviklet utenfor utdanningssystemet som for eksempel erfaring i arbeidslivet eller andre arenaer. (Lai, 2021) I dagens moderne arbeidsliv spiller både formell og uformell kompetanse inn. Det har blitt viktigere å se på hva folk har fått

til i arbeidslivet fremfor hvilken formell kompetanse de har (Skorstad, 2015). I tillegg til kunnskap og formell kompetanse inngår holdninger, ferdigheter, evner og personlig kompetanse som fire viktige elementer i en medarbeiders kompetanse. *Formell* eller *eksplisitt kompetanse* er det man kan dokumentere på CV av utdanning og yrkeserfaring (Gotvassli, 2020; Johannessen et al., 2013; Skorstad, 2015).

Ifølge Lai (2021) er det menneskene i organisasjonen som eier kompetansen. Kompetansen forvaltes av medarbeidere og vil forsvinne dersom en medarbeider slutter i organisasjonen. På bakgrunn av dette vil det være fornuftig av en bedrift å se på tiltak for strategier og kompetanseutvikling. I kompetansebegrepet inngår også organisasjonsspesifikk kompetanse, basis og spisskompetanse og kompetanse som ressurs (Lai, 2021). For at kompetanseledelse skal være strategisk, må den være basert på strategiske analyse og konkrete mål å lede mot. Formålet med kompetanseanalyse er å avdekke hvilke områder og på hvilken måte organisasjoner bør satse på kompetanse for å nå mål gjennom å koble organisasjonens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og tiltak (Lai, 2021). Verktøy som finnes for å måle dette tar ikke høyde for at kompetanse er en kompleks ressurs som stadig er i utvikling. For de fleste organisasjoner vil kompetanseanalyse, ved at medarbeidere har kompetanse, være nok for å gjennomføre en analyse og kartlegging. Siden tesing av ansatte, eller forsøk på for omfattende kartlegginger sjeldent gir gode resultater, bør organisasjonen heller ha en strategisk tilnærming til kompetanseanalyse ved å definere kompetansekrav. Først da kan man analysere kompetansekapitalen organisasjonen har tilgang til ved å se på den ansattes funksjoner. Fra et strategisk og ressursorientert perspektiv anbefales det å starte med å se på behovet for bedre mobilisering av den kompetansen som alt eksisterer i organisasjonen, før man vurderer om det er behov for utvikling og eventuelt ny kompetanse. En kompetansestrategi skal gi mål og retning for satsing på kompetanse ved å angi hvilke områder som skal prioriteres, og hvilke tiltak som skal iverksettes. Tiltaksplaner utformes enten for hele organisasjonen eller for den enkelte avdeling, og bør ha informasjon om hvem som har ansvar, tidsperspektiv og evaluering (Lai, 2021).



#### Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess

Figur 1 – Strategisk kompetanseledelse som prosess (egenkonstruert av undertegnede, basert på Lai (2021, p. 15).

Kompetanseutvikling og læring handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Strategisk kompetanseutvikling vil si tiltak for å skape gode læringsarenaer, investeringer en organisasjon gjør for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse. Kompetansetiltak kan basere seg på en definert kompetansestrategi. (Lai, 2021; Ruud, 2021). Ett tiltak kan være anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering, samarbeide med andre avdelinger eller team, eller ved å skaffe kompetanse utenfor organisasjonen (Lai, 2021). Organisasjoner som er opptatt av kompetanse i en rekrutteringsprosess vil ha en fordel dersom de tilbyr sine medarbeidere goder som lønn, utviklingsmuligheter og en karrierevei for den kompetansen de stiller til organisasjonens rådighet (Lai, 2021). Systematisk kompetanseutvikling handler om tiltak for å oppnå eller forsterke læring blant de medarbeiderne i organisasjonen som skal dekke definerte læringsbehov (Lai, 2021). Organisasjoner som investerer i kompetanse, bør ha tiltak for å følge opp slik at en mobiliserer for å gjøre denne kompetansen tilgjengelig og anvender den. Trenden for kompetanseutvikling tidligere, har vært eksterne tilbydere, mens nå velger organisasjoner intern skreddersydd kompetanseutvikling hvor en trekker på egne ressurser (Lai, 2021). Det er også flere organisasjoner som ser verdien av uformell kompetanse og at intern læring skjer i selve arbeidssituasjonen, og dette kan ha stor verdi for medarbeiders mestringsklima (Lai, 2021). Mennesker er sosiale vesener og trenger interaksjon med andre, blant annet ved å lære



av kollegaer, ledere og eksperter, i tillegg til digital læring, for å utvikle kompetanse (Ruud, 2021). Mange organisasjoner anser dessverre kompetanseutvikling som en utgift (Lai, 2021). Men i et strategisk perspektiv bør slike tiltak ses på som en investering. Kunnskapsdeling kan foregå en til en eller som kunnskapsdeling i grupper (Molstad & Aspeli, 2020). Gode systemer for lagring, deling og gjenfinning av kompetanse vil være nyttig når det fort kan flyte mye kompetanse medarbeidere i mellom (Molstad & Aspeli, 2020).

Avvikling og avslutning av kompetanse kan være et nødvendig tiltak fra organisasjonens side (Lai, 2021). Dersom organisasjonen endrer sin strategi, arbeidsområder, endringer i omgivelser, markedet eller teknologi kan det være behov for å endre eller avslutte kompetanse på et område. En måte å avslutte kompetanse på, uten å si opp medarbeiderne, er å gi dem muligheten til å utvikle ny kompetanse som organisasjonen har behov for nå og i fremtiden. I et strategisk perspektiv er det helt avgjørende å følge opp tiltak og evaluere i forhold til definerte mål og tiltak. Evaluering anses ofte som en avsluttende aktivitet i forbindelse med kompetansetiltak, men det bør anses som en integrert aktivitet i kompetanseledelsesprosessen. Evaluering er ofte en forsømt aktivitet i organisasjoners satsing på kompetanse fordi det er tid- og metodisk krevende, samt at man forventer å bevise effekt. Organisasjoner som gjennomfører evaluering av strategisk kompetanseutvikling og ledelse vil være bedre rustet til valg og utforming av tiltak for det videre arbeidet med kompetanseplanlegging og andre strategiske prosesser i organisasjonen (Lai, 2021). Det er flere måter å evaluere på som har ulike formål. Det kan være tilbakemelding, kontroll, forskning, intervensjon og maktspill som av medarbeidere kan oppleves som overvåkning. Mange bransjer er preget av raske og gjennomgripende endringer (Ruud, 2021). Dette gjør at jobbkompleksiteten kan endre seg over tid og at det er nødvendig for medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner å kontinuerlig søke kompetanseutvikling for å holde tritt med endringer i organisasjonens virke (Gotvassli, 2020). Med høyere faglig kompetanse kommer det også større krav til det faglige arbeidet. Dette fører til at medarbeidere må beherske mer krevende og komplekse oppgaver innenfor sitt fagområde, høyere arbeidspress og mer krevende beslutningsprosesser. Måten en løser ulike arbeidsoppgaver og utfordringer på er gjerne mer komplekse. Medarbeidere må ta i bruk ulike måter å løse arbeidsoppgaver på, håndtere en større mengde informasjon og en må vurdere ulike sider av en sak. I noen bedrifter kreves det spesialisering innenfor et fagfelt, eller mer spesialiserte måter å jobbe på. Dette kan føre til at enkelte medarbeidere får tilbud om kompetanseutvikling for å møte kravene og behovene på sin arbeidsplass (Gotvassli, 2020).

Jobbtilfredshet er mye omtalt i litteraturen (Gotvassli, 2020). Jobbtilfredshet er en positiv emosjonell tilstand som et resultat av hvordan medarbeiderne vurderer jobben sin. Høy jobbtilfredshet er også sett på i sammenheng med motivasjon, arbeidsmiljø, muligheten for å få innfridd forventninger og egne behov. Jobbtilfredshet kan måles i medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser (Kuvaas & Dysvik, 2020). Undersøkelsen til Gotvassli og Haugset (2010) fant funn hvor jobbens innhold er viktigere enn for eksempel goder som lønn når medarbeidere vurderes jobbtilfredshet i sin helhet. Relevant i vår sammenheng er videre at de fant synkende jobbtilfredshet når det ikke er samsvar mellom utdanning, kompetanse og arbeidsoppgaver. Medarbeidere som opplever at de er overkvalifisert har en synkende grad av jobbtilfredshet, mens de som er underkvalifisert kan oppleve en stigende jobbtilfredshet fordi de får faglig påfyll. Videre har undersøkelsens funn vist at medarbeidere trives når det er balanse mellom kompetanse, utfordringer og oppgaver de blir stilt ovenfor. For ledere er det en viktig oppgave å lede slik at medarbeidere opplever en flytsone hvor arbeidet både er interessant og givende (Gotvassli, 2020). I løpet av de siste ti årene har det vært en utvikling i arbeidsmåten i flere organisasjoner hvor de har organisert seg slik at medarbeidere jobber i team for et bedre samarbeid. Ideelt bør ledere legge forholdene til rette for at medarbeidere kan utvikle læringsfellesskap for erfaring- og kunnskapsutveksling på arbeidsplassen. Dette har blitt gjort for å minske presset på den enkelte medarbeider, øke kunnskapsdeling og kvalitetssikre arbeidet. Jeg vil komme nærmere inn på læringsfellesskap senere i oppgaven. Det er mange fordeler ved å sette sammen en erfaren medarbeider med opplæring til en medarbeider med mindre erfaring i opplæringsøyemed. Dette vil også kunne være avlastende for leder. På denne måten vil kompetanseutvikling skje naturlig i organisasjonen (Gotvassli, 2020; Lai, 2021).

### **2.3 Strategi, og strategisk kompetanseledelse, og dens betydning for kompetanseutvikling**

I forrige del av oppgaven ble de ulike kompetansekomponeentene, kompetanseutviklingstiltak og jobbtilfredshet presentert. Videre i oppgaven vil jeg redegjøre for teori om tema strategi, strategisk kompetanseledelse og relevansen for kompetanseutvikling. Jeg vil også nevne avgrenset teori om ledelse som kan være relevant for organisasjoner som leder kompetansemedarbeidere. Den siste tiden har kunnskapsledelse fått større oppmerksomhet i takt med at kunnskap har fått økt betydning for verdiskapning, men også i takt med et økende utdanningsnivå i befolkningen (Gotvassli, 2020). Fordi kunnskap har blitt en større del av arbeidshverdagen har det også blitt gitt mer oppmerksomhet til kunnskapsoverføring innad i

organisasjoner og mellom medarbeidere. Dette har også medført forskyvning av makt fra ledere til medarbeidere når det kommer til hvem som besitter ressurser og kunnskaper. Dette har ført til at arbeidsmarkedet er mer transparent og medarbeidere er bevisst sin egen verdi i større grad enn tidligere. Det er mye lettere, i alle fall for folk med etterspurt kompetanse, å bytte eller søke på en annen jobb. Dette er også med på å forsterke betydningen av at organisasjoner er bevisste på medarbeidernes kompetanseutvikling (Gotvassli, 2020).

En strategi er en helhetlig, overordnet og langsiktig plan hvor formålet er å oppnå definerte mål, og tilpasse seg sine omgivelser for ved å benytte sine ressurser og kompetanse gjennom sine medarbeidere, oppnå best mulig resultater (Fjeldstad, 2023; Johannessen et al., 2013; Lai, 2021; Løwendahl et al., 2010; Nordhaug & Brandi, 2004). En strategi kan enten være en konsernstrategi, forretnings- eller konkurransestrategi eller funksjonelle strategier. I organisasjoner med kun ett virksomhets- eller forretningsområde har gjerne en overordnet strategi. Kompetanse er essensielt i utforming og implementering av strategier da kompetansen forvaltes gjennom medarbeidere, og påvirker hvilke virksomhetsområder det skal satses på eller hvilke områder som skal avvikles (Lai, 2021).

En kompetansestrategi har som hensikt å gi mål og retning for satsing på kompetanse (Lai, 2021). Kompetansestrategien skal si noe om hvilke kompetanseområder som er prioritert på kort og lang sikt, hvilke tiltak som skal legges vekt på for de ulike områdene. For å oppnå en best mulig forankring av et slikt strategisk arbeid er det mest hensiktsmessig å fordele ansvaret mellom en toppledelse, HR-funksjonen og eventuelle linjeledere. Kompetanse er et fundament i utforming av organisasjonens strategier ettersom en bedrift forvalter sine medarbeideres kompetanse. Dette påvirker hvilke områder en satser på samt konkurransefordeler (Lai, 2021). Ettersom betydningen av kompetanse er et så sentralt kjennetegn ved kompetansebedrifter, vil det være ideelt med en overordnet kompetansestrategi. Dette vil gi mål og retning for hvilken kompetanse det skal satses på, hva som skal prioriteres og hvile tiltak som skal vektlegges.

Strategisk ledelse vil si hvordan ledere påvirker effektiviteten, utvikler, setter retningen for organisasjonen og tar beslutninger vedrørende strategier, visjoner og kompetansemål slik at den skal kunne overleve og vokse. For å gjøre dette må en forankre og iverksette tiltak som bidrar til at organisasjonen lykkes (Filstad, 2022; Løwendahl et al., 2010). Strategisk ledelse vil si et lederskap som evner å kombinere visjonær og strategisk ledelse sammen med administrativ ledelse. Dette innebærer og at ledere skal kunne motivere medarbeideres deltakelse i lærings-

og endringsprosesser for å nå organisasjonens strategier og visjoner. Dette kan også være svært utfordrende. Strategisk ledelse viser retning og tar beslutninger for organisasjonens utvikling på øverste nivå i organisasjonen. Innen strategisk ledelse etterlyses det en etablert leder-medarbeider relasjon (Filstad, 2022). Dette betyr på den ene siden at det er svært viktig med en strategisk retning og en forankring i organisasjonens visjoner og mål. På den andre siden er motivasjon, inspirasjon og muligheten for medbestemmelse viktig når det gjelder kompetanseutvikling og hvordan en praktisk kan løse strategiarbeid. Læring og kunnskapsdeling i en bedrift baseres på tillit, verdier og interessen for det (Filstad, 2022). I de fleste tilfeller er kunnskapsdeling i en organisasjon uformell, og skjer i uformelle relasjoner eller i praksisfellesskap. Midt i dette møter lederskapet det komplekse med læring, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i en organisasjon på den ene siden, mens de på den andre siden skal utvikle strategiske beslutninger, iverksette endringer og utvikle organisasjonskulturen. Oppsummert kan en si at hvorvidt en strategi reelt sett vil lykkes, beror i betydelig grad på hvilken ledelse som utføres og hvilke operasjonelle uttak som gjøres. Det som skjer i praksis, vil kunne vise om ledelsen har lyktes med sine strategiske valg og implementeringen av dem.

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjoner bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2021, p. 14). Strategisk kompetanseutvikling er i henhold til denne definisjonen et ansvarsfelt eller en prosess som består av planlegging, gjennomføring og evaluering for å kunne vurdere om organisasjonen har riktig og nødvendig kompetanse, gjennom sine medarbeidere, for å nå målene som er satt. Strategisk kompetanseledelse bør helst være en kontinuerlig prosess hvor evalueringen har som mål å innhente verdifull informasjon og erfaringer som kan brukes i videre planlegging og gjennomføring av nye tiltak og mål. Strategi og strategisk handler om samspillet og prosessen med flere aktiviteter som planlegging, gjennomføring og evaluering mellom en organisasjon og omgivelsene (Fjeldstad, 2023; Lai, 2021; Vanebo & Vanebo, 2017). En utfordring ved strategisk kompetanseledelse er oppfatningen av at all kompetansesatsing er lønnsomt, og kan føre til lite strukturert kompetansearbeid som kan gi dårlige resultater (Lai, 2021). For organisasjoner er det noe av de viktigste strategiske ressursene kompetanse, relasjoner og omdømme (Fjeldstad, 2023). Kompetansen er kritisk for en organisasjon for å kunne lykkes i sine oppgaver og legger betingelser for omdømmet og omdømmeutviklingen. Evne til drift og vedlikehold av ressursene er viktig for verdikjeden, men også for det strategiske arbeidet og strategiske handlinger. En bedrifts strategiske valg vil påvirke og bli påvirket av

andre organisasjoner ved å for eksempel å skape konkurranse og kamp om dyktige medarbeidere (Fjeldstad, 2023). En endring i en strategi vil ofte bli møtt med et svar fra konkurrenter. Organisasjoner som brått må bytte strategi kan stå i fare for å gå i «sjokk» ved å bli handlingslammet. Allikevel kan et slikt sjokk være nyttig for å teste organisasjonens dynamiske evne til endring og evne til mobilisering. For at kompetanseledelse skal være strategisk, må den baseres på strategiske analyser og definerte mål bedriften har satt (Lai, 2021). Det må derfor være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og det arbeidet som gjøres med kompetanse. Ideelt bør alt det planlegges for, gjennomføringen av kompetanseledelse og tiltak være forankret i toppledelsen, gjennom ord og handling. Skal en bedrift oppnå reel strategisk forankring av satsning på kompetanse kan ikke ansvaret overlates til HR- ledere, HR-avdelingen eller andre ledere. Hvordan en bedrift skal jobbe med kompetanse er avhengig av kritiske, strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen. Derfor bør det inngå i strategiarbeidet på toppnivå i organisasjonen.

«Det er leders ansvar å hjelpe læringen på vei» (Filstad, 2022, p. 115). Greenleaf og Supphellen (Greenleaf, 2014; Supphellen, 2023 ) legger vekt på motivasjon og evne til å forstå og kjenne den enkelte medarbeider. Når ledere forstår og kjenner sine medarbeidere kan det å tilrettelegge for utvikling, faglig potensial, personlig vekt og trivsel bli best mulig for begge parter. Hovedansvaret for å tilrettelegge for og ha et kontinuerlig fokus på læring og kompetanse forankres i toppledelsen (Filstad, 2022) og deres kunnskap om etablert praksis og hvilke endringsprosesser som kreves for å lykkes med endringsprosesser. Ifølge Sverdrup (2021) har tjenende ledelse den senere tiden blitt løftet frem som en lederstil som passer godt til arbeidslivet i dag fordi mange kompetansemedarbeidere vil ta ansvar for egen læring, noe som vil gi organisasjonen bedre resultater. Dersom toppledere ikke involverer mellomledere i endringsprosesser kan en risikere at mellomledere blir passive og endringer ikke blir iverksatt. Dette er fordi mellomledere ikke forstår hva endringene innebærer, og de kan derfor ikke motivere for endringer av etablert praksis i neste ledd (Filstad, 2022). I Skandinavia er ledelsesmodeller preget av tillit, små forskjeller, medvirkning og frihet under ansvar (Velten et al., 2016). Arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud foreslo på 1960-tallet at ansatte skulle få større frihet til å påvirke sin arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin tid effektivt. Medarbeiderskap er en videreføring av dette arbeidet og denne ideen. På 1980-tallet ble begrepet underordnet byttet ut med medarbeider da *Den nordiske ledelsesmodellen* ble kjent gjennom Carlzon og Railo (Bungum et al., 2015; Velten et al., 2016). De startet en viktig utviklingsbølge ved å rette oppmerksomhet mot det ytterste operative leddet i en organisasjon, der hvor verdiskapningen

skjer. Medarbeiderskap handler om hvordan medarbeidere forholder seg til arbeidsoppgaver, arbeidskollegaer og til arbeidsgiveren (Velten et al., 2016). Med andre ord er alle medarbeidere, men noen har også et lederansvar. Dette betyr at medarbeideren må ta et ansvar sammen med sin leder, både når det gjelder resultater av det som skapes, for arbeidsmiljøet og for arbeidsplassen. Ansattes engasjement og opplevelse over å få bidra – og å være medarbeidere, vil kunne påvirkes av om de selv opplever å inneha og få utvikle relevant kompetanse (Velten et al., 2016).

#### **2.4 Teoretisk bakgrunn oppsummert.**

I dette kapittelet har det teoretiske bakteppet for oppgaven blitt lagt, og dette vil brukes for å belyse og diskutere funn i datamaterialet i kapittel fem. I den teoretiske delen av oppgaven har teori om Human Resource Management (HR) og HR-leders rolle i strategisk kompetanseutvikling blitt presentert. Videre har jeg beskrevet de ulike komponentene i kunnskaps- og kompetanseutviklingstiltak og jobbtilfredshet, før jeg til slutt har beskrevet strategisk kompetanseledelse og ulike måter å lede på i forhold til kompetanseutvikling. Før analysen og diskusjonen presenteres, vil jeg nå redegjøre for den metodiske tilnærmingen som er brukt for å gjennomføre studien, kritiske refleksjoner og etiske hensyn ved gjennomføring av kvalitative intervju.

### **3.0 Metodisk tilnærming**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av metode som brukes i denne studien, og hvordan analysen gjennomføres. Jeg vil først redegjøre for valg av metode med utgangspunkt i problemstillingen, beskrive fremgangsmåten for empiri, og forklare valgene som er tatt og hvordan dataene har blitt analysert. Metoden for forskningen har hele tiden preget og formet oppgaven underveis. Å ta de riktige metodiske valgene og svare på forskningsspørsmålene på best mulig måte. Valgene har blitt nøye vurdert i prosessen. Jeg har valgt å presentere informantene, og jeg har valgt å bruke HR-leder som begrep/benevnelse for personene jeg har intervjuet ifra de fire ulike organisasjonene.

#### **3.1 Valg av metode**

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere mine metodiske valg av intensivt design fra et fåtall informanter (Busch & Busch, 2021) ved bruk av kvalitative intervjuer for å gå i dybden og undersøke praksisfeltet nærmere (Busch & Busch, 2021; Nilssen, 2012). Gjennom kvalitative intervjuer vil jeg innhente verdifull data for å kunne besvare problemstillingen min «*hvordan HR- leder forvalter strategisk kompetanseutvikling*». Forskningsprosjekter begynner med en ide og ønske om å se nærmere på et tema som er interessant (Busch & Busch, 2021; Ringdal, 2018). Som nevnt i innledningen er bakgrunn for valg av tema og problemstilling at jeg i studieemnet HR fikk et innblikk i hva strategisk kompetanseutvikling innebærer, og hvilke muligheter det kan gi i en organisasjon. Jeg er opptatt av hvordan organisasjoner kan benytte seg sine medarbeideres kompetanse for å løse oppgaver og nå organisasjonens definerte mål. Metodisk tilnærming som kvalitativt intervju starter med overordnende spørsmål som blir spisset til en problemstilling etter hvert som prosessen og stegene utvikler seg (Busch & Busch, 2021; Nilssen, 2012). Jeg gikk mange runder med veileder, og diskuterte for og imot, før jeg landet på valget av problemstilling for oppgaven. Kvalitative studier baserer seg på datamateriale i form av tekster som beskriver datamateriale fra få informanter (Busch & Busch, 2021; Ringdal, 2018). Utgangspunktet for valg av metode er problemstillingen som er bred, utforskende og det antagelig er variasjon i hvordan strategisk kompetanseutvikling forvaltes, er en kvalitativ tilnærming bedre egnet enn en kvantitativ tilnærming. Det neste trinnet i et slikt forskningsprosjekt vil være å samle inn data, gjøre utvalg av informanter og hvilken datainnsamlingsteknikk som skal benyttes (Busch & Busch, 2021; Ringdal, 2018). I denne oppgaven er situasjonsspesifikke oppgaver trolig av betydning for forvaltning av strategisk kompetanseutvikling, og derfor vil en datainnsamling som skjer gjennom intervjuer av HR-ledere i ulike organisasjoner en godt egnet metode for å forstå og svare på problemstillingen.

### **3.2 Kvalitativt intervju som metode**

I denne oppgaven ble det brukt kvalitativ tilnærming hvor innsamling av data har foregått gjennom kvalitative intervju med lydopptak. I denne oppgaven har det blitt gjennomført kun ett intervju med hver informant på grunn av den begrensede tiden som har vært til disposisjon. Ved bruk av kvalitative intervjuer som metode, er det av stor betydning å forstå den andres oppfatning og dermed vil hvilke spørsmål som stilles og hvordan disse er formulert har stor betydning (Tjora, 2017). Jeg har derfor vært bevisst på å stille spørsmål og lytte slik at informantene gis mulighet til å svare ærlig og ut fra deres perspektiv (Kvale et al., 2015), fremfor ledende spørsmål som kunne «styre» dem i en bestemt retning. Kvalitativ forskning er som oftest induktiv. Gjennom dette forsøker forskeren å fange opp nøkkelbegreper for å forstå informanten bedre. (Ringdal, 2018; Tjora, 2017). Nilssen (2012) skriver at kvalitativ forskning innebærer å utforske menneskelige prosesser i en virkelig situasjon, hvor situasjonsspesifikke forhold kan være avgjørende å forstå. Informantene anses for å ha både kunnskap og erfaring som forskeren ønsker å utforske og få innblikk i (Ringdal, 2018). Ifølge Tjora (2017) består et intervju av tre faser. Den første fasen er oppvarmingsspørsmål som består av enkle spørsmål som ikke krever mye refleksjon av informantene og som kan være både uformelle og ufarlige spørsmål. Den andre fasen er refleksjonsspørsmål. Denne fasen er kjernen av intervjuet. Her får informanten anledning til å gå i dybden på forskningstema, og dele av sin erfaring og kunnskap. Det vil også være anledning til å stille oppfølgingsspørsmål. Den tredje og siste fasen i et intervju er avrundningsspørsmål for å avrunde intervjuet, oppklare, informere og avtale eventuelt veien videre. Jeg vil gå nærmere inn på hvordan jeg løste de tre fasene i neste underkapittel.

### **3.3 Intervjuguide, gjennomføring av intervjuene og transkribering**

For å få gode funn, ble det utarbeidet en intervjuguide som har til hensikt å innhente mest mulig informasjon rundt temaene i oppgaven. Intervjuguide bør planlegges nøye med åpne spørsmål hvor informanten har anledning til å gi utfyllende svar (Ringdal, 2018) gjennom meninger, egne refleksjoner, deling av erfaring og interaksjon (Busch & Busch, 2021). Intervjuguiden ivaretar forhåndsdefinerte tema en ønsker å undersøke nærmere (Nilssen, 2012; Ringdal, 2018). Intervjuguiden ble skrevet ned med inndelingene; den uformelle samtalen –informere om det formelle og bli kjent med informanten, videre gikk jeg inn på overordnede temaer kompetanse strategi og kompetanseutvikling før jeg gikk mot en avslutning av intervjuet og spurte helt konkret om det var noe jeg hadde glemt å spørre om som var viktig for problemstillingen. Det



er også viktig å informere om muligheten til å trekke seg eller be om at noe av den innsamlede dataen blir slettet (Nilssen, 2012; Ringdal, 2018). Dette ble informert om i intervjusituasjonen. Selve intervjuprosessen var intens. Informantene etterspurte ikke noen intervjuguide og var sånn sett ikke forberedt ut over tema for masteroppgaven som ble tilsendt sammen med samtykkeskjema. For noen av informantene kan det ha vært en fordel å få tilsendt intervjuguiden på forhånd med tanke på forberedelser og opplevelse av trygghet i intervjusituasjonen. I løpet av det første intervjuet ble det tydelig for meg at intervjuguiden var for detaljert og hindret informantene å snakke fritt i den grad jeg hadde håpet på. Derfor valgte jeg å beholde intervjuguiden som en støtte, men valgte å holde meg til min tematiske inndeling i intervjuguiden. Jeg valgte å stille spørsmålene mer åpne for å la informantene snakke fritt og dele av sin kunnskap, teorier, erfaring og praksis. Underveis i intervjuet valgte jeg å justere noen av spørsmålene ved å stille mer konkrete spørsmål for å gå i dybden og innhente mer detaljert informasjon om enkelte tema som var relevant for oppgaven.

Jeg fulgte Nilssen (2012) og Tjora (2017) sine anbefalinger om lydopptak og transkribering av intervjuene. Gjennom alle intervjuene ble det brukt båndopptaker som tok opp hele intervjuet. Dette gav meg en mulighet til rette hele fokuset mot informanten og det som ble sagt uten å notere underveis. Informantene ble informert i eposten jeg sendte, om at intervjuet ville bli tatt opp og lagret til masterløpets slutt. I tillegg ble også informantene spurt om, og informert om dette, i selve intervjusituasjonen. Gjennom å transkribere alle de gjennomførte intervjuene fikk jeg all den muntlige informasjonen fra informantene over til tekst, slik at jeg senere kunne bruke dette som grunnlag for videre tolkning og analyse (Busch & Busch, 2021). Ved å lese en transkribert tekst kunne jeg gå tilbake til det som ble sagt i intervjusituasjonen (Tjora, 2017) og forsker kan huske tilbake på det nonverbale og uttrykk som gjorde seg gjeldene i intervjusituasjonene. Transkribering var en tidkrevende prosess (Nilssen, 2012), men prosessen var en viktig del av mitt analysearbeid i prosessen videre. Det hjalp meg huske, gjenkjenne og bli kjent med materialet. I mitt tidligere arbeid har jeg transkribert mange samtaler, og ser at alle ord og lyder med fordel kan skrives ordrett. Gjennom å gjøre dette fikk jeg en mer fullstendig oversikt over samtalen, og arbeidet videre med teksten. Som forsker ble jeg også mer bevisst egen intervjuteknikk, vag av egne ord, uttrykk og hvordan jeg lyttet aktivt til informanten – og det ble veldig tydelig de gangene jeg avbrøt med spørsmål eller andre uttrykk. Dette var jeg bevisst på i de neste intervjuene, og forsøkte å bekrefte det informantene sa noe mer nonverbalt enn det som er naturlig for meg i ordinære samtaler.

### 3.4 Valg av informanter

Hovedregelen ved valg av informanter er at forsker velger informanter som har noe å si om valgt tema, og som kan bidra til å belyse forskningsspørsmål (Busch & Busch, 2021; Tjora, 2017). Når informantene ikke er tilfeldig valgt, kalles dette et utvalg. Utvalgskriteriet mitt var at informantene skulle være ansatte med rollen/stillingstittel HR-leder uavhengig av organisasjonen de jobber i og størrelsen på organisasjonen. Dette valget ble tatt for å få en variasjon i utvalget og for å fange opp ulike bransjer og kontekster. Videre var et utvalgskriterium at HR-leder kan uttale seg og formidle innsikt om tema og forskningsspørsmålene. Det var også et utvalgskriterium at informantene har erfaring med å jobbe med strategisk kompetanseutvikling. Det har tatt tid å finne informanter som har stillingstittelen HR-leder. Jeg har gått bredt ut og kontaktet nettverk, brukt sosiale medier som LinkedIn, Facebook og Instagram, for å nå ut til mitt nettverk i håp om at noen kan koble meg videre. Jeg har også sendt epost til ulike organisasjoner av ulik størrelse og fagområde for i et forsøk på å rekruttere informanter til studiet mitt. Jeg hadde et håp om komme i kontakt med både kvinner og menn, yngre og eldre. Informanter som jeg har intervjuet, har ulike titler i sin organisasjon. Titlene er HR-direktør, HR-leder, HR-sjef og HR- og administrasjonsleder. Jeg har valgt å bruke tittelen HR-leder videre i oppgaven. Utvalget består av tre kvinner og en mann. Intervjuene ble gjennomført i perioden januar til mars 2023. Jeg vil presentere HR-lederne jeg har intervjuet og beskrive utvalget videre i oppgaven.

**HR-leder 1** er en kvinne i 40 årene. Hun har stillingstittelen HR-direktør for en bedrift med 160 ansatte. Hun rapporterer til administrerende direktør og sitter i ledergruppen. HR-leder har tatt sin utdanning i utlandet, og opplever et annet faglig nivå på utdanningen innen HR i Norge. HR-leder har alltid vært opptatt av kompetanse, og har valgt å jobbe for en bedrift som verdsetter kompetanse, og som alltid har satset på kompetanse. Det er først nå kompetanseutviklingen har blitt strategisk, og de har utviklet en egen skole med tiltak for kompetanseutvikling.

**HR-leder 2** er en kvinne i 40-årene. Hun jobber som HR-sjef, men bruker tittelen leder selv, i en organisasjon med ca. 600 ansatte. HR-leder har utdanningsbakgrunn i organisasjonspsykologi og ledelse. Har tidligere jobbet mange år med rekruttering. Ble ansatt som HR-sjef i 2022, og opplever å være ganske ny som leder. Medarbeiderne i HR-avdelingen er lokalisert på ett sted, men server organisasjonens avdelinger på ulike plasser i landet. HR-leder har personalansvar for 12 medarbeidere. Hun rapporterer til direktør for administrasjon

som rapporterer videre til sin overordnede. Organisasjonen hun jobber for har blant annet kompetanse som en av sine kjernevirksomheter.

**HR-leder 3** er en kvinne i slutten av 30-årene. Hun jobber som HR og administrasjonsleder i et ungt selskap som ble etablert for ca. 14 år siden. Organisasjonen har ca. 100 medarbeidere i lavsesong, og 150 medarbeidere i høysesong. HR-leder rapporterer til daglig leder og sitter i ledergruppen. HR-leder har tatt utdanning innen markedsføring og ledelse, med HR fag. Hun kaller organisasjonen hun jobber for som liten da hun har jobbet for større organisasjoner tidligere med flere hundre ansatte.

**HR-leder 4** er en mann i 60-årene. Han er HR-leder med fagansvar i organisasjonen for å se på utviklingen innen HR og med andre ulike prosjekter innen HR. Han rapporterer til leder for produktutvikling. De er en bedrift med ca. 20 medarbeidere. HR-leder har utdanningsbakgrunn i militæret og jobbet noen år i forsvaret, før han gikk over til privat næringsliv. HR-leder har bred arbeidserfaring innen rekruttering, HR manager, direktør, konsulent i små og store organisasjoner, nasjonalt og internasjonalt.

### **3.5 Koding og analysering av empiriske funn**

Etter at datainnsamlingen var gjennomført ble dataene analysert. Koding og kategorisering av datamaterialet er kjerneaktiviteter i den kvalitative analyseprosessen (Nilssen, 2012). Åpen koding vil si at forskeren møter datamaterialet med et åpent sinn, og med en åpen holdning til hva datamaterialet forteller deg. En utfordring kan være å sette egen forståelse til side og la datamaterialet tale for seg som det er. Åpen koding ble utviklet på 1960-tallet av Glaser og Strauss og fikk navnet «grounded theory» som forskningsmetode (Nilssen, 2012, p. 78). Koding er første steg for å redusere mengden datamateriale inn i temaer og finne mønster (Nilssen, 2012). Kvalitative data gir også muligheten for å bruke sitater fra intervjuene (Busch & Busch, 2021). Jeg har valgt å gå gjennom en innholdsanalyse av det transkriberte datamaterialet. Det har vært fristende å tolke eller legge til, men jeg har etter beste evne latt datamaterialet tale for seg. Jeg har gått frem ved å skrive kommentarer og temaer i marginen i hvert av de transkriberte intervjuene. Dette har gitt meg en oversikt over tema, og hva informantene har svart som samsvarer eller som viser tydelige ulikheter. Etter at kodingen og analysen av det transkriberte materialet ble gjennomført har jeg gått tilbake til teorien for å få en oversikt og se hvilke funn som hører til hvor i det teoretiske bakteppet.

### **3.6 Kritiske refleksjoner: forskningens kvalitet og troverdighet**

Å sørge for at oppgaven er så riktig fremstilt som mulig, er det viktig å vurdere oppgavens kvalitet og begrensninger. Alle metodevalgene påvirker undersøkelsens kvalitet, og er med på å avgjøre i hvor stor grad resultatene kan stoles på (Busch & Busch, 2021). Pålitelighet handler om å samle inn empiri for å si noe om virkeligheten, og om en annen forsker ville oppnådd samme resultat ved å gjennomføre studien. Empirien den må være gyldig og relevant; *valid*, og den må være pålitelig og troverdig; *reliabel*. Validitet deles inn i to deler, intern og ekstern. Empirien skal gi svar på spørsmålene som stilles (Jacobsen & Jacobsen, 2022). For å sikre høy reliabilitet ble det brukt båndopptaker i intervjuene, og på denne måten ble all informasjon direkte lagret. Ved detaljert transkribering ble riktig gjengivelse ivaretatt, og analysen ble gjennomført i en rolig setting med fullt fokus. Ekstern validitet handler om overførbarhet til om resultatene kan overføres til andre situasjoner (Busch & Busch, 2021; Jacobsen & Jacobsen, 2022). Resultatene er fra et avgrenset område, fire ulike organisasjoner på et gitt tidspunkt. En kvalitativ undersøkelse som jeg har gjennomført kan ikke generaliseres alene, men funnene gir et innblikk i hvordan enkelte HR-ledere tenker om tema strategisk kompetanseutvikling. Det er viktig å stille spørsmålstegn og være kritisk til funnene og eventuelle konklusjon. Utvalget er ikke stort nok til å kunne generalisere, men funnene vil være av interesse. Tillit skal etableres med informantene på relativt kort tid for å kunne få gode troverdige svar (Jacobsen & Jacobsen, 2022; Nilssen, 2012). Informantene og deres svar må respekteres, samtidig som det vil være behov for nysgjerrighet for å forstå. Min opplevelse var at alle informantene var både opptatt av tema i problemstillingen, og hadde et ønske om å dele av sin kompetanse, erfaring og praksis. Min opplevelse var at tillit ble raskt etablert, kanskje også fordi jeg delte åpent om min nysgjerrighet og motivasjon for tema og problemstilling, samt muligheten for å lære. Jeg ser at i første intervju ble ikke spørsmålene jeg stilte like frie eller åpne som jeg hadde håpet på, men dette bedret seg for hver gang. Ser jeg tilbake er det siste intervjuet ett av de bedre intervjuene. Det kan være flere årsaker til denne endringen underveis; det var en ny og ukjent situasjon, men tryggheten min vokste underveis for hvert intervju som ble gjennomført. Alt i alt er mitt inntrykk at informantene var komfortable i situasjonen og stole på sin kompetanse og erfaring som HR-ledere.

### **3.7 Etiske hensyn ved kvalitative intervju**

En masteroppgave er et omfattende arbeid. Et slikt arbeid har mange begrensninger når det kommer til tid, ressurser og størrelse. Forskeren er forpliktet til å følge forskningsetiske normer (Ringdal, 2018, s. 59). Dette betyr blant annet å reflektere over egne verdier og holdninger, men

også ivareta personopplysningsloven ved å søke om godkjenning fra NSD som personvernombud for studentprosjekter (Busch & Busch, 2021). Et av kravene ved intervju er at informantene ikke skal komme til skade ved å for eksempel utlevere for mye sensitiv informasjon om seg selv eller sin arbeidssituasjon/arbeidsgiver (Tjora, 2017). Et annet hensyn var å gjennomføre intervjuet i en naturlig sammenheng (Jacobsen & Jacobsen, 2022), og det naturlige valget at jeg tilbød meg å komme til HR-lederens arbeidssted. Jeg kjente selv på nervøsitet, men jeg var opptatt av at informantene skulle være på en trygg og kjent arena. Det var viktig for meg som forsker å være fleksibel og tilpasse intervjuet til et tidspunkt som passet inn i HR-lederes kontortid.

Mitt forskningsprosjekt ble meldt Norsk senter for forskningsdata (NSD, som nå har byttet navn til Sikt) 18.11.2022. Informasjonsbrev, samtykkeskjema og intervjuguide ble sendt til godkjenning for å etterleve personvernlovverket, GDPR, i forskningsprosjekter. Dokumentene jeg sendte inn ble godkjent av NSD/Sikt 09.12.2022. Intervjuenes lengde har variert fra 60 – 80 minutter. Informantene, tre kvinner og en mann, ble informert om at det var frivillig å delta, og at de når som helst kunne trekke sitt samtykke. De ble informert om GDPR, anonymisering og oppbevaring av data underveis i forskningsprosessen. Alle informantene fikk informasjonsbrev og samtykkeskjema i forkant av intervjuene, men dette ble også gjennomgått muntlig med informanten. Intervjuene ble tatt opp elektronisk, og oppbevart med to faktor-pålogginger. Intervjuene ble transkribert og bearbeidet for videre analyse separat fra informasjonsskriv og samtykkeskjema. Alle opplysninger knyttet til personvern er fjernet fra det transkriberte materialet, og de elektroniske lydopptakene vil slettes når oppgaven er ferdigstilt.

## **4.0 Analyse og drøfting av HR-lederes arbeid med - og forståelse av strategisk kompetanseutvikling**

I forrige kapittel presenterte jeg valg av kvalitativ metode, fremgangsmåte for datainnsamlingen, valg av informanter, koding og analysering og refleksjoner rundt både forskningens kvalitet og troverdighet, og etiske hensyn ved kvalitative intervju. I analyse og drøftingskapittelet skal jeg presentere funn av det innsamlede datamaterialet til oppgaven, som bygger på fire kvalitative intervju av HR-ledere. Funnene vil jeg drøfte i lys av teorien jeg har redegjort for tidligere i oppgaven. Analysen tar utgangspunkt i problemstillingen min som ligger til grunn: *Hvordan forvalter HR-ledere arbeidet med strategisk kompetanseutvikling?*

For å komme frem til innholdet i dette analysekapittelet har jeg gjort en tematisk analyse av innholdet i de transkriberte intervjuene jeg har gjennomført. Hovedtemaene jeg sitter igjen med tilsvarer det jeg har delt det teoretiske bakteppe inn i er HR-leders rolle, kompetansekompomentene, kompetanseutvikling og jobbkompleksitet, og til slutt strategi, strategisk ledelse og ulike måter å lede på. Presentasjon av disse funnene og diskusjon av dem, gjøres i lys av teorien presentert i kapitel 2. Funn som anses som relevante, samt anvendt teori skal føre meg nærmere et svar på forskningsspørsmålet mitt. Som tidligere nevnt var utvalgskriteriet mitt at informantene skulle være ansatte som innehar stillingstittelen HR-leder, uavhengig av organisasjon eller størrelsen på organisasjonen. Dette for å få en variasjon i funnene. Videre var det et utvalgskriterium at HR-leder kan uttale seg om tema og har erfaring med å jobbe med strategisk kompetanseutvikling. Informantene jeg intervjuet har alle funksjonen HR-leder. Jeg har også valgt å gi de anonymiserte navn i form av HR-leder for å skille hvem som sier hva, samtidig ivareta deres anonymitet.

### **4.1 HR og HR-leders rolle i strategisk kompetanseutvikling**

I dette underkapittelet vil jeg presentere funn knyttet til hvordan HR-lederne ser på deres rolle i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling og drøfte dette i lys av teorien. Kompetanseorganisasjoner kjennetegnes ved høyt kvalifiserte medarbeidere som er organisasjonens viktigste verdi når det kommer til kompetanse og verdiskapning (SINTEF, 2014). Dette har ført til at ledelse av mennesker har blitt en viktig del av denne type organisasjoner hvor ledelse av menneskelige ressurser, eller aktiviteter som planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner ligger til HR (Gotvassli, 2020; Lai, 2021). I en organisasjon skjer det mye, og i en hektisk hverdag er det

ikke alltid tid til å prioritere kompetanseutvikling og ledere kan dermed skyve ansvaret for kompetanseutvikling over på HR-ledere og avdelingen (Kuvaas & Dysvik, 2020). Gjennom undersøkelser viser det seg at der hvor HR-lederne sitter i ledergruppen kan de bidra med det strategiske arbeidet med sin ekspertise på mennesker, organisasjonen og kan på den måten bistå i arbeidet med strategiutvikling. Et interessant funn er at alle fire HR-lederne rapporterer til en leder over seg, og tre av HR-lederne har personalansvar for flere medarbeidere. Alle fire HR-lederne sitter i ledergruppen og er på den måten tett på organisasjonens daglige drift og det strategiske arbeidet. Alle HR-lederne har selv utdanning innen HR og har lengere erfaring med å jobbe innen fagfeltet i ulike bransjer og i ulike stillinger og har kanskje på den måten både erfaring og kompetanse til å plassere HR-avdelingen i organisasjonen slik at de kan påvirke og følge opp ulike prosesser. HR-leder 1 har bygget opp HR-avdelingen i sin organisasjon, og har nå ansatt flere medarbeidere for å jobbe mer aktivt med strategisk kompetanseutvikling og på den måten plassert HR i posisjon som gjør det mulig for HR-lederen å påvirke og skape strategisk retning, men også bidra til å vise hvor viktig kompetanse er. HR-leder 1 sier HR er en verdikjede med stor bredde, og en HR-ledere bør ha kompetanse til å bistå ledere i ulike prosesser. Dette samsvarer med Ruud (2021) sitt ståsted om at HR-avdeling må ha kompetanse til å hjelpe og støtte ledere. HR-leder 2 jobber i en organisasjon hvor kompetanse er kjernevirksomheten, og er derav tett på arbeidet med strategisk kompetanseutvikling i den overordnede strategien. HR-lederen er opptatt av å utvikle teamet sitt ved å være faglige oppdaterte for å bistå hele organisasjonen som er lokalisert på ulike steder i landet. Denne organisasjonen har akkurat fått på plass en kompetansestrategi og medarbeidere fra HR-avdelingen har vært med arbeidet. Fagområdet læring og strategisk kompetanseutvikling, implementering og evaluering ligger til HR-leder 2 og noen av dennes medarbeidere sitt ansvarsområde. Dette er et interessant funn da teorien er tydelig på leders ansvar i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling, og HR-avdeling skal støtte prosessene, ved å planlegge, implementere, evaluere og følge opp underveis (Ruud, 2021). En utfordring kan bli at lederne i organisasjonen outsourcer det videre arbeidet med strategisk kompetansestrategien og kompetanseutvikling, planlegging, iverksetting av tiltak og evaluering helt og holdent til HR-lederen, fremfor å få støtte og bistand til iverksetting av tiltak for læring og faglig utvikling for medarbeiderne. Dersom HR kan få være en støtte for lederne i det videre arbeidet, vil HR og HR-avdelingen har en viktig rolle i å utvikle og fasilitere kompetanseutvikling i organisasjonen, og et samarbeid med ledere vil være viktig for å nå målene i strategien ved bruk av medarbeidernes kompetanse som en viktig ressurs (Skorstad, 2015).

HR-leder 3 jobber alene med HR, og mener det er viktig å være tett på medarbeiderne fordi det oppleves som en viktig investering for å kjenne på nerven i det som skjer i organisasjonen. HR-lederen er pådriver for, og minner daglig leder om viktigheten av arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Dette utsagnet til HR-leder 3 er i tråd med Ruud (2021), at ledere kan bli opptatt med andre oppgaver og dermed ikke ha tid til å følge opp sinne medarbeidere og deres kompetanseutvikling. En fordel er at HR-leder 3 har mulighet til å være tett på medarbeiderne, og det som skjer i den daglige driften, og kan dermed følge opp arbeidet med, og behovene for kompetanseutvikling i organisasjonen i større grad. HR-leder 4 mener det krever ledere som tar ansvar for medarbeiderens kompetanseutvikling, og tilrettelegge for den enkelte. Flere av dagens organisasjoner har valgt viktige verktøy for å lede kompetansemedarbeidere og iverksatt tiltak for kompetanseutvikling (Newell, 2009). HR-leder 4 mente HRs rolle er å ha systemer hvor en forsøker å fange opp hva medarbeiderne har med seg, hvordan de ønsker å utvikle seg, hvordan de ønsker å jobbe, og hvordan HR kan tilrettelegge for at medarbeidere kan øke sin kompetanse. HR-lederen er av den oppfatning at dersom HR evner å mestre dette, vil det for eksempel være enklere for ledere å bemanne prosjekter da organisasjonen vil da har en oversikt over hvilken kompetanse de sitter inne med. Dette kan ses på som forpliktelsesbasert HR hvor medarbeidere har behov for vekst og utvikling, samtidig som det er forpliktete medarbeidere. Dette er i tråd med Ruud (2021) om at for å lykkes med kompetanseutvikling bør samspillet mellom leder, HR og medarbeider være på plass. Som teorien også sier vil medarbeidere bli mer kreative og produktive, ta ansvar og være lojale overfor organisasjonen og målene den jobben mot og ønsker å oppnå ved mulighet for kompetanseutvikling (Combs et al., 2006; Kuvaas & Dysvik, 2020).

HR-leder 4 begynte arbeidet innen HR på slutten av 80-tallet/tidlig 90-tallet. Opplevelsen var at HR hadde en moderne tenkning om medarbeidere og det var et ønske om å skape karrieremuligheter og gi medarbeiderne karriereutvikling. HR-lederen sier HR har svingt veldig fra å være veldig prestasjonsstyrt til å bli utviklingsorienterte. Det er interessant å høre informantens opplevelse av HR tilbake i tid da det i samme tidsperiode på 1980-tallet ble presentert ulike perspektiver for HR, myk og hard HR, utviklet (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det denne HR-lederen forteller om gir grunnlag for de to ulike perspektivene; myk HR som tar utgangspunkt i relasjoner, delegerte oppgaver, og medarbeiderne fikk innflytelse og ansvar, og hard HR hvor effektivitet ble oppnådd ved kontroll og belønningssystemer (Kuvaas & Dysvik, 2020). HR-leder 3 mener at HR tidligere var preget av å være mer administrativ, og dekket ofte et behov her og nå. Dette er i tråd med det Boston Consulting Group (2021) skriver i sin artikkel



om HR sin reise de siste ti årene. HR-lederen mener at HR har hatt en utvikling hvor HR er mer integrert i organisasjonen og har en viktig rolle. Når HR har fått denne posisjonen kan en få mer ut av hver enkelt ansatt og dens ressurser. Dette samsvarer med det HR-leder 1 og 2 også sier om at HR har hatt en reise de siste 10 årene. HR-leder 3 mener at organisasjoner som lar HR-leder få være med i ledergruppen eller toppledelsen bidrar til å sette HR i en sterkere posisjon i organisasjonen. HR-leder 3 mener også at HR-leder har et ansvar i å «stikke seg fram» og si hva en har å bidra med. Dette samsvarer med Ruud (2021) sitt teoretiske perspektiv om rolleavklaring og forventninger til HR-leder om hva HR-leder kan bidra med faglig for å nå de overordnede målene. HR-leder 2 uttalte seg lite om HRs posisjon og reisen HR har hatt. Det kan ha noe med at HR-lederen er ganske ny i lederrollen, og kanskje ikke kjenner like godt til HRs reise og posisjonering i nettopp denne organisasjonen. Teorien om HRs posisjonering etter Covid-19 pandemien (Boston Consulting Group, 2021) er et interessant teoretisk funn. HR-lederne har kanskje ikke fått lang nok avstand til pandemien at de kan uttale seg om dette på nåværende tidspunkt og blir derfor ikke spurt og heller ikke drøftet i oppgaven. Alle HR-lederne var av den oppfatning at deres rolle i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling er svært viktig. En stor utfordring er imidlertid å få satt av nok tid til dette i løpet av arbeidshverdagen. En annen utfordring kan være at HR-ledere mangler nødvendig kompetanse, makt og innflytelse som kan viser seg ved at mye av tiden blir brukt til problemløsning og krisehåndtering, og mindre tid til bidrag og effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2020). Uforutsette ting som skjer i løpet av en arbeidsdag kan ofte komme i veien, men HR-lederne har en prioritert oppgave i arbeidet med å lede de menneskelige ressursene i organisasjonen og å være en støtte for lederne (Gotvassli, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2020; Ruud, 2021).

## **4.2 Begrepet kompetanse og kompetanseutviklingstiltak sett fra HR-leders perspektiv**

I forrige delkapittel ble det presentert funn i henhold til HR og HR-leders rolle i kompetanseutvikling. I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på hva de ulike HR-lederne legger i begrepet kompetanse. Som Lai (2021) og Skorstad (2015) nevner i sin teori består kompetanse av fire komponenter; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Kompetansemedarbeidere brukes om medarbeidere som har høyere utdanning som løser oppgaver hvor kunnskap og utdannelsen blir anvendt (Gotvassli, 2020) I følge alle HR-lederne jeg har intervjuet, er hovedvekten av medarbeiderne i organisasjonen kompetansemedarbeidere innfor hvert sitt fagområde. Medarbeiderne har formell kompetanse (Lai, 2021) som fagbrev,

bachelor- og masterstudie. Teorien om kompetanse og kompetanseutvikling legger til grunn at det er kompetansemedarbeidere som er organisasjonens viktigste ressurs, spesielt i all måloppnåelse (Lai, 2021; Ruud, 2021). HR-leder 1 er opptatt av å ha medarbeidere med kompetanse, da det er disse kompetansemedarbeiderne som utgjør den store forskjellen. HR-leder 1 mente kompetanse er et bredt begrep, men mener også det er nøkkelen til suksess. HR-lederen mener holdninger og atferd er viktige komponenter i kompetanse, men det er atferden til medarbeiderne som differensierer en fra en annen. I dagens kompetanseorganisasjoner er man opptatt av formell kompetanse og eventuell etterutdanning. Men allikevel nevnes ferdigheter, evner og holdninger, og det ser ut til å være et hovedfokus hos HR-lederne. Et spørsmål er i hvor stor grad utvikles de kompetansekomponentene gjennom formell utdanning. HR-leder 4 påpeker at det offentlig i større grad er opptatt av formell kompetanse, og kvalifiseringsprinsipper – den med høyest utdanning vinner i en rekrutteringsprosess. HR-leder 4 mener dette er feil, og mener at formell kompetanse som bachelor eller master ikke nødvendigvis passer til dagens arbeidsliv. HR-lederen har selv utdanning innen forsvaret, og sier all kunnskap om kompetanse er selvlært frem til mastergraden ble gjennomført i nyere tid. HR-lederen mener at dette viser at kompetanse og kompetanseutvikling er bredt. En utfordring i dagens arbeidsliv kan være overkvalifiserte medarbeidere kan ha en synkende grad av jobbtilfredshet, mens de som er underkvalifisert kan oppleve en stigende jobbtilfredshet og jobbkompleksitet fordi de får faglig påfyll (Gotvassli, 2020). Dette er kanskje ikke overraskende, men viktig i møte med kompetansemedarbeideres ulike behov for jobbtilfredshet, kompetansemobilisering og flyt i arbeidshverdagen.

Holdninger er en viktig komponent i kompetanse og medarbeideres potensial. Holdninger påvirker hvordan vi lykkes, og kan være avgjørende for om medarbeidere er kompetente i en rolle (Lai, 2021). HR-lederne mener holdninger er noe vi kan snakke om for eksempel ha det som tema for å snakke om hvilke holdninger ønsker vi å ha på denne arbeidsplassen. HR-leder 2 gav et eksempel på en leders holdning til medarbeidere brukte tid på kompetanseutvikling i arbeidstiden. HR-lederen var positiv til dette, og mente det handlet om leders innstilling og aksept for kompetanseutvikling i arbeidstiden. Det er interessant funn at leders holdninger kan være en nøkkel til medarbeideres kompetanseutvikling og samsvarer med teorien i kapittel 2.1 om leders ansvar for kompetansemobilisering og jobbtilfredshet. Kompetanse gir et potensial hvor medarbeidere kan mestre oppgaver, møte krav og oppnå organisasjonens definerte mål ved bruk av ressurser, holdninger, ferdigheter og atferd (Lai, 2021). HR-leder 1 mente det var menneskene som eier kompetansen, og som utgjør den store forskjellen. Dette samsvarer med

både Ruud (2021) og Lai (2021) som sier at det er medarbeideren som eier kompetansen. HR-leder 2 mente at å jobbe med bevissthet rundt egen kompetanse, samt bevissthet rundt nyervervet kompetanse er viktig for å endre vaner. Dette er interessant i lys av teorien om ferdigheter og evner, hvor ferdigheter er konkrete handlinger, mens evner handler om det stabile som ikke vil endres ved tilegnelse av ny kunnskap. Dette trenger ikke være en motsetning, men det kan være klokt å være seg bevist potensialet medarbeideren har og hvilket læringsmiljø en har rundt seg med tanke på kompetanseutvikling. HR-leder 2 mente det var viktig å utvikle teamet sitt, samtidig være årvåken for både behov og planlegging av kompetansetiltak. HR-leder 4 sa at kompetanse, både for individet og for organisasjonen, er capability eller evne på norsk - hva er medarbeideren og organisasjonen i stand til å gjøre for at medarbeideren skal få benyttet sin kompetanse og ferdigheter. Ifølge Ruud (2021) og Skorstad (2015) er potensiale evner mennesker har til å påvirke muligheter, og ta i bruk kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. HR-leder 4 mener at organisasjoner må tilrettelegge for at det er mulig å ta i bruk kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, men det kreves ledelse. HR-lederen mener ledere også er i behov av egen kompetanseutvikling, samtidig som de evner å lede sine medarbeidere ved å gi tydelige mål som er forankret, samtidig som medarbeidere har behov for frihet og dialog for egen kompetanseutvikling.

Alle HR-lederne nevner i ulike grad de fire komponentene, men ferdigheter, evner og holdninger er gjennomgående funn hos alle HR-ledere. Flere av HR-lederne nevner Lai, og bruker hennes teori aktivt i arbeid med kompetanseutvikling; kompetanseplanlegging, implementering av tiltak, evaluering og oppfølging (Lai, 2021). Et interessant funn, som kan være overraskende, er at ingen av HR-lederne nevner kunnskaper som en komponent i kompetanse. Alle HR-lederne mente at kompetanse handler om å utvikle potensiale, å la både medarbeiderens og leders potensiale få komme til sin rett gjennom kompetansehevingstiltak internt og eksternt. En måte å sikre dette på er ved erfaringsutveksling og samhandling med andre innad i avdelingen eller på tvers av avdelinger i organisasjonen ved å gi muligheter for nye arbeidsoppgaver eller ansvarsområder der en kan ta i bruk taus kunnskap eller tilegne seg ny kunnskap og utvikle nye ferdigheter. HR-leder 1 sier kompetansen i organisasjonen har både bidratt til deres suksess, gjort organisasjonen konkurransedyktig og fremoverlent, men også ledende på områder innen kjernevirksomheten deres. Dette er i tråd med Lai (2021) og Ruud (2021) som nevner kjernekompetanse, formell og eksplisitt kompetanse som viktige komponenter i kompetanse for den sikrer langsiktige konkurransemessige fordeler og overlevelse for organisasjonen. HR-leder 3 mente at rett kompetanse må være på plass for å

utføre de tjenestene man skal og på den måten vil de svare til forventningene om at de er kjent for å løse oppgaver blant sine kunder.

Taus kompetanse blir eksplisitt når den får plass i for eksempel læringsfellesskap, og er viktig i medarbeiderens kompetanseutvikling (Lai, 2021). Informantene mente også at det som skjer i læringsfellesskap medarbeidere imellom og i jobbsituasjonen er vel så viktig som den formelle kompetansen. Dette vil jeg komme nærmere inn på senere i oppgaven. Alle HR-lederne gav ulike svar for hva de legger i ordet kompetanse, men fremhevet betydningen av kompetanse for organisasjonens suksess. HR-lederne pekte på at organisasjonen deres var avhengig av å tiltrekke og utvikle kompetansen i organisasjonen, og de fremhevet viktigheten av å synliggjøre betydningen av kompetanse for sine medarbeidere. HR-lederne beskrev kompetanse som en svært bred kategori. Det var interessant å forstå hvordan de betonet viktigheten av kompetanse som knytter seg mer til personlighet og evner enn formell kompetanse. Gotvassli (2020), Johannessen et al., (2013) og Skorstad (2015) fremhever betydningen av formell kompetanse, mens Skorstad (2015) fremhevet at kompetanse er også å se hva folk har fått til i arbeidslivet fremfor hvilken formell kompetanse de har. HR-leder 4 mente kompetanse er nøkkel for både organisasjonens suksess, og for medarbeideres opplevelse av å mestre og utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. HR-lederen mente at kompetanseutvikling også handler om å øke og endre ferdigheter og atferd for å vise at du kan løse oppgaver på en annen eller ny måte. Dette samsvarer med det Lai (2021) sier om kompetanseutvikling; å tilegne seg ny eller endret kompetanse.

HR-leder 1 nevnte at en fare ved kompetanse er at det kan skape mobbekultur mellom kompetanseområder. HR-lederen er vant til at kompetanse er noe positivt, og ble veldig overrasket over å ha erfart at kompetanse har blitt kilde til konflikt. HR-leder 4 nevner også at kompetanse kan bidra til intern konkurranse. Dette kan være både positivt og negativt. Det positive er at medarbeiderne er mer skjerpet, og bidrar til at flere medarbeidere er selvbevisste og ønsker å strekke seg. På den andre siden kan det bli en utfordring å bare prestere, fremfor å tenke utvikling av egen kompetanse og læring. Enkelte arbeidsgivere i dag scorer også sine medarbeidere og gir prestasjonsvurderinger. Dette kan være positivt, men det kan også være en fare ved å strekke det for langt. Ledere har en stor oppgave i å skape et godt arbeidsmiljø preget av arbeidsglede og engasjement (Velten et al., 2016) og på den måten tilegne seg kompetanse i større omfang. Dette har skjedd gjennom at ansatte har villet hegne om egen kompetanse og beholde den som et "fortrinn" vis-a-vis kollegene fremfor å dele kunnskapen videre. Dette

perspektivet er interessant fordi det viser at det kan oppstå situasjoner og kulturer hvor kompetanse ikke bare blir en ressurs slik Kuvaas & Dysvik (2020) beskriver, men også blir en kilde til spenning og konflikt fordi kompetansemedarbeidere vil ha ulike meninger, holdninger og vurderinger for at organisasjonen skal nå sine mål. Motkulturer kan kanskje oppstå, det kan bli et skille mellom de som har riktig kompetanse, og de som må avslutte gammel kompetanse og tilegne seg ny kompetanse for å være attraktive medarbeidere.

Ett interessant funn er hvordan HR-ledere ser på dagens kompetansemedarbeidere. HR-leder 4 sier rekruttering er viktig, og er av den oppfatning at organisasjoner gjerne kan rekruttere nye medarbeidere som er «to nummer for små» for at medarbeidere kan strekke seg, jobbe sammen med andre medarbeidere og lære av dem. HR-lederen er av den oppfatning at det kan bli intern konkurranse mellom enkelte medarbeider, og tenker vi ser mer av dette i dagens arbeidsliv enn tidligere. På den andre siden kan medarbeideres mulighet til å bidra skape engasjement. Dette kan utløse kreativitet og et ønske om å øke og utvikle relevant kompetanse organisasjonen er i behov av. HR-leder 1 sier også at kompetanseutvikling er mer enn å sitte på skolebenken, det er å få lov til å være med på møter og prosjekter. Kompetanseutvikling er også å utfordre seg selv og mobilisere kompetanse. HR leder 3 mente ta kompetanseutvikling er viktig, og det er noe vi må heie på, spesielt når medarbeiderne er motiverte og vil bruke av sin tid på dette. HR-lederen er opptatt av at alle medarbeiderne skal ha mulighet for kompetanseutvikling. I prinsippet er deres medarbeidere ferdig utdannet etter endt fagbrev. Flere av medarbeiderne deres ønsker imidlertid videreutdanning for å kunne utføre flere arbeidsoppgaver. HR-leder 4 sier organisasjonen hele tiden har vært opptatt av læringsfellesskap ved å for eksempel sette sammen en erfaren og uerfaren medarbeider for å lære nye ferdigheter ved å jobbe sammen. Informanten sier videre at trygghet i organisasjonen er en nøkkel for kompetanseutvikling. Informanten sier også en måte kompetanse kan utvikles er ved å gi medarbeidere ansvar for et tema eller gå på kurs for så å og lage presentasjoner for sine kollegaer. Dette er i tråd med det både Lai (2021) og Gotvassli (2020) skriver om medarbeideres mulighet til å bruke sine evner under de beste forutsetninger som at medarbeidere jobber selvstendig og tar ansvar i for eksempel team for å løse oppgaver og utvikle relevant kompetanse. Med høyere faglig kompetanse kommer det også større krav til det faglige arbeidet, og medarbeidere må finne nye måter å løse arbeidsoppgavene på (Gotvassli, 2020). HR-leder 1 trakk eksempelvis frem betydningen av psykologisk kompetanse og vektla evner til å prestere godt under press, til å ikke bli stresset i opphetede diskusjoner, eller når uventede situasjoner oppstår, og til å ha psykologisk overskudd til å fremstå engasjert i kollegafellesskapet også når arbeidsdagen var

kjennetegnet av høyt press. HR-leder 1 og 4 betegnet psykologisk trygghet som en kompetanse og trakk fram at dette er en type kompetanse organisasjonen har anledning til å fostre frem gjennom kursing og aktiv tilrettelegging.

Jobbtilfredshet er en emosjonell tilstand for hvordan medarbeidere vurderer jobben sin og en måte å måle jobbtilfredshet på er gjennom medarbeidersamtaler (Kuvaas & Dysvik, 2020). Alle HR-lederne la vekt på medarbeidersamtaler, eller utviklingssamtaler, som et viktig verktøy for å kartlegge kompetanse og planlegge tiltak for kompetanseutvikling. Alle HR-lederne sier kompetanse, kompetanseutvikling og kompetanseløp er et av temaene i medarbeidersamtaler. Tiltaksplanen som utarbeides vil være til hjelp til å evaluere og justere underveis for å nå målene som er satt. HR-leder 2 sier medarbeidersamtalene også kan være en ressurs i å få oversikten over hvilken kompetanse organisasjonen har. Dette vil også gi en oversikt for organisasjonen for hvilken kompetanse de kan være i behov av dersom medarbeidere slutter. HR-leder 3 nevnte også medarbeiderundersøkelsen som et viktig verktøy for å kartlegge behovet for kompetanseutvikling. Det kan gi motivasjon til medarbeidere at tilbakemeldinger blir tatt tak i, og motsatt dersom det ikke tas tak i. HR-leder 4 nevner at dersom ikke ledere tar tak i tilbakemeldingen kan en fare være å miste kompetente medarbeidere, og i verste fall kan det også skade omdømme til organisasjonen da kompetanse er kritisk for en organisasjon for å kunne lykkes i sine oppgaver, og legger betingelser for omdømmet og omdømmeutviklingen (Fjeldstad, 2023). Både ledere og HR-avdelingen må ha kunnskap om kompetanse, og vite hvordan den kan utvikles. Kompetansemobilisering handler om å se innover i organisasjonen i stedet for utenfor når man har et kompetansebehov (Lai, 2021).

I funnene kom det fram at HR-ledere verdsetter uformell kompetanse så vel som formell kompetanse. Det kom også fram at lederne mente at kompetanse var mer enn bare utdanning og tidligere erfaringer. En av informantene nevnte kvalifikasjonsprinsippet hvor en ser på utdanningen til den ansatte, og den med høyest utdanning vinner for eksempel i en rekrutteringsprosess. Informanten mente at dette var feil med begrunnelsen at en fare ved å kun se på den formelle kompetansen, er at denne er utdatert og ikke passer til dagens arbeidsliv. HR-leder 2 var tydelig på at dagens søkere og medarbeidere krever mye mer, samtidig som høyt utdannede ønsker å være tett på drift for å forstå hvordan organisasjonen fungerer. Dette viser kanskje noe av endringen i organisasjoner som har gått fra å være i ett industrisamfunn til et globalt kunnskapssamfunn (Johannessen et al., 2013; Skorstad, 2015) fra å ha et tydeligere

skille mellom ledere og medarbeidere til å ha medarbeidere med mer eller annen kompetanse enn side ledere. Oppsummert kan en si at HR-ledere har en viktig rolle i å forvalte medarbeideres kompetansekomponeanter, formell og uformell kompetanse og utvalgsriterier for kompetanseutvikling. Det å lede kunnskapsmedarbeidere kan være utfordrende, men det handler om å skape verdi ved motivasjon gjennom væremåte, beslutningstaking, formulering av mål og gjennom relasjoner og kollegastøtte (Lai & Kapstad, 2009), så vel som organisasjonens måloppnåelse og arbeid med kompetanseutvikling (Lai, 2021).

### **4.3 HR-leders arbeid med, og syn på hvordan kompetanse best kan utvikles**

I denne delen av oppgaven presenterer jeg funn om HR-leders arbeid med, og tanker for hvordan kompetanse best kan utvikles. Ifølge Lai (2021) er kompetanse essensen i strategisk kompetanseledelse og kompetanseutvikling. Som nevnt tidligere består kompetanse av fire komponenter; kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Alle fire HR-ledere ble spurt hvordan kompetanse best kan utvikles. HR-leder 1 mener det er menneskene som utgjør den store forskjellen, men det avhenger av modenhetsnivået til organisasjonen hvordan kompetanseutviklingen kan foregå. Ifølge HR-leder 1 har organisasjonen alltid satset på kompetanse, og sier det har vært viktig å kjenne på modenhetsnivået i organisasjonen når nye kompetansehevende tiltak skal implementeres. HR-leder 3 og HR-leder 2 er opptatt av at medarbeidere skal få «knagger» å henge kompetansen på, og er av den oppfatning at teori og praksis henger tett sammen. HR-lederne mener også at intern kompetansedeling er en form for kompetanseutvikling, og det å være åpen for å lære av hverandre kan være nøkkelen i ulike sammenhenger. Dette samsvarer med det Gotvassli (2020) og Lai (2021) sier om å legge til rette for læringsfellesskap på arbeidsplassen.

Et interessant funn er at alle HR-lederne var av den oppfatning at det er medarbeiderne som eier kompetansen, ikke organisasjonen. Dette er i tråd med Lai (2021) som sier at det er medarbeiderne som eier kompetansen, og organisasjonen forvalter denne. Ifølge Lai (2021) ser mange organisasjoner på kompetanseutvikling som en utgift fremfor en investering og et potensiale som kan bidra til verdiskaping for organisasjonen. HR-leder 4 mente at medarbeidere som ble lenge i organisasjonen økte sin verdi fordi de har kompetanse om organisasjonen, kulturen og nettverk som vil være viktig med tanke på mobilisering av kompetanseutvikling. I følge Lai (2021) kan en konsekvens ved å utelate kompetanseutvikling for sine medarbeidere bli at medarbeidere velger å slutte. Derimot vil organisasjoner som investerer i sine medarbeidere få med mer verdifull kompetanse intern i organisasjonen, de vil kjenne

organisasjonskulturen og de vil ha et verdifullt nettverk. HR-leder 4 sier at dersom medarbeidere med kritisk kompetanse slutter kan en tenkelig konsekvens være at organisasjonen blir satt kraftig tilbake. En annen konsekvens, ved kompetansehevede tiltak, kan være motiverte medarbeidere som er kreative og som tar ansvar for organisasjonens måloppnåelse og suksess. HR-leder 3 så en trend i dag hvor medarbeidere med fagbrev ønsker kompetanseutvikling for å utføre flere typer arbeidsoppgaver. HR-lederen sier de er positive til at medarbeidere tar ansvar for egen kompetanseutvikling og mener det er et viktig å sende et signal til medarbeidere om deres verdi i organisasjonen. HR-lederen tenker at dette kan bidra til medarbeiderens jobbtilfredshet som nevnt tidligere i teorikapittelet. Hovedvekten av informantene hevdet at “strategisk kompetanseutvikling er nøkkelen til suksess”, med den forutsetning at ledere tar sin del av ansvaret for sine medarbeidere. Særlig var HR-lederne opptatt av hvordan lederne kan motivere og oppmuntre medarbeiderne til å utvikle sin kompetanse. Men selv om kompetanseutvikling oftest beskrives og omtales som et positivt og viktig bidrag i en organisasjon, vil det også kunne oppstå motstand mot endringer og kompetansefokus. HR-leder 2 trakk frem at det har vært vanskelig å få forståelse i organisasjonen for å jobbe med kompetanseutvikling for andre medarbeidere som for eksempel HR-avdelingen i organisasjonen frem til nå. HR-lederen tror dette handler om fokuset organisasjonen har hatt på deres vitenskapelige ansatte og deres kompetanseutvikling. Et annet argument var at organisasjonen måles på all måloppnåelse av det offentlige. Allikevel er organisasjonen opptatt av kompetanse og kompetanseløp, men det er først nå de har fått på plass en kompetansestrategi for resten av kompetansemedarbeiderne. Dette er i tråd med det Lai (2021) beskriver om manglende villighet til å investere i kompetanseutvikling som en mer generell utfordring, men i organisasjonen var problemet mer spesifikt knyttet til støttefunksjonene.

Et par av HR-lederne har utviklet egne kompetansehus internt i organisasjonen. Det har vært et stort ønske fra de eldre medarbeidere å bygge en kultur hvor kompetanseutvikling får en større plass i organisasjonen, spesielt med tanke på det yngre medarbeiderne. Noen tenkelige konsekvenser dersom organisasjoner ikke har kompetanseutvikling kan være at medarbeiderne får større forhandlingsmakt rundt betingelser fordi de vet sin verdi (Ruud, 2021). Betydningen av kunnskapsdeling medarbeidere imellom øker, for det ikke fra organisasjonens side, er ønskelig å være sårbar for om en person slutter eller blir sykmeldt. Flere av HR-lederne var opptatt av å ikke avslutte mennesker, men å utvikle kompetanse og gi medarbeidere ny og viktig kompetanse. HR-leder nevnte endring av vaner når en gir medarbeidere



kompetanseutvikling. Avvikling og avslutning av kompetanse kan være et nødvendig tiltak fra organisasjonens side (Lai, 2021). HR-leder 2 sier å avslutte kompetanse er en terminologi som er lite brukt i deres organisasjon. For HR-lederen handler det mer om å endre noen vaner, og tørre å gjøre ting annerledes, fremfor å avslutte kompetanse. HR-lederen mener at alle trenger innputt av ny kompetanse som kan gi nye perspektiver for at en enklere kan avslutte gammel kompetanse. Dette funnet er interessant fordi det kan være nødvendig å avslutte kompetanse dersom organisasjonen endrer strategi eller det er behov for å endre kompetanse med tanke på fremtiden (Lai, 2021). HR-leder 3 mener det er viktig å lukke kompetanse for å unngå nedbemanning der man kan og heller tilføre medarbeidere ny kompetanse. Ifølge HR-lederen kan dette være drastisk for mange, men samtidig nødvendig for organisasjonen. Dette er i tråd med HR sine oppgaver som nevnt i teorien. HR-leder 1 opplever at det kan være krevende for mellomledere å tørre å avslutte kompetanse. Her har organisasjonen valgt å satse på lederutvikling og lederkompetanse for å mestre det å være leder. HR-leder 1 og 3 er opptatt av å ikke holde igjen kompetanse eller la kompetanse bli for personavhengig, men skape gode systemer for delingskultur og involveringskultur slik at drift og måloppnåelse ikke hindres. HR-leder 2 har tror på kombinasjonen av å høre og gjøre. HR-lederen har tro på kompetansehevende tiltak som kurs og videreutdanning, men er samtidig opptatt av å anvende teorien praktisk i arbeidshverdagen ved kunnskapsdeling i avdelingen slik at flere kan få økt sin kompetanse når enkelte medarbeidere har vært på kurs. HR-leder 4 mener organisasjoner må forvalte strategiarbeider når det gjelder kompetanse og avslutte kompetanse, ved å ta strategiske grep slik at noen er lenger fremme og noen er på et basisnivå når det gjelder kunnskap, samtidig bør alle medarbeidere bør ha et midsett hvor de er villige til å lære og henge på det som skjer. Det er interessant å se hvordan informantene har så ulike tanker om det å avslutte kompetanse kontra å avslutte mennesker. Enkelte av HR-lederne var mer tydelig og bevisst på det å avslutte kompetanse og ikke mennesker, mens andre HR-ledere hadde kanskje ikke et like bevisst forhold til det eller ikke sterke meninger om det på nåværende tidspunkt. Det var interessant å se at HR-leder 2 bet ser merke i terminologien muligens ble mer oppmerksom på det i egen organisasjon i møte med arbeidet kompetanse og kompetanseavvikling. Ut i fra teorien skal HR-ledere og HR forvalte menneskelige ressurser eller alle aktiviteter som planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020), og med dette kommer det også et ansvar i forvaltningen av dette arbeidet.

#### **4.4 HR-leders tanker om strategisk kompetanseutvikling**

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere HR-leders tanker om strategisk kompetanseutvikling. Lais (2021)modell for kompetanseledelse består av kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging. Strategi handler om overordnede beslutninger, og en langsiktig plan for å nå organisasjonens overordnede mål (Johannessen et al., 2013; Lai, 2021; Ruud, 2021). Strategi kan også være en plan for hvordan organisasjonen kan benytte sine ressurser og kompetanse for å nå overordnede mål (Nordhaug & Brandi, 2004). Tre av HR-ledere svarte at organisasjonen har en strategi for kompetanseutvikling, men det var ulike svar for om kompetanse var en del av den overordnede strategien eller om de hadde en egen strategi for kompetanseutvikling. HR-leder 3 svarte at organisasjonen ikke har vært modne for å utvikle en egen kompetansestrategi enda, men det er tema i ledermøtet.

##### ***4.4.1 Strategisk kompetanseutvikling***

HR-leder 1 er av den oppfatning at strategisk kompetanseutvikling er nøkkelen til suksess. I deres organisasjon er kompetanse grunnstenen i strategien og synkronisert med forretningsstrategien. Kompetanse er en stor del av investeringsposten. HR-leder sier organisasjonen er moden for å analysere og evaluere arbeidet med kompetansehevingstiltak, noe som samsvarer med det Lai (2021) sier om evaluering og oppfølging – for å innhente verdifull informasjon og erfaringer i det videre arbeidet med kompetansehevede tiltak. HR-leder 1 anså ulik kompetanse som svært viktig både for mangfoldet på arbeidsplassen, men også for å lære av den kompetansen en får inn med nye medarbeidere med annen fagbakgrunn eller som er «flinkere» enn deg. HR-leder 1 er opptatt av å skape en arbeidsplass som er inkluderende og med mangfold uavhengig av kompetanse, fungering og alder. HR-leder 3 nevner både utenforskap og inkluderende arbeidsliv som viktig tema i dagens kompetanseorganisasjoner, og ser at yrkesfag har fått en annen anerkjennelse nå enn tidligere, og mener yrkesfag kan være fint for noen da teoretiske fag ikke passer alle. Dette er et interessant funn, både at kompetanse er stor investeringspost i HR-leder 1 sin organisasjon og funnene om det å skape en inkluderende arbeidsplass preget av mangfold. Det økonomiske aspektet ved strategisk kompetanseutvikling er et interessant funn. Organisasjoner med en trang økonomi kan kanskje ikke investere like mye i kompetanseutviklingstiltak som andre organisasjoner. Hvordan vil det påvirke medarbeidere som ønsker og mener de trenger kompetanseutvikling for sin fremtidige karriere (Ruud, 2021). Senere i oppgaven vil jeg komme inn på læringsfellesskap som for

eksempel ikke trenger å koste organisasjonen noe ut over erfarne medarbeideres tid og opplæring av nye medarbeidere eller medarbeidere med annen utvikling.

Kompetanse, og muligheten for å få brukt kompetansen en innehar, er et politisk tema (Regjeringen.no, 2023; Ruud, 2021), men også utenforskap. Kompetansemedarbeidere som ikke mestrer de raske endringene kan kanskje oppleve å ikke være like attraktive medarbeidere, og en fare er at flere faller utenfor arbeidslivet. Kan det være at vi får et noe ensidig fokus ved trender for kompetanseutvikling og fokuserer kun på de som evner å henge med? HR-leder 4 trekker fram jobbannonser hvor det kvalifikasjoner blir trukket fram i rekrutteringsprosessen og ender med å få bare en søker. HR-lederen mener at kan du grunnprinsippene innen et fagfelt kan du tilegne det ny kunnskap. HR-lederen sier at på grunn av lave fødselstall vil det ikke være nok folk, derav bør organisasjoner allerede nå skape en trend for å beholde medarbeidere lengst mulig og skape en god arbeidsplass. Et spørsmål her er om organisasjoner har et ensidig fokus på kompetanseutvikling og kan stå i fare for å glemme medarbeidere med andre behov eller redusert kapasitet for å henge med på den raske utviklingen vi ser i samfunnet vårt i dag. Ett interessant funn i tråd med dette er HR-leder 1 som trekker frem hull i CV-en som kanskje kan være taus kunnskap. Denne kunnskapen kan kanskje få bli eksplisitt i et godt læringsfellesskap dersom ledere tørr å satse på disse medarbeiderne i rekrutteringsprosesser og la de få del i kompetansehevende tiltak og prosesser i organisasjonen.

#### ***4.4.2 Ansvar for kompetanseutvikling***

Newell (2009) stiller et sentralt spørsmål om hvem det er som har ansvar for medarbeideres kompetanse utvikles. I følge Gotvassli (2020) har HR-funksjonen en viktig rolle for kompetanseutvikling, men ledere har en viktig rolle i å tilrettelegge for at medarbeidere får benyttet kompetanse. Informantene mente at de som jobber med kompetanse må ikke bli for mekaniske eller la kompetanseutvikling bli for omfattende. Faren er blant annet at det blir for overveldende. Noen ulemper kan være, dersom HR gjør kompetanse og kompetanseutvikling for avansert, at det kan skape intern konkurranse, og kan for eksempel hindre kreativitet, medarbeidere kan bli usikre og skeptiske, og i verste fall frykte for jobbene sine. Flere av informantene sa at arbeidet med kompetanse og kompetanseutvikling må skape en verdi, og medarbeiderne må forstå hvorfor analyser og kartlegginger gjennomføres, og at det ikke nødvendigvis handler om nedbemanning. HR-lederne påpekte leders rolle i å se sine medarbeidere og sørge for kompetansehevende tiltak. Dette er i tråd med Newell (2009) Gotvassli (2020) og Ruud (2021) sier om hvem som har ansvar for kompetanseutvikling, og hvordan HR kan være til støtte i for ledere i dette arbeidet. HR-leder 2 og 4 mente

kompetanseutvikling er viktig for å få spesialister på ulike felt i organisasjonen, og på den måten tilrettelegge for interne karriereveier. HR-leder 1 sier før var det en karriereutvikling, å bli leder. Nå handler det mer om å skape en karrierevei på arbeidsplassen, og ledere bør ha en karrierebevissthet for sine medarbeidere og lage en karriereplan. Organisasjoner kan utvikle medarbeiderne sine, og gi dem verdifull kompetanse, men med en risiko om at de vil dra nytte av kompetansen i en annen jobb. HR-leder 4 sier medarbeidere som har vært på en arbeidsplass over lenger tid trenger å få vite at de er verdifulle for organisasjonen for å unngå å miste medarbeidere. Dette viser endringene som har skjedd de siste årene hvor vi nå har kompetanseorganisasjoner og kompetansemedarbeidere som vet sin verdi og som har klare forventninger til dagens arbeidsliv og karrierevei.

#### ***4.4.3 Kompetansestrategi***

En kompetansestrategi har som hensikt å gi mål og retning for satsing på kompetanse (Lai, 2021). HR-leder 4 har samme oppfatning av strategisk kompetanseutvikling og mener organisasjoner må tenke langsiktig. Dette samsvarer med teorien om strategi og strategisk arbeid med kompetanseutvikling. Ifølge HR-lederen er kompetanseanalyse en måte organisasjonen kan få oversikt over hvilke kompetansebehov de har, og på den måten kan organisasjonen vurdere tiltak som rekruttering, utvikling av medarbeidere eller om kompetanse må mobiliseres. En utfordring med kompetansekartlegging kan være at medarbeidere blir redde for nedbemanning. HR-leder 4 mener det er viktig med handlingsplaner og informere om prosessen med strategisk kompetanseutvikling, og hvordan dette skal løses ved at medarbeiderne må forstå og få et eierskap til det som skjer og hvilken betydning det har for den enkelte. HR-lederen mener at når medarbeidere forstår at det strategiske arbeidet angår «meg» vil medarbeidere påvirke der de kan og på den måten forstå målene som er satt bedre. Ifølge HR-leder 4 må det kommuniseres tydelig gjennom dialog hvorfor organisasjonen kartlegger kompetanse, og det må kommuniseres tydelig at kartleggingen har en verdi. HR-leder 3 sier de har utarbeidet en kompetanseoversikt, og det snakkes mye om kompetanse det vil være behov for i fremtiden. Organisasjonen har ikke utarbeidet noen analyse da arbeidet med strategisk kompetanseutvikling ikke er satt i system enda. HR-lederen mener at setter organisasjonen dette strategiske arbeidet i system vil både ledere og medarbeidere lettere forstå arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. HR-leder 1 bruker Lai (2021) sin modell for strategisk kompetanseutvikling aktivt, men er opptatt av å også være kritisk og evaluere hele veien for å holde retning og for å nå målene som er satt. HR-lederen sier det er også viktig å stoppe opp og si ifra dersom en ikke når målene eller har beveget seg bort fra en retning. HR-lederen sier det

er viktig å lære av eventuelle feil, samtidig være både raus og kritisk til arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. HR-leder 2 har fått ansvaret for tiltak som er lagt til handlingsplanen i den nye kompetansestrategien. Ifølge HR-lederen er det uklart hvordan evalueringsarbeidet blir, mens handlingsplanene har et 3-årig løp. Her bør HR-leder være oppmerksom på at evaluering bør anses som en integrert aktivitet i kompetanseledelsesprosessen og sette av tid til det metodiske arbeidet for å være bedre rustet til valg og utforming av tiltak for det videre arbeidet med kompetanseplanlegging og andre strategiske prosesser i organisasjonen (Lai, 2021). Tre av organisasjonene har enten en egen kompetansestrategi eller kompetanse er en del av den overordnede strategien. En av organisasjonene har ikke vært modne for å utvikle en kompetansestrategi, men kompetanse er et viktig tema i organisasjonen. Funnene om alle organisasjonene har strategi for kompetanseutvikling er kanskje ikke overraskende da dette er et arbeid som fort kan forsvinne i alt annet arbeid som skal utføres, og det strategiske arbeid krever både tid, kompetanse og ressurser. Allikevel er det interessant å se de ulike funnene om hvordan hver organisasjon jobber med strategisk kompetanseutvikling.

#### ***4.4.4 Kjennetegn ved organisasjoner som lykkes med strategisk kompetanseutvikling***

Alle HR-lederne ble spurt hva som kjennetegner en organisasjon som lykkes i sitt arbeid med strategisk kompetanseutvikling. Teorien nevner at jobbtilfredshet har en viktig sammenheng med motivasjon, arbeidsmiljø, muligheten for å få innfridd forventninger og egne behov (Gotvassli, 2020). HR-leder 4 sier organisasjoner som er gode på rekruttering, også med tanke på fremtiden vil lykkes fordi de da er konkurransedyktige. HR-lederen mener å lukke kompetanse også er en viktig faktor i å lykkes med kompetanseutvikling. HR-leder 1 sier motivasjon blant medarbeidere er viktig, og arbeidsgiver må skape en meningsfylt hverdag for at organisasjonen skal lykkes med strategisk kompetanseutvikling. HR-lederen tror en vil få engasjerte medarbeidere som vil utvikles, men som medarbeidere som tar ansvar ut over de rammene de har ved å være proaktiv. HR-lederen mener også at organisasjonen ikke kan satse på kompetanse som ikke er en del av strategien deres. Slik jeg ser det kan det å investere i kompetanse som ikke blir benyttet skape kompetanseinkongruens hvor medarbeidere blir demotiverte fordi det er avstand mellom eget potensial og oppgavene eller utfordringene en får i jobb (Lai, 2021). HR-leder 2 sier organisasjoner som lykkes i sitt arbeid får fornøyde medarbeidere, de vil tiltrekke seg -, og beholde sine medarbeidere. Medarbeidere vil være endringsvillig og de vil mestre kompetanseendring.

#### **4.5 Ulike måter å lede og hvordan det er relevant for kompetanseutvikling**

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn for hva HR-ledere tenker om ledelse for å få reell strategisk kompetanseutvikling i organisasjoner. Ledelse av mennesker har blitt en viktig del av kunnskapsorganisasjoner og alle aktiviteter som handler om planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Gotvassli, 2020; Lai, 2021). En viktig del av strategisk kompetanseutvikling handler om samspillet og prosessen mellom flere aktiviteter som planlegging, gjennomføring og evaluering mellom organisasjonen og omgivelsene (Fjeldstad, 2023; Lai, 2021; Vanebo & Vanebo, 2017). Funnene i datamaterialet viser at det er ulikt fra organisasjon til organisasjon om deres kompetanseutvikling er strategisk. Faktorer som spiller inn, er organisasjonens modenhetsnivå og det å få implementert kompetanse som en del av forretningsstrategien. For HR-leder 4 er strategisk kompetanseutvikling godt innarbeidet i organisasjonen. Organisasjonen oppfattes av at HR-avdelingen ikke skal jobbe isolert med dette, men at det må være forankret i hele organisasjonen fra topp til bunntinje, og motsatt å få innspill fra bunntinje for å få en god prosess. En utfordring ved strategisk kompetanseutvikling, ifølge HR-leder, er å se på strategisk kompetanseledelse og alt det innebærer fra rekruttering og kompetanse, mobilisering, utvikling og avslutning av kompetanse.

HR-leder 1 sa påvirkningssirkelen er brukt som en retning i deres organisasjon og handler om medarbeideres evne til å påvirke, være proaktiv og foroverlent, fremfor å overlate ansvaret til alle andre. Den samme HR-lederen har valgt teorien medarbeiderskap som en av sine retninger for kompetanseutvikling som er en skandinavisk teori, og bygger på en flat struktur hvor det er kort vei til ledelse. Denne teorien vil, ifølge HR-lederen egne seg best for organisasjoner med flat struktur som mange av de nordiske organisasjonene er (Velten et al., 2016) og viser at vi er avhengig av hverandre, ledere og medarbeidere drar fordeler av å jobbe sammen. Det vil være en fordel om ledere involverer medarbeideren i det som skjer samtidig som lederen følger med på hva organisasjonen trenger. I medarbeiderskap er ansvar et sentralt tema, hvor for eksempel en toppstyrt organisasjon kan bli et hinder. En måte medarbeidere kan løse dette på er å ta initiativ og ta ansvar (Velten et al., 2016). Teorien legger til grunn at å skape engasjement og gi medarbeidere opplevelse av å bidra vil påvirke medarbeideren i positiv retning når det kommer til kompetanseutvikling (Velten et al., 2016). Teorien sier også at medarbeidere har et ansvar i å ta initiativ for egen kompetanseutvikling. I de fleste organisasjoner får medarbeidere denne muligheten, men de kan bli et hinder dersom organisasjonen har et hierarki eller er toppstyrt, når det kommer til beslutningsprosesser som gjelder kompetanseutvikling (Gotvassli,

2020). HR-leder 2 la vekt på verdien i å lede på en slik måte at medarbeiderne opplever medarbeiderskap i form av ansvar og medvirkning med tanke på trivsel og opplevelse av å få ta beslutninger.

Ifølge teorien om strategisk kompetanseutvikling (Lai, 2021) er noe av nøkkelen å vite hvordan organisasjoner kan jobbe strategisk med kompetanse i møte med overordnede mål, de ansattes karriereutvikling, og med tanke på fremtiden. For HR-leder 4 er det å være lydhør og tilrettelegger viktige lederegenskaper for at kompetansemedarbeidere gjør en best mulig jobb. HR-leder 4 sier det å både tenke langsiktig, men også rigge organisasjonen for det usikre er viktig for å jobbe strategisk med kompetanseutvikling. HR-lederen mener at ledere må tilrettelegge for at alle medarbeidere har et basisnivå og forstår det strategiske arbeidet med kompetanse, mens andre medarbeidere har behov for å være lenger fremme, som og ønsker å lære og henge med på det som skjer. Denne HR-lederen mener ledere må ta pulsen på det som skjer i organisasjonen, og ikke bare kjøre etter planer. Det er grunn til å tro at dette vil være utfordrende for ledere å lede ulike kompetansemedarbeidere med ulike behov. På den andre siden er motivasjon, påvirkning, tilfredshet og ansvar viktige faktorer for jobbtfredshet, og kan være avgjørende for medarbeideren i seg selv, men også med tanke på all måloppnåelse. HR-leder 3 forteller at deres organisasjon har utviklet et ledelsesgrunnlag for å utvikle ledere. Dette for at leder skal kjenne seg trygge i rollen og ha oversikt over hva ledere må forholde seg til. Organisasjonen er kjent for gode løsninger, og det er ønskelig at ledere skal bidra til å opprettholde dette omdømmet. På bakgrunn a dette er det å lede satt i system. For HR-leder 2 er det å være relasjonell leder som ser og anerkjenner, en viktig verdi i å lede kompetansemedarbeidere. Dette er lettere når en er tett på sine medarbeidere, men i perioder vil det være andre oppgaver som opptar rollen som HR-leder i organisasjonen. For HR-lederen er det viktig med en balanse mellom å være en medarbeidere kan gå til, samtidig som det å være leder også handler om mål og retning for både medarbeidere og organisasjonen. HR-lederen tenker at dette kan oppleves motstridene, men tenker leder har et ansvar i å finne måter å lede de ulike medarbeiderne på ut ifra den enkeltes behov. HR-leder 2 sier tjenende lederskap (Greenleaf, 2014; Supphellen, 2023 ) er svært nærliggende egen lederstil og ser at denne lederstilen kan ha mange fordeler. HR-leder 3 er opptatt av leders evne til å lytte til sine medarbeidere. HR-lederen mener ulike ledelsesteorier vil være relevant for ulike settinger. For HR-leder 1 er utviklingsledelse mer å foretrekke enn endringsledelse når det kommer til strategisk kompetanseledelse og ledelse av kompetansemedarbeidere. HR-lederen er opptatt av at endring treffer medarbeidere ulikt, og som leder må en forstå medarbeideres emosjoner rundt

endring eller utvikling. På papiret kan endring være enkelt, men ledere kan ikke forutsett hvordan den enkelte medarbeider kommer til å reagere. HR-leder har tro på en lederstil hvor kommunikasjon og involvering av medarbeidere kan være med på reisen når det kommer til strategisk kompetanseutvikling. HR-leder 4 sier teknologi og automatisering vil utfordre både kompetanseledelse og kompetanseutvikling, og et av de store spørsmålene ledere må forholde seg til vil være hvordan få oversikt over hvilke oppgaver som da vil oppstå med denne utviklingen. HR-lederen er av den oppfatning at fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020) er fremtiden, og ledere må lede medarbeidere som er i behov av fleksibilitet og som har store forventinger til arbeidslivet (Ruud, 2021).

Så hvordan kan organisasjoner planlegge for kompetanseutvikling i møte med fremtiden?

Med de store endringene som skjer i arbeidslivet i dag, er det helt nødvendig at medarbeidere søker kompetanseutvikling for å holde tritt med organisasjonens virke (Gotvassli, 2020). HR-leder 1 sier strategisk kompetanseutvikling er nøkkelen for at organisasjoner skal være rustet for fremtiden. Organisasjoner må holde seg faglig oppdatert, ledere med bistand fra HR må kartlegge kompetansen slik at strategiske mål kan nås. For HR-lederen er det viktig å avslutte kompetanse fremfor å avslutte mennesker og i stede gi deres ansatte ny kompetanse slik at de er rustet for fremtiden. HR-leder 2 sier det ikke er noen tvil om at det er digitalisering som er fremtiden og flere medarbeidere må henge med på den digitale utviklingen, og at det digitale vil ta større plass i ulike roller i fremtiden. På den andre siden vil automatiserte prosesser utfordre organisasjoner i fremtiden. HR-lederen mener organisasjonen må følge med på endringene som skjer i samfunnet, og mener HR-har en viktig rolle i dette arbeidet for å finne gode samarbeidsmodeller og hybride løsninger. HR-lederen mener dette vil være utfordrende for både medarbeidere og ledere, og HR må være tett på for å kunne støtte lederne. HR-leder 3 er også av den oppfatning at ting vil endre seg i et mye høyere tempo enn det vi ha sett til nå. HR-lederen mener også at kunstig intelligens vil overta flere oppgaver. HR-lederen mener organisasjonene har en viktig oppgave i å ivareta sine medarbeidere som kanskje mister noe av arbeidsoppgavene sine, og tilføre ny kompetanse så organisasjonen er rustet for nå og for fremtiden. Dette samsvarer i stor grad med teorien beskrevet i kapittel 2.1 om HRs rolle og teorien om i kapittel 2.2 om kompetanse og kompetanseutvikling.

I denne delen av oppgaven har jeg presentert empiriske funn og drøftet dette i lys av teori. Konklusjon, hovedfunn og oppsummering av resultatene av analyse og drøftingsdelen vil bli presentert i kapittel 5.



## **5.0 Konklusjon og hovedfunn**

Grunnlaget til oppgaven har hatt som formål å undersøke hvordan HR-ledere arbeider med strategisk kompetanseutvikling i organisasjoner. Gjennom oppgaven forsøker jeg å svare på og belyse problemstillingen gjennom teori og diskusjon av funnene fra intervjuene for den aktuelle problemstillingen: «Hvordan forvalter HR-ledere arbeidet med strategisk kompetanseutvikling?». Etter å ha undersøkt fire kompetanseorganisasjoner og redegjort for teori oppfatter jeg det slik at realiteten er tidvis annerledes enn hva teorien sier. Det er mange grunner til dette, og jeg vil oppsummere mine funn avslutningsvis.

HR-leders forvaltning av strategisk kompetanseutvikling har dannet hovedgrunnlaget for oppgaven. I oppgaven har det blitt presentert teori som har vært hensiktsmessig og viktig for å belyse problemstillingen og svare på den. De viktige poengene har vært å definere hva HR er, de ulike komponentene i kompetanse og kompetanseutviklingstiltak. Strategisk kompetanseledelse og dens relevans for kompetanseutvikling og ulike måter å lede på danner også det teoretiske bakteppet. Gjennom kvalitative intervju og transkriberte tekster har jeg kunnet innhente empiri, og analysere funn. Til slutt ble funnene fra analysen diskutert i lys av den presenterte teorien.

### **5.1 Oppsummering av resultatene**

Opgaven har hatt som formål å belyse problemstillingen. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg kommet frem til HR-leders ansvar i å sette HR og HR-avdelingen i posisjon til å både være en støtte i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling, samtidig være tett på og sørge for kompetanseutvikling for medarbeiderne for å nå målene organisasjonen har satt. HR-leder har et ansvar i rolleavklaring med ledere selv i en hektisk hverdag. Kompetanse er et bredt begrep med flere komponenter. HR-lederne har alle tanker om ulike sider ved kompetanse. Holdninger, ferdigheter, evner, tause og formell kompetanse er noe av det som går igjen. Det var også interessante funn om utvikling av kompetanse versus avslutning av medarbeidere. Et viktig aspekt i funnene var om kompetanseutvikling kan bli for ensidig, og organisasjoner kan stå i fare for å glemme medarbeidere med andre behov eller redusert kapasitet for å henge med på den raske utviklingen vi ser i samfunnet vårt i dag. Ett interessant funn i tråd med dette utenforskap og hull i CV-en, og spørsmålet om organisasjoner vil satse på dem. Flere av HR-lederne mener læringsfellesskap er en viktig arena for kompetansedeling og erfaringsutveksling. Ett interessant funn er at kompetanse kan være kilde til konflikt eller skape konkurranse internt. Dette funnet overrasket meg fordi jeg ikke har tenkt på

kompetansen slik før. Flere av HR-lederne mente det var medarbeiderne som eide kompetansen, og dette var en resurs for organisasjonen. HR-lederne er av den oppfatning at skal kompetanseutvikling være reel må den være strategisk, allikevel kan for eksempel organisasjonens modenhetsnivå være en grunn for at arbeidet ikke er satt i system enda. For andre organisasjoner var de i gang med kompetanseanalysen basert på mål organisasjonen har satt for kompetanseutvikling. Et annet interessant funn er testing av medarbeidere eller at omfattende kartlegginger gir sjeldent gode resultater, og det kan skape uro blant medarbeiderne. Medarbeidersamtalen kan være et viktig verktøy for å både kartlegge kompetanse og behov for kompetanseutvikling for den enkelte medarbeider i tråd med den overordnede strategien. HR-lederne er alle innom rekruttering, implementering av tiltak og kompetanseutvikling så vel som avslutning av kompetanse som viktige strategiske grep for å nå organisasjonens mål. HR-lederne har ulike tanker om hvordan lede kompetansemedarbeidere. Funnene om hvordan lede kompetansemedarbeidere er medarbeiderskap og påvirkningssirkelen, fjernledelse og tjenende lederskap. HR-lederne legger også vekt på mellommenneskelige aspekter som å lytte, dialog og psykologisk trygghet som viktige sider ved det å lede kompetansemedarbeidere. Alle HR-lederne mener det digitale vil være en viktig del av fremtiden og sier HR har en viktig rolle i å støtte ledere i å lede medarbeidere og bistå så organisasjonen er rustet for fremtiden.

## **5.2 Oppgavens betydning for praksis og for videre forskning**

Hensikten min har vært å studere ulike organisasjoner for å få frem variasjon i HR-leders forvaltning av strategisk kompetanseutvikling. Resultatene er varierende og ikke nødvendigvis overførbare til andre kontekster. Hadde jeg undersøkt andre organisasjoner ville jeg kanskje fått andre svar. Det ville vært interessant å undersøke flere organisasjoner eller konsentrert meg om en type organisasjon for å få enda tydeligere frem hva som samsvarte og hva som var varierende. På grunn av oppgavens tids- og størrelsesbegrensninger lot det seg ikke gjennomføre. I ettertiden ser jeg at en enda mer spisset intervjuguide kunne vært til hjelp for svarene jeg fikk, samtidig var det interessant å få et lite innblikk i HR-leders tanker om strategisk kompetanseutvikling med den intervjuguiden jeg hadde utarbeidet. Det eksisterer også mye ulike teori om både HR, kompetanse og strategisk kompetanseutvikling. Valget mitt falt på den teorien som har blitt redegjort for og presentert som ble relevant for min studie.

## Litteraturliste

- Boston Consulting Group, T. W. F. o. P. M. A. (2021). *The Future of People Management Priorities*. B. C. Group.
- Bungum, B., Forseth, U., & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen : internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforl.
- Busch, T., & Busch, T. (2021). *Akademisk skriving : for bachelor- og masterstudenter* (2. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Delås, G. M. (2011). Bevisstgjøring av personlig kompetanse: Hvorfor bevisstgjøring av personlig kompetanse bør prioriteres i de sosialfaglige utdanningene. *Uniped (Lillehammer)*, 34(4), 82-88. <https://doi.org/10.18261/ISSN1893-8981-2011-04-07>
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (3 ed.). Fagbokforlaget.
- Fjeldstad, Ø. D., Lunnan Randi (RED.). (2023). *Strategi* (3 ed.). Fagbokforlaget
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Greenleaf, R. K. (2014). WHO IS THE SERVANT-LEADER? *The International journal of servant-leadership*, 10(1), 17-22. <https://doi.org/10.33972/ijsl.108>
- HR Norge, I., Sven Kinden, Berntzen, Håvard, Scheide, Karoline Jakoba og Bolstad, Even. (2019). *Hva holder HR direktørene våkne om natten?* .
- HR Norge, I., Sven Kinden, Øhrn, Henrik. (2023 ). *Talentledelse- og anskaffelse* ([http://brosjyre.net/HR\\_Norge/Rapporter/2023/Talentledelse\\_og\\_anskaffelse](http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2023/Talentledelse_og_anskaffelse) ).
- Jacobsen, D. I., & Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, J.-A., Stokvik, H., & Olsen, B. (2013). *Innovative organisasjoner : fra idé til faktura*. Fagbokforl.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utgave ed.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet : eit symbolsk perspektiv* ([Rev. utg.] ed.). Samlaget.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4 ed.). Fagbokforlaget.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *International journal of human resource management*, 20(9), 1985-1998. <https://doi.org/10.1080/09585190903142423>
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F., & Fjeldstad, Ø. D. (2010). *Grunnbok i strategi* (3. utg. ed.). Cappelen akademisk.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* (1. utgave. ed.). Gyldendal.
- Natland, S., & Johannessen, A. (2020). Det er noe med den personlige egnetheten: Arbeidsgiveres vurderinger av uformelle kompetanser og deres betydning for ansettelser innen helse- og sosialfeltet. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 23(2), 86-99. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-02-01>
- Newell, S. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Universitetsforl.

- Nordhaug, O., & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Universitetsforl.
- Regjeringen.no. (2023).
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Ruud, G. (2021). *Kompetanseutvikling som virker : fra læring til implementering*. Universitetsforlaget.
- SINTEF. (2014). *Robust organisering - Verktøybok for kunnskapsbedrifter*. . SINTEF / Abelia / NHO. Retrieved 11.02.2023 from file:///C:/Users/kgjervoldstad/Downloads/robust-organisering\_2014\_web.pdf
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass : psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Supphellen, M. (2023 ). *Tjenende lederskap* Lederforum
- Sverdrup, T. (2021). *NÅR DE ANSATTE SETTES FØRST, BLOMSTRER BEDRIFTEN!* NHH BULLETIN. <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/august/nar-de-ansatte-settes-forst-blomstrer-bedriften/>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Vanebo, J. O., & Vanebo, M. H. (2017). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige : veikart til ledelseslisens*. Universitetsforl.
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap : hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg. ed.). Universitetsforl.
- Whittington, R. (2002). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* . Abstrakt forlag.

## Vedlegg 1 Intervjuguide

### Intervjuguide:

<b>Intervjuguide:</b> <b>Intervju til masteroppgave i strategisk kompetanseledelse av HR-leder</b> <b>Tema og problemstilling: «Hvordan påvirker HR-leder utforming og utførelse av strategisk kompetanseutvikling»</b>	
Få intervjuobjektet til finne roen og tune inn på temaet Mål: skape en trygg ramme for intervjuet	- <b>Uformell samtale</b>
<b>1. Innledning:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fortelle om intervjuet</li><li>- Samtykkeerklæring</li><li>- Avklare ev. uklarheter</li><li>- Starte opptak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentasjon om meg selv (kort og informativt om meg og mastergraden jeg skriver)</li><li>- Formålet med masteroppgaven: Undersøke HR-leders rolle i utforming og utførelse av kompetanseutvikling</li><li>- Formålet med intervjuet: belyse mine forskningsspørsmål med erfaringer, kompetanse og kunnskap fra praksisfeltet</li><li>- Takk for at du vil stille opp som informant til masteroppgaven.</li><li>- Informere om at man når som helst kan trekke seg</li><li>- Anonymisering i oppgaven og taushetsplikt</li><li>- Opptak og lagring av intervju</li><li>- GDPR og sletting (alt slettes når oppgaven er ferdig skrevet og godkjent)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidsaspekt (ca 1 ½ time)</li> </ul>
<p><b>2. Åpningsspørsmål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem er intervjuobjektet?</li> </ul> <p><b>Begrepsavklaring:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er din yrkestittel?</li> <li>- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?</li> <li>- Hvor lenge har du vært ansatt i denne virksomheten/bedriften?</li> <li>- Hva er dine primære ansvarsområder/arbeidsoppgaver?</li> <li>- Hvordan ser din arbeidshverdag ut?</li> <li>- Hvor lenge har du jobbet med HR?</li> <li>- Hvilken annen arbeidserfaring har du?</li> <li>- Hvem rapporterer HR leder til?</li> <li>- Hva legger du i ordet kompetanseutvikling?</li> <li>- Opplever du at det er samsvar mellom bedriftens begrep for kompetanseutvikling og din egen forståelse av begrepet?</li> </ul>
<b>Refleksjonsspørsmål:</b>	
<p><b>3. Kompetanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilken verdi har kompetansebegrepet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortell hva kompetanse betyr for deg?</li> <li>- Hvordan tenker du at kompetanse best kan utvikles?</li> <li>- Kan du beskrive hvilken plass kompetanse og kompetanseutvikling har i deres arbeid? (formell, uformell og taus kunnskap, holdninger)?</li> <li>- Hvor stor plass har kompetanse i din daglige jobb? (Hvordan kommer det til syne?)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem tenker du kompetanseutvikling er viktigst for hos dere?</li> <li>- Hva tenker du om betydningen av kompetanse i dagens og fremtidens arbeidsliv?</li> <li>- Hva er ditt inntrykk av fokuset på kompetanse og kompetanseutvikling</li> </ul>
<p><b>4. Strategi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har dere strategier for kompetanseutvikling? Er kompetanseutvikling en del av den overordna strategien?</li> <li>- Hvordan jobbes det med strategier i din virksomhet/bedrift?</li> <li>- Hvor ofte evalueres en slik strategi?</li> <li>- Hvem forvalter strategiarbeidet?</li> <li>- Hva slags tidsramme er vanlig for en strategier hos dere?</li> <li>- Hvordan opplever du strategiarbeidet? Jobbes det nok med det? Hvordan kunne det bli gjort annerledes?</li> </ul>
<p><b>5. Kompetanseutvikling</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilken rolle har du som HR leder i både det strategiske arbeidet og utarbeidelse av i handlingsplaner i ditt arbeidsområde?</li> <li>- Hvordan følger HR leder opp strategier og handlingsplaner for sitt arbeidsområde?</li> <li>- Opplever du at kompetanseutvikling i det daglige</li> </ul>

	<p>er knyttet til noen strategier, og på hvilken måte kommer det til syne?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva mener du kan kjennetegner en bedrift/organisasjon som lykkes med kompetanseutvikling?</li> <li>- Er dere strategiske med kompetanseutviklingen i deres bedrift i dag (ansatte, utvikling, beholde/rekruttere, konkurranse, fremtid – oppdatert faglig)</li> <li>- Hvordan kan dere få oversikt for å nå mål og handlingsplaner for det strategiske arbeidet</li> <li>- Har dere iverksatt noen tiltak/system for å få oversikt over hvilken kompetanse dere har og ev hva dere trenger med tanke på fremtiden</li> </ul> <p>Hvilke muligheter tenker du at strategisk kompetanseutvikling kan gi? (digitalisering)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er en strategi for kompetanseutvikling målbar, og i så fall hvordan tenker du?</li> <li>- Hvordan tenker du en kan gjennomføre en god evaluering av en strategi for kompetanseutvikling?</li> <li>- Har du noen tanker om hvordan investering i kompetanseutvikling kan komme til uttrykk for deres kompetansesmedarbeidere?</li> <li>- Har dere noen konkrete forventinger om effekten av</li> </ul>
--	---



	<p>innvestering i kompetansemedarbeidere? (mestringstro, høyere indre motivasjon, sterkere lojalitet, fleksibilitet, innsats og ytelse i arbeidsoppgaver)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan kan dere benytte kompetansemedarbeideres tilbakemelding i det strategiske arbeidet med kompetanseutvikling (eller andre strategiske prosesser)?</li> </ul>
<p><b>6. Avslutning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppsummering</li> <li>- Er det noe jeg ikke har spurt om eller som du ikke fikk sagt?</li> <li>- Spør om informanten kan trekke frem tre av de viktigste tingene vi snakket om</li> <li>- spørre om det er noe mer som informanten vil legge til</li> <li>- Spørre om jeg kan kontakte informanten igjen for oppklaring av det som ble sagt?</li> <li>- Takke for at informanten stilte opp!</li> </ul>

## Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

### Forespørsel om deltakelse i kvalitativt intervju til masteroppgave

Til organisasjon

## Formål

Jeg studerer mastergrad i HRM ved Nord universitet, avdeling Bodø og er i den avsluttende fasen med skriving av masteroppgaven. Temaet for masteroppgaven er strategisk kompetanseutvikling. Jeg ønsker å undersøke HR-leders rolle i utforming og utførelse av strategisk kompetanseledelse. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre et kvalitativt intervju med en HR-leder for å belyse mine forskningsspørsmål. Intervjuet vil ta ca 1 ½ time. Vi avtaler tid og sted for hvor intervjuet skal gjennomføres. Jeg vil ta opptak av intervjuet for å transkribere samtalen og analysere for videre arbeid med masteroppgaven.

Etter muntlig avtale ber om et skriftlig samtykke for å delta som informant til masteroppgaven.

Jeg har følgende problemstilling for min oppgave:

- *«Hvilken rolle har HR-leder i forvaltning av strategisk kompetanseutvikling»*

## Hvordan blir mine opplysninger behandlet?

- Lydopptakene av intervjuet vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig skrevet, levert og godkjent.
- Under arbeidet med datamaterialet og i oppgaven vil dine personopplysninger anonymiseres. Dette vil si at ditt navn og din organisasjonstilhørighet vil bli kodet om. I oppgaven vil det komme frem at mine informanter er HR ledere.
- Jeg vil oppbevare dine personopplysninger separat fra arbeidet med datamaterialet.
- Masteroppgaven vil etter planen avsluttes juni 2023. Etter dette vil alle opplysninger om deg slettes. Det er kun jeg som har tilgang til opplysninger om deg, lydopptak og transkripsjoner. Du kan krysse av dersom du ønsker å få tilsendt oppgaven i etterkant.

## Dine rettigheter

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan trekke ditt samtykke når som helst. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Under intervjuene kan du i tillegg avstå fra å svare på enkelt-spørsmål om dette er ønskelig.

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Kontaktinformasjon**

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Kavita Kristine Asp Gjervoldstad

Student

9201665

[Kavita.kristine@gmail.com](mailto:Kavita.kristine@gmail.com)

Maja Nilssen

Veileder

[maja.nilssen@nord.no](mailto:maja.nilssen@nord.no)

Toril Irene Kringen

Personvernombud ved Nord universitet

74022750

[personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

---

### **Samtykkeerklæring**

- Jeg har mottatt skriftlig informasjon og deltar i studien.
- Jeg ønsker å få tilsendt masteroppgaven

---

(Navn, dato)

### **Vedlegg 3 NSD Godkjenning**

- [Norsk](#)
  - [Kavita Kristine Asp Gjervoldstad](#)
1. [Meldeskjema](#)
  2. [Masteroppgave](#)

### 3. Vurdering

#### **Vurdering av behandling av personopplysninger**

Skriv ut  
09.12.2022

**Referansenummer**  
867463

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
09.12.2022

**Prosjektittel**  
Masteroppgave

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**  
Maja Nilssen

**Student**  
Kavita Kristine Asp Gjervoldstad

**Prosjektperiode**  
01.08.2022 - 30.06.2023

#### **Kategorier personopplysninger**

- Almennelige

#### **Lovlig grunnlag**

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

---

#### **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### **Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

b6515db63