

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Joakim Greger Førde

Strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø - *en kvalitativ studie*

Dato: 14.05.2023

Totalt antall sider: 78

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie hvor fire avdelingsledere har blitt intervjuet for å gi et innblikk i hvordan Nav Bodø jobber med ledelse, anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Problemstillingen min er hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø?

Nav Bodø er avhengige av å kunne tilpasse seg overordnede føringer og endringer i samfunnet. Deres viktigste ressurs er menneskene som eier kompetansen som Nav-kontoret består av. «Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2013, s. 14). Dette er et lederansvar som foregår på et strategisk, administrativt og operativt nivå. På det operative nivået praktiserer Nav Bodø relasjonsledelse og autonomistøttende ledelse. En forutsetning for å lykkes med kompetanseledelse er at strategiarbeidet inngår på det øverste nivået i organisasjonen.

Nav Bodø har gode rutiner for utarbeidelse av behovsanalyser og jobbanalyser før de går for anskaffelse av kompetanse. De drøfter i ledermøter og forhører seg med avdelingene før de avgjør hvor de skal forsterke. Resultatet kan være å mobilisere kompetanse og rekruttere en helt annen plass enn det som var planlagt i utgangspunktet.

Nav Bodø har skapt et læringsmiljø hvor de har faste rutiner for drøfting av saker. Kollegaveiledning, fagmøter og saksverksted er rutiner som er høyt verdsatt og bidrar til at Nav veilederne øker sin virksomhetsspesifikke kompetanse.

Førord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av studiet Master i Samfunnsvitenskap med fordypning i Human Resource Management ved Nord universitet.

Det har vært en lang og lærerik prosess.

Først og fremst ønsker jeg å takke min arbeidsplass Nav Bodø og mine informanter som stilte til intervju. Jeg fikk masse nyttig informasjon og jeg fikk et innblikk i deres erfaringer og holdninger som ledere og det har vært avgjørende for oppgaven min.

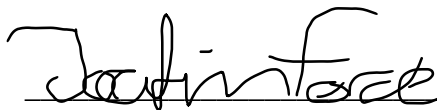
Jeg ønsker å rette en stor takke Iselin Silja Kaspersen for fantastisk veiledning gjennom hele prosessen. Du har gitt meg mange gode tilbakemeldinger og du har alltid vært tilgjengelig. Du har vært en verdifull støttespiller.

Til slutt vil jeg takke min samboer Sara som har oppmuntret og støttet meg hele veien, og barna våre Emil og Jakob som har hatt gode legge- og soverutiner slik at pappa kan lese og skrive på kveldstid.

Jeg håper denne oppgaven er interessant og gir leseren en bedre forståelse for strategisk kompetanseledelse.

God lesning!

Bodø, 14.05.2023



Joakim Førde

Sammendrag	i
Forord	ii
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens aktualitet	3
1.3.1 Nav	4
2. Teoretisk tilnærming	5
2.1 Ledelse, kompetanse og kompetanseledelse	6
2.1.1 Ledelse	6
2.1.2 Kompetanse	7
2.1.3 Kompetanseledelse.....	9
2.2 Strategisk kompetanseledelse.....	9
2.3 Kompetanseanskaffelse	12
2.4 Kompetanseutvikling	14
2.5 Kompetansemobilisering.....	17
3. Metodisk tilnærming	18
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode.....	19
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.2.1 Begrensninger.....	19
3.3 Kvalitativ metode og datainnsamling.....	20
3.3.1 Intervjuguide	21
3.3.2 Utvalg	22
3.3.3 Informantene	23
3.3.4 Mitt forhold til informantene og Nav Bodø	23
3.3.5 intervju	24
3.3.6 Gjennomføring av intervju	25
3.4 Bearbeiding av data.....	25
3.5 Forskningsetikk	27
3.6 Gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet	29
4. Resultat og analyse	30
4.1 Hvordan jobber Nav Bodø med strategisk kompetanseledelse?	30
4.2 Hvordan jobber Nav Bodø med kompetanseanskaffelse?.....	39
4.3 Hvordan jobber NAV Bodø med kompetanseutvikling?	44
4.4 Hvordan jobber Nav Bodø med kompetansemobilisering?	54
4.5 Ledelse, kompetanse og kompetanseledelse	59
5. Avslutning	63
5.1 Oppsummering av funn	64
5.2 Konklusjon	67
5.3 Videre forskning	68
Litteraturliste	69
Vedlegg	71
Intervjuguide	73
Prosjektbeskrivelse	74
Vurdering av behandling av personopplysninger	74

1. Innledning

Denne masteroppgaven handler om strategisk kompetanseledelse i ett Nav-kontor i Bodø. Gjennom intervjuer, faglitteratur, rapporter og artikler så har jeg fått en større forståelse for hvordan man arbeider med kompetanse på et strategisk nivå. Det innebærer en helhetlig satsing. For å få en oversikt har jeg delt temaet inn i de kapitlene jeg mener har størst betydning for når man skal arbeide målrettet med kompetanse. Det finnes mye potensial i dette arbeidet. Hvis man klarer å benytte seg av de menneskelige ressursene på en strategisk og hensiktsmessig måte, så øker man sjansene for å lykkes med målsettingene. Lai (2013) definerer begrepet slik: «Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (s. 14). Dette er et lederansvar, og jeg har derfor valgt å intervju avdelingsledere for å belyse hvordan de arbeider med anskaffelse, mobilisering, utvikling, ledelse og implementering av kompetanseutviklingstiltak. Mange ledere overfokuserer på kompetanseanskaffelse i stedet for å benytte seg av den kompetansen de har til rådighet. Dette påvirker de ansattes utviklingsmuligheter som vil ha en negativ effekt på å beholde de beste medarbeiderne. Dette vil for mange organisasjoner være nok grunn til å ha et ekstra fokus på kompetanse, men i denne oppgaven skal jeg trekke frem en mengde grunner til at kompetanse burde være et aktivt fokusområde i enhver organisasjon.

Det er mange argumenter for å jobbe aktivt med strategisk kompetanseledelse, også er det noen årsaker til at ikke alle gjør det. Strategisk kompetanseledelse er avhengig av at fokuset er forankret i toppledelsen, noe som kan være en utfordring hvis man har begrensede ressurser, opplever stadig endringer i et voksende tempo og konkurransen i markedet øker. Det er i tillegg vanskelig å måle effektene av arbeidet. Sadeghi og Terum poengterer at «Hvis du tror opplæring er dyrt, så prøv inkompetanse» (OsloMet, 2021, avsn. 1). Uttalelsen ble gitt i forbindelse med rapporter som viser at Nav-kontorene benytter egenlæring og skulder-til-skulder opplæring som hovedvekten av all opplæring, i motsetning til formaliserte opplærings- og kvalifiseringsformer. Jeg skal i denne oppgaven vise til fordeler og ulemper med denne metoden for kompetanseutvikling, i tillegg til mange andre opplærings- og utviklingstiltak.

Når jeg kun fokuserer på Nav Bodø, så kan funnene sammenlignes med annen forskning av kompetanse i Nav, som vil vise at det kan være store forskjeller mellom Nav-kontorene. Nav Bodø er i Navs arbeids- og tjenestelinje, og forskere fra NTNU utarbeidet en rapport som

viser at det har vært en økt oppmerksomhet rundt kompetanseutvikling i Navs arbeids- og tjenestelinje de siste årene. Rapporten dokumenterer også om motiverte ansatte som ønsker læring og kompetanseheving. Rapporten ble utarbeidet gjennom kvalitative intervjuer med ansatte i tre fylker, hvor Nordland ikke ble representert. Forskerne avgrensner rapporten med at den ikke kan generaliseres til andre deler av Nav (Nav, 2022).

I 2018 iverksatte Nav et prosjekt som heter Økt kompetanse. Prosjektet skulle etablere rammebetingelser som sikrer en systematisk kompetanseutvikling for Nav-ansatte, hvor det innledningsvis skulle fokuseres mest på Nav-kontorene. Dette var et initiativ som skulle gi Nav-ansatte bedre forutsetninger i møte med framtidens utfordringer. Det er et prosjekt som omhandler kompetanse, og er med på å rette fokuset mot et arbeid som er viktig for å nå organisasjonens målsettinger.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Strategisk håndtering av ressurser øker sjansene for å lykkes med å nå målsettinger. Samfunnet har i lengre tid vært i et paradigmeskifte hvor fokuset på hvordan man utnytter kunnskapsressursene har økt. Organisasjoner har aldri vært mer bevisst på fordelene med å lede de menneskelige ressursene på en god måte. Det stilles store krav til både arbeidsgivere og arbeidstakere generelt, men i takt med økt konkurranse om arbeidskraften, så har arbeidsgivere vært nødt til å investere mer i kompetanse for å holde følge med konkurrentene. Ivaretagelse og anskaffelse av de menneskelige ressursene blir bare viktigere og viktigere. I dagens arbeidsmarked er ledigheten lav og terskelen for å bytte jobb har blitt redusert i senere tid.

Denne oppgaven vil blant annet undersøke hvordan Nav Bodø planlegger for å lykkes med kompetansearbeid. Arbeidsforskningsinstituttet AFI publiserte en rapport med tittelen «Nav i en ny tid?» hvor de blant annet hadde gjennomført spørreundersøkelser med Nav-kontorene. Funnene ble direkte sammenlignet med svarene fra spørreundersøkelsene som ble gjennomført i 2014, og viste blant annet at kompetansemangel fortsatt ble sett på som en utfordring av Nav veilederne (Fossestøl, Borg, Breit, 2020, s. 120).

Jeg har valgt en problemstilling som omhandler strategisk kompetanseledelse i et stort Nav-kontor med mange ansatte fordelt på flere avdelinger. Jeg synes det er en spennende oppgave å fordype meg i et Nav-kontor, med bakgrunn i at det har vært, og fortsatt er mye fokus på kompetanse innad i Nav. Selv om prosjekter som Økt kompetanse har blitt gjennomført, så

rapporteres det fortsatt om kompetansemangel blant Navs ansatte.

1.2 Problemstilling

Hovedmålet med denne oppgaven er å kunne finne ut av hvordan Nav Bodø jobber med ledelse, anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse. Problemstillingen jeg ønsker å undersøke er følgende.

«Hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø?»

Med strategisk kompetanseledelse menes den helhetlige satsingen på kompetanse. Det gjelder både ledelse, anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse. Disse henger på mange måter sammen. Hvis man for eksempel har for mye fokus på utvikling og anskaffelse av kompetanse, men ikke mobilisering, så utnyttes ikke arbeidstokken på en best mulig måte og man kan ende med å lide for det. Dette er bakgrunnen for spørsmålene i undersøkelsen.

Nøkkelspørsmålene er:

- Hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø?
- Hvordan jobber Nav Bodø med planlegging, anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse?
- Hvordan fokuserer Nav på kompetanse? Er det mest fokus på anskaffelse eller utvikling og utnytting av allerede anskaffet kompetanse?

Det er en kvalitativ studie som baseres på intervjuene med flere av lederne ved Nav Bodø.

1.3 Oppgavens aktualitet

Alle mennesker i Norge må forholde seg til Nav på et eller annet tidspunkt i livet. Når man for eksempel blir født, dør, får barn, blir syk, trenger jobb eller må søke økonomisk sosialhjelp. Nav ble etablert fordi man skulle ha én dør inn til alle tjenestene. Nav forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ulike ordninger som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, arbeidsrettede tiltak, pensjon, sykepenger, økonomisk sosialhjelp, barnetrygd, foreldrepenger og kontantstøtte. Samfunnsoppdraget til Nav er å bidra til økonomisk og sosial trygghet, og fremme overgangen til arbeid eller aktivitet. Målet er at det skal være et velfungerende arbeidsmarked som er inkluderende.

Nav Bodø er en del av et kunnskapssamfunn som er avhengig av nytenkning, kreativitet og kunnskap for å lykkes. Nav Bodøs må ha rett kompetanse nå, men også i fremtiden for å klare

å løse samfunnsoppdraget på best mulig måte. Dagens samfunn endrer seg i stor fart, som betyr at Nav Bodø må tilpasse seg, men også være i forkant av endringer. For å klare dette er Nav avhengige av Nav-kontorer som har en strategisk tilnærming til kompetansebehov og kompetanse.

Nav-kontorene må være mer fleksible enn tidligere. Nav må forholde seg til en rekke krav og målsettinger. Det må være samsvar mellom kravene fra samfunnet og det Nav-kontorene klarer å produsere. Hvis det blir et for stort gap mellom det indre liv i Nav-kontorene og de eksterne kravene, så resulterer dette ofte i endringsprosjekter. Lederne i Nav har en viktig lederfunksjon, som er å passe på at Nav er tilpasset omgivelsene. Koronapandemien, krigen i Ukraina og inflasjonen er noen nyere eksempler som har hatt en kraftig effekt på forventningene til Nav, og resultert i raske endringsprosesser. Dette er også eksempler på hvor krevende ledernes funksjon er nå enn tidligere (Hennestad & Revang, 2020, s. 24).

Nav Bodø er som alle andre kunnskapsbedrifter avhengige av menneskene som eier kompetansen som arbeidsplassen består av. Når en medarbeider forlater, så forsvinner også kompetansen fra kontoret. Kompetanse vil alltid være et aktuelt tema, som til felles med Nav, berører oss alle.

1.3.1 Nav

Kompetanse er et fokusområde i Nav, som har ca. 19.000 ansatte. Etatens personalpolitikk skal sikre den fremste kompetansen i landet innen arbeids- og velferdsforvaltning.

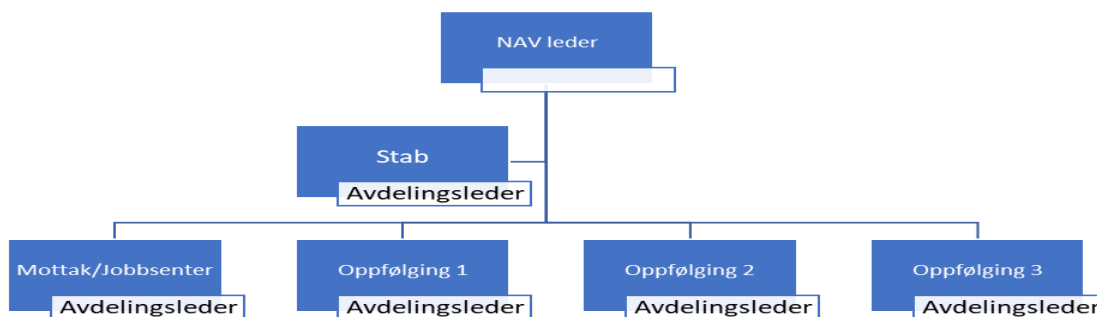
Kompetanse skal blant annet være et eget tema i dialog mellom ledere og medarbeidere, som begge har et selvstendig ansvar for å nyttiggjøre, tilegne og utvikle seg. Kompetansehevende tiltak skal være dokumentert i medarbeidernes individuelle kompetanseplan.

«Alt det jeg er» er et eksempel på et læringsverktøy som er tatt i bruk for å styrke veiledningskompetansen gjennom å måtte reflektere over relasjons- og kommunikasjonsferdigheter. Nav er en stor kunnskapsorganisasjon som er avhengige av systemer, metoder og verktøy for å jobbe godt med kompetanseutvikling over tid. Lederne har en avgjørende rolle i å sørge for at det er en systematikk og kontinuitet i arbeidet. Det handler blant annet om å dyrke lærelyst, mestringsevne og tilrettelegge for at Nav-kontoret er en læringsarena. Det kan være utfordrende i hektiske arbeidshverdager, som øker behovet for at lederne har gode støttespillere.

Nav-kontorene styres i et partnerskap mellom stat og kommune, hvor kommunens folkevalgte og kommunaldirektør representerer den kommunale siden, så representerer fylkesdirektøren i Nav den statlige siden. Partnerskapet er lokalt, som betyr at innholdet og utformingen i Nav-kontorene varierer. Selv om organiseringen og tjenesteinnhold kan være ulikt, så skal Nav sikre en minimumsløsning som skal være tilgjengelig for alle brukere.

Nav Bodø har fire faggrupper og en stab. **Staben** yter tjenester til hele Nav-kontoret og har en del oppgaver innenfor administrasjon. **Mottak/Jobbsenter** er faggruppen som har ansvaret for publikumsmottaket. De har også oppfølging av arbeidssøkere, enslige forsørgere og økonomisk sosialhjelp. **Marked- og samfunnsavdeling**, også kalt oppfølging 3, har ansvaret for å bistå arbeidsgivere i oppfølging av sykemeldte, ved nedbemanning og ved rekruttering. De siste to faggruppene heter **oppfølging 1 og 2**. Begge faggruppene har ansvaret for de brukerne som har behov for langtidsoppfølging. Disse brukerne har spesielt tilpasset innsatsbehov og er brukere som har arbeidsavklaringspenger, er med i kvalifiseringsprogrammet, sosialhjelp eller har behov for økonomisk rådgivning.

Organisasjonskart Nav Bodø



2. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet skal jeg presentere den utvalgte teorien innenfor strategisk kompetanseledelse.

Det er i denne delen av oppgaven at jeg gjør rede for den sentrale teorien som skal bidra til å belyse temaet og legge grunnlaget for undersøkelsen. Først gjør jeg rede for begrepene ledelse og kompetanse. Jeg benytter Lai (2013) sine fire kompetansekomponeenter for å gå nærmere inn på hva kompetanse innebærer. Det neste temaet er strategisk kompetanseledelse, med vekt på den strategiske tilnærmingen. Hensikten er å vise til nytteverdien av å satse på strategisk kompetanseutvikling. Videre skal jeg gjøre rede for kompetanseanskaffelse med fokus på

rekruttering og rekrutteringsprosessen. Deretter skal jeg gjøre rede for kompetanseutvikling, før jeg gjør rede for kompetansemobilisering. Utvikling og mobilisering av kompetanse er noe av det viktigste innen strategisk kompetanseutvikling.

2.1 Ledelse, kompetanse og kompetanseledelse

Kompetanseledelse er et viktig lederansvar som påvirker medarbeiderne og organisasjonen på kort og lang sikt. Det handler om så mye mer enn å tilrettelegge for at medarbeidere får delta på kurs. Det er hverdagsledelse. Som leder skal man sikre utviklingen til enheten sin, sørge for at det er kapasitet for å utføre arbeidsoppgavene med god kvalitet, ved å holde oversikt over kompetansebeholdningen.

Kompetanse er et begrep som blir brukt med ulike betydninger. I dagligspråket refererer man gjerne til en persons evne til å beherske krav, utfordringer og situasjoner. Det vanligste er å skille mellom en persons kompetanse og erfaring.

2.1.1 Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse. Molstad & Aspeli (2020) benytter den klassiske definisjonen som sier at «ledelse handler om å nå mål gjennom andre mennesker» (s. 26). Ledelse kan trekkes frem som en av de største faktorene for om en organisasjon lykkes eller ikke. Videre foregår ledelse på et strategisk, administrativt og operativt nivå. På det strategiske nivået handler ledelse om overordnet styring, fremtid og helhetsperspektiv. Det administrative nivået omhandler forvaltning og utvikling av ressurser, inkludert økonomiske, administrative og teknologiske systemer. Operativ ledelse omfatter det daglige samarbeidet og samhandling med medarbeiderne (Molstad & Aspeli, 2020, s. 28).

Det finnes mange ledelsesteorier som utdyper hvordan ledelse utøves. Et eksempel er relasjonsledelse, som bygger på at påvirkningen fra leder forekommer ut fra en relasjon og ikke ut fra posisjon. Dette er menneskeorientert lederskap, hvor kvaliteten på relasjonen er avgjørende for lederens påvirkningsmuligheter. Det er tre egenskaper som blir trukket fram som vil ha størst påvirkning på relasjonskvaliteten. Man må ha en interesse for andre mennesker, man må kunne bygge tillit, og man er nødt til å ha emosjonell modenhet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 38).

Autonomistøttende ledelse er en selvbestemmelsesteori som dreier seg om at en leders atferd støtter de ansattes behov for mestring, sosial tilhørighet og autonomi. En slik lederatferd vil

bidra til å skape medarbeidertilfredshet og samtidig øke deres prestasjoner. Denne ledelsesteorien handler også om tillit. Lederen involverer, inkluderer, informerer og har tro på sine ansatte. Dette resulterer i at de ansatte føler seg sett og hørt i arbeidssituasjonen. Denne lederatferden gir sine ansatte støtte og rom for reell mestringsfølelse (Molstad & Aspeli, 2020, s. 39).

Organisasjonsstruktur sier noe om hvordan organisasjonen er oppbygd. Det påvirker lederens kontrollspenn, kommunikasjon, integrasjon og koordinering. Det finnes flere typer strukturer, som for eksempel flat, hierarkisk, nettverk eller matrise. Enhver struktur vil ha egne fordeler og ulemper når det kommer til kommunikasjon, ansvars- og myndighetsforhold, fleksibilitet og i forhold til samarbeid og innovasjon. En leders fysiske tilstedeværelse og engasjement har betydning for kompetanseutvikling. Selv om man er organisert på en måte hvor det er flere som har ansvar for kompetanseheving, så bør lederen være til stede og sette fokus på kompetanseutvikling.

2.1.2 Kompetanse

Begrepet kompetanse blir beskrevet av Lai (2013, s. 45-46) som dynamisk og komplekst, noe som betyr at begrepet kompetanse kan sees som i konstant endring, og at det kan ha ulikt meningsinnhold i ulike situasjoner. Slik blir det og brukt, av forskjellige mennesker i ulike situasjoner med varierende meningsinnhold. At kompetanse er noe som berører alle, på alle arenaer, gjør ikke begrepet mindre dynamisk og komplekst, men gjør det og viktig at man i forskning forklarer hva kompetanse er og kan være. Samlet sett kan kompetanse defineres som et potensiale bestående av fire komponenter: kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, som resulterer i at man kan utføre en oppgave i tråd med definerte krav og mål.

Kunnskapskomponenten av kompetanse betraktes som informasjonsbasen til en person. Det dreier seg om alt man vet. Taus kunnskap utgjør en stor andel av en persons kompetanse. Dette er skjult kunnskap, også for den som har den. Denne kunnskapen bidrar til høy ytelse. Hvis en leder ønsker at en nyansatt skal tilegne seg taus kunnskap så er den effektive metoden å sørge for at den nyansatte får jobbe tett på kilden. Dette er vanlig under opplæring, og man lærer masse gjennom å observere og få prøve seg mens man mottar tilbakemeldinger fra en erfaren kollega. En leder må tilrettelegge for et slikt læringsklima (Lai, 2013, s. 47-48)

Ferdighetskomponenten av en persons kompetanse handler om evnen til å kunne gjøre komplekse og velorganiserte atferdsmønstre på en tilpasningsdyktig måte for å nå mål. Denne

komponenten er den enkleste av kompetansekompomentene å lære gjennom observasjon, siden det vanligvis kan læres gjennom observasjon fordi den er synlig gjennom praktisk handling. Kognitive ferdigheter er vanskeligere å observere og lære seg. I kunnskapsbedrifter så er det ofte ferdigheter knyttet til analysering, tolkning, vurdering og behandling av saker som gjelder. Dette er ferdigheter som utvikles over tid. En leder må legge opp til at de ansatte får øving. Øvelse, observasjon og imitering er de læringsmetodene som vil bidra til at man tilegner seg taus kunnskap. Dette resulterer i at man vet og kan ting som man nødvendigvis ikke kan sette ord på (Lai, 2013, s. 49)

Evnekomponenten er de evner man har og representerer stabile egenskaper av en person sin kompetanse. Det er også de kvalitetene og talentene som har en påvirkning på hvordan man utfører oppgaver, og tilegning og bruk av nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. I motsetning til de andre komponentene så kan ikke en leder gjøre så mye med en medarbeiders evner. Evner er en så grunnleggende karakter at det ikke lar seg påvirke i stor nok grad. Dette gjør arbeidet under rekruttering enda viktigere, og en persons evner bør tillegges stor vekt ved utvelgelse til stillinger og ved fordeling av arbeidsoppgaver (Lai, 2013, s. 50).

Holdningskomponenten av kompetanse er essensiell for potensialet til en person. Dette betyr at holdninger er en svært viktig kompetansekompoment. Motivasjon, innsats, lojalitet, fleksibilitet, tilpasningsdyktighet og serviceinnstilling er bare noen av tingene som kjennetegner holdninger (Lai, 2013, s. 50-51). Ledere kan påvirke deler av de ansattes holdninger ved bruk av riktige grep. Organisasjonskultur representerer en utfordring for ledelsen å forstå, påvirke og bruke på en fordelaktig måte. Organisasjonskultur handler om de normene, verdiene og relasjonene de ansatte har seg mellom, og hvordan atferd og gjenstander fortolkes (Strand, 2007, s. 181-183). Ledere som bevisst forsøker å opprettholde en sterk organisasjonskultur, kan se resultater i form av blant annet bedre samhandling, trivsel, motivasjon og adferd.

De fire kompetansekompomentene som jeg har gjort rede for ovenfor, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger, er en måte å forstå begrepet kompetanse på. Det finnes flere andre måter å forstå kompetanse på, for eksempel kan man og skille på formell og uformell kompetanse. Eksempelvis så er formell kompetanse basert på utdanning, mens uformell kompetanse er basert på erfaring. Det er et viktig skille mellom formell og uformell kompetanse. En annen måte og forstå kompetanse, spesielt i jobbsammenheng, er å dra et skille mellom faglig,

administrativ, sosial og personlig kompetanse (Lai, 2013, s. 52-53)

2.1.3 Kompetanseledelse

Alle organisasjoner er avhengige av kompetanse for å utføre oppgaver og nå sine mål. Kompetanseledelse er et lederansvar. Ledere må sørge for at organisasjonen har rett kompetanse til enhver tid. Det krever planlegging, i tillegg til at man har et overordnet blikk over kompetansebeholdningen og utviklingen. Ledere må vite hva som motiverer sine ansatte, stille riktige krav og gi dem kontinuerlige tilbakemeldinger. Kompetanseledelse har stor betydning og vil bidra til resultater i form av økt verdiskapning og måloppnåelse. Dette betyr ikke at all kompetanseutvikling lønner seg, og det gis ingen garanti for at desto mer man investerer i kompetansetiltak desto mer får man igjen. Man er avhengig av ledere som jobber langsiktig, systematisk og målorientert med kompetanse. Det må være en overordnet strategi basert på en kravanalyse og behovsanalyse. Det er viktig at arbeidet med kompetanse er forankret i toppledelsen (Lai, 2013, s. 11-13).

Hvis man er god på kompetanseledelse så har man en god oversikt over kompetansebeholdningen. Man har kontroll på hvor man har sårbar kompetanse, som betyr at man bør iverksette kompetanseutviklingstiltak. Man har kontroll på den kritiske kompetansen, som er kompetanse som ikke enkelt lar seg erstatte gjennom rekruttering. Når man har denne oversikten så kan man utarbeide stedfortrederplaner og karriere- og utviklingsplaner. Alt dette kan komme frem i en kompetansestrategi som gjenspeiles i strategiplanene. En kompetansestrategi er en langsiktig plan som viser hvordan kompetansebehovet skal sikres fremover, for å nå organisasjonens mål. Den skal inneholde konkrete aktiviteter som er tydelige for alle av det som må gjennomføres.

2.2 Strategisk kompetanseledelse

Lai (2013, s. 14) sier at begrepet strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjoner og medarbeidere har og bruker den nødvendige kompetansen som kreves for å nå definerte mål. Det er en kontinuerlig prosess hvor man må planlegge ut fra definerte mål, før man setter i gang med prioriterte tiltak som til slutt evalueres og følges opp. Resultatene gir informasjon som benyttes ved planleggingen og gjennomføringen av nye tiltak.

I strategisk kompetanseledelse så er det i et strategisk perspektiv veldig viktig å følge opp tiltakene for å undersøke om de har ønsket effekt. Selv om dette arbeidet er så viktig, så er dette en oppgave som blir forsømt. Bakgrunnen for at man unngår evalueringsarbeidet kan være på grunn av at man i utgangspunktet manglet klare mål for tiltakene. Det kan også være fordi at evaluering er metodisk krevende. Det finnes flere feilkilder i evalueringsarbeidet som kan gjøre funnene upålitelig (Lai, 2013, s. 19). En annen forklaring kan være at man antar at resultatene vil synes av seg selv etter hvert.

Strategisk kompetanseledelse har hatt økt satsing i flere tiår. Mange organisasjoner kaster penger etter kompetanseutvikling, siden det har blitt politisk og kulturelt korrekt. Det blir delt ut kompetansepriser for å hedre organisasjonene som har gode tiltakspakker, hvor for eksempel utenriksdepartementet vant HR Norges kompetansepris for 2022. Selv om det satses på menneskelig kompetanse så har man ingen garantier for suksess. Målene med satsingen må konkretiseres og det må pågå en systematisk oppfølging av tiltakene som tas i bruk. Når organisasjoner benytter seg av tilfeldig satsing på kompetanse så kan det føre til kompetanseinkongruens, som betyr at det ikke er samsvar mellom potensialet til de ansatte og oppgavene som skal håndteres. Dette kan ha en direkte påvirkning på indre jobbmotivasjon, mestringsfølelse og innsats. Alt dette resulterer gjerne i økt sluttønske (Lai, 2013, s. 11-12).

Det er mange forskjellige typer oppgaver som blir mer kompetansekrevende, mens andre tvert imot blir mindre kompetansekrevende. Dette kan være på grunn av ny teknologi som gjør oppgaver enklere i forhold til menneskelig informasjonsbehandling. Et eksempel er Nav veiledere som har fått et eget system for arbeidsrettet brukeroppfølging som gjør oppfølging mye enklere. Det er blitt mindre krevende, men det krever fortsatt en annen type kompetanse enn tidligere for at man skal kunne benytte seg av systemet på best mulig måte. Det handler om å være i forkant slik at man kan planlegge tiltak som sikrer medarbeiderne riktig kompetanse, slik at de kan nå definerte mål.

Kompetanseledelse må være basert på strategiske analyser med klare mål, som innebærer at det må inngå i strategiarbeidet på det øverste nivået i organisasjonen. En kompetanseanalyse tar utgangspunkt i målene og strategien til organisasjonen. Formålet med analysen er å identifisere kompetansekrav og kompetansebehov. Med andre ord så er formålet å finne ut av hva organisasjonen trenger for å nå målene sine, og anskaffe, mobilisere, utvikle eller avvikle kompetanse for å dekke de definerte kravene. (Lai, 2013, s. 15).

Det er viktig å identifisere kompetansegapet før man igangsetter opplæringstiltak eller nyansettelser. Det må gjøres en behovsanalyse, Gap-analyse eller tilsvarende. Dette gjøres for å identifisere hvilken kompetanse som trengs og hvor mye man trenger. En Gap-analyse starter med å lage en oversikt over den kompetansen man har i dag, før man ser på hvilken kompetanse organisasjonen trenger. Når dette er gjort så har man identifisert et kompetansegap som danner grunnlaget for en tiltaksplan. Tiltaksplanen må være konkret og inneholder en oversikt over det som skal gjøres, hvem som skal gjøre det, en tidsplan og kostnadsestimater. Man bør alltid løfte blikket for å se helheten, og det bør utvikles en helhetlig kompetansestrategi (Norsk industri, 2019).

Strategi er de overordnede avgjørelsene som påvirker organisasjoner med formål å kunne oppnå de beste resultatene, gjerne ut ifra en langsiktig plan. Kompetansestrategi har så stor betydning for en organisasjons strategi at ansvaret må ligge hos toppledelsen.

Personalfunksjonen og linjeledere vil være viktige støttespillere, men det er viktig at ansvaret og oppgavene fordeles hensiktsmessig. En fallgrube for mange organisasjoner er at virksomhetsstrategien blir formulert før personalfunksjonen blir involvert, og deretter blir ansvaret for implementering tilført personalfunksjonen. En suksessfaktor er å involvere personalfunksjonen og benytte dem som en strategisk partner. Dette gjøres ved å oppmuntre til involvering, øke fokus på strategisk planlegging og øke personalmedarbeidernes kunnskap om prosessene som gir verdiskapning (Lai, 2013, s. 32-33).

Kommunisering av strategi er en annen suksessfaktor. Mengden av informasjon som medarbeiderne får synker vanligvis parallelt med nivået av hierarki. Et typisk eksempel er når de med viktigere stillinger får mer informasjon om de overordnede strategiene enn de vanlige medarbeiderne. Dette har påvirkning på de ansattes lojalitet samt legitimeringen av den strategiske satsingen. Medarbeiderne på alle nivåer bør få informasjon om bakgrunnen for valgt strategi, innholdet og prosessen strategien innebærer (Lai, 2013, s. 34).

Det finnes ingen fasitsvar for hvilken strategi man bør benytte for satsing på kompetanse. I tabellen nedenfor blir hovedkategoriene innen kompetansestrategi introdusert.

Tabell 2.1 (Lai, 2013, s. 43).

Tiltaksområder	Kompetansestrategi		
	Tilføring	Investering	Involvering
Anskaffelse	Skaffe arbeidskraft: klart definerte og/eller lave kompetansekrav.	Tiltrekke og velge ut medarbeidere basert på høye og/eller differensierte kompetansekrav.	Tiltrekke medarbeidere med høy kompetanse og/eller bredt kompetanspotensial.
Utvikling	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling.	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling: systematiske tiltak.	Kontinuerlig kompetanseutvikling, men større vekt på uformell læring.
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet.	Benytte kompetanse innen bredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet.	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring: høyinvolverings kultur.
Avvikling	Nedbemanning ut fra kostnader.	Selektiv avvikling av kompetanse som ikke lenger er anvendbar.	Lite aktuelt
Strategisk fokus:	Kostnader	Kvalitet	Innovasjon

2.3 Kompetanseanskaffelse

Rekruttering er avgjørende for å anskaffe kompetanse som organisasjonen trenger. En annen måte å anskaffe nødvendig kompetanse på er innleie av for eksempel rådgivere eller konsulenter. I dette kapittelet fokuserer jeg kun på rekrutteringsprosessen og utvalg av nyansatte. Lai (2013, s. 83) poengterer at kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering kan betraktes som en problemløsnings- eller beslutningsprosess som omhandler flere aktiviteter. Man skal ta en rekke avgjørelser i forhold til valg av metoder og vektlegging av ulik informasjon.

Det første man gjør i en rekrutteringsprosess er å utarbeide en jobbanalyse. Det er en prosess som avdekker de mest sentrale kriteriene for en stilling. Når man vet hva jobben består av, så vet man hva man skal måle. Det er først da man kan se om jobbsøkernes kompetanse står i samsvar med stillingskriteriene. Jo mer eksplisitte kriterier, desto mer sannsynlig er det at man lykkes med ansettelsen. Man kan benytte seg av så mange personlighets- og evnetester

man vil, men hvis man ikke er klar på hva organisasjonen har behov for så kan misnøyen bli stor når man oppdager at man har gjort en feilansettelse (Skorstad, 2015, s. 38).

En jobbanalyse skal vise til hva jobbets viktigste arbeidsoppgaver er, samtidig som den avklarer kravene som må være oppfylt for vedkommende som skal inn i jobben. Jobbanalysen gir også en pekepinn på hva som er den beste vurderingsmetoden.

Den neste aktiviteten er utlysning av stillingen. Man kan benytte seg av et rekrutteringsfirma som vil kunne gjøre hele eller deler av prosessen. I mange tilfeller kan dette være den beste løsningen, siden rekruttering er en vanskelig oppgave som krever mye kunnskap. Selv om det er dyrt, så kan feilansettelser vise seg å være dyrere. Skorstad (2015, s. 325) viser til at en feilansettelse koster i gjennomsnitt halvannen årslønn. Målet med utlysninger er å nå ut til så mange kandidater som mulig. Har man laget en spesifikk stillingsannonse med «må ha» krav så vil man få flere relevante søkere med ønskede kvalifikasjoner.

Kompetanseanskaffelse er en kompleks oppgave. Når man skal rekruttere nye medarbeidere så er det mange fallgruver som krever erfaring og kunnskap for å unngå å havne i. Mennesker har naturlige begrensninger og vi har bundet rasjonalitet. Rekruttering i staten medfører mer begrensninger enn i det private. Man må følge kvalifikasjonsprinsippet som innebærer at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes. Det er et krav om likebehandling, som sammen med saklighetsnormen utgjør grunnlaget for prinsippet. Jobbanalysen, utlysningen og intervjuet blir derfor enda viktigere.

Intervju er den mest brukte enkeltmetoden i kompetansevurdering selv om forskningsresultater viser at det typiske jobbintervjuet forteller oss lite om en kandidats fremtidige prestasjoner (Skorstad, 2015, s. 57). Det finnes fordeler og ulemper med metoden. De åpenbare fordelene er at man får opprettet en gjensidig relasjon samtidig som både organisasjon og kandidat blir gjort kjent, som bidrar til at man får en indikasjon om man passer sammen. Noen av ulempene med metoden er at de som intervjuer har ulike oppfatninger av kandidaten. En dårlig jobbanalyse kan bidra til at intervjuerne ikke er enige om hva som skal tillegges størst vekt i vurderingen av kandidatene. Vi har begrenset rasjonalitet og vi er ulike, som medfører at vi baserer vår vurdering på ulik informasjon, og vi tolker informasjon ulikt. Det kan raskt tas avgjørelser som er basert på magesfølelsen og intuisjonen. Hvis kandidatene har gjennomført personlighets- og evnetester så skal resultatene vurderes sammen med intervjuene og CV-ene, og settes opp mot jobbanalysen. Denne prosessen skal bidra til at man sitter igjen med et godt beslutningsgrunnlag. Det kan likevel

være delte syn på kandidatene (Skorstad, 2015, s. 61-68).

2.4 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling bør være en systematisk prosess hvor man gjennomfører tiltak som skal bidra til å oppnå eller forsterke læring. Læring dreier seg om tilegnelse av kompetanse, mens kompetanseutvikling innebærer gjennomføring av helhetlige tiltak for å kunne dekke læringsbehovene. Et tiltak er de læringsmetodene man benytter og kan involvere en eller flere medarbeidere for å dekke læringsbehov (Lai, 2013, s. 117).

Lærings- og utviklingstiltak skal ha som formål å forbedre prestasjoner på individuelt, gruppe- og organisatorisk nivå. Målet er at medarbeiderne skal tilegne seg ferdigheter og kunnskaper som kan anses som permanente, med utgangspunkt i erfaring. De ansatte vil naturligvis få erfaringer utenom tiltakene, og derfor skiller man mellom formelle og uformelle læreprosesser. De uformelle læringsprosessene finner sted gjennom både ubevisste og bevisste former for læring. Sosialiseringsprosesser på arbeidsplassen er et eksempel på en ubevisst og uformell læreprosess. Bevisste og uformelle læringsprosesser finner for eksempel sted når man utfører sine arbeidsoppgaver og får muligheten til å diskutere faglig og motta tilbakemeldinger fra kolleger. Internopplæring uten noen formell evaluering, er den mest utbredte formen for lærings- og utviklingstiltak i Norge, og noe vi kaller en formell læringsprosess (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 103).

Trenings- og utviklingstiltak er en HR-aktivitet som har stor betydning for videreutvikling og for å ligge i forkant av konkurrentene. I Nav dreier det seg om å være tilpasningsdyktig i forhold til endringer, være faglig oppdatert og sikre at alle ansatte holder et høyt nivå i oppfølgingsarbeidet. Det stilles krav om at man hele tiden forsøker å videreutvikle egne kunnskaper og ferdigheter, siden den eldre kunnskapen fort blir for gammel.

Kuvaas og Dysvik (2020, s. 105) viser til en interessant studie av medarbeidere i nordiske multinasjonale selskaper. Studien dreier seg om at man fordelte deltakerne i tre grupper. Gruppe 1 ble identifisert som talenter, gruppe 2 ble ikke identifisert som talenter og gruppe 3 viste ikke om de var identifisert som talenter eller ikke. Resultatet av studien viste at gruppen som ble identifisert som talenter hadde en betydelig mer positiv holdning til organisasjonen og det var en lavere turnoverintensjon. Det var nesten ingen forskjeller mellom gruppe 2 og 3. Studien viser at det kan være store ulemper med å prioritere utviklingstiltak til de som anses som talenter, fordi organisasjonens resultater er mer avhengig av holdningene og atferden til

flertallet av medarbeiderne enn de få som blir regnet som talenter. Dette kan videreføres til mange situasjoner, for eksempel for medarbeidere som ikke føler seg verdsatt, så vil resultatet bli det samme.

Nav har det som kalles kunnskapsmedarbeidere, og det innebærer at de innehar unike kunnskaper som er vanskelig å erstatte, i forhold til de som utfører rutinepregede og enkle oppgaver. Når man skal integrere nyansatte kunnskapsmedarbeidere så finnes det mange opplæringstiltak å velge mellom. Tilegnelse av taus kunnskap fra erfarne medarbeidere er noe man bør prioritere i opplæringsfasen. Taus kunnskap er noe som ligger implisitt i oss, og det kan ikke uttrykkes eller formuleres skriftlig. Det uttrykkes gjennom det man gjør, og man er gjerne ikke klar over at man har denne kunnskapen i utgangspunktet. Dette betyr at taus kunnskap ikke kan overføres til andre på samme måte som eksplisitt kunnskap. Overføring av taus kunnskap må skje med medvirkning fra den som besitter den (Karlsen, 2021, s. 492).

Det er en sammenheng mellom læring og atferd. Læring produserer ikke en gitt atferd, men mange mellomliggende faktorer vil ha betydning for hvilken måte og i hvilken grad læring resulterer i atferdsmessige uttrykk. Man tilegner altså kompetanse gjennom læring, som kan gi uttrykk gjennom endringer i en ansatts atferds potensial (Lai, 2013, s. 118-119).

Læring i Nav er ikke ulikt læring i organisasjoner generelt. Man er avhengige av ansatte som har en indre motivasjon for å forbedre egne ferdigheter og øke sin kunnskap på sitt område. De fleste har innsikt i at å tilegne seg nye ferdigheter og kunnskap vil være fordelaktig for løsning av fremtidige oppgaver, og for karrieremessig avansement. Læring foregår også ved å observere mer erfarne medarbeidere i det daglige. Man lærer også gjennom dialog og faglige diskusjoner eller gjennom planlagte lærings- og utviklingstiltak. Noen populære læringsmetoder i organisasjoner er forelesning, strukturert og ustrukturert diskusjon, veiledning, IKT-basert læring og selvstudier. (Lai, 2013, s. 123-124).

Organisasjoner bør være bevisste på faktorer som har en påvirkning på læring, siden de kan både hemme og fremme muligheter for læring. Læringsmotivasjon kan betraktes som en nødvendighet. En medarbeiders selvbilde og personlige egenskaper generelt vil ha stor betydning for denne motivasjonen. En eldre arbeidstaker som er godt etablert i rollen sin kan ha vanskeligheter med å tre inn i en læringsprosess, fordi dette truer selvbilde. Har man et trygt selvbilde så kan angsten for å gå inn i en slik læringsrolle være mindre. En annen viktig faktor er arbeidsmiljøet, som har avgjørende betydning for et godt læringsmiljø. Det kan være utfordrende å skape et trygt arbeidsmiljø med en god tilbakemeldingskultur.

Organisasjonskultur er en annen viktig faktor. I hvor stor grad får de ansatte lov til å prøve og feile vil ha direkte betydning for muligheten til uformell læring (Lai, 2013, s. 131-132).

Nav Bodø gjennomførte i februar 2023 et utviklings- og læringstiltak som også illustrerer hvor mange hensyn en veileder må ta i det daglige arbeidet. Tiltaket er et kvalitetssystem for arbeidsrettet oppfølging, hvor målet er læring. Det gjennomføres ved at en maskin trekker 12 tilfeldige veiledere og 60 av deres saker, hvor alle sakene skal evalueres. Det skal legges vekt på brukerens medvirkning, oppfølging og om det er en fremdrift i sakene. Det blir stilt spørsmål om det er brukt forståelig språk og om brukeren forstår hva han skal gjøre. Brukeren skal ha medvirkning i egen sak, og han skal ha hatt tid til å forberede seg før møter, og i den sammenheng skal han ha fått nok informasjon. Det blir sett på om aktiviteter som brukeren gjennomfører kontinuerlig evalueres. Veilederne som blir trukket får makkerer som skal være med å diskutere sakene og evaluere funn. I forkant av tiltaket ble Nav veilederne innkalt til et informasjonsmøte hvor det ble vektlagt at tiltaket handler om å lære. Veilederne og makkerne vil lære gjennom drøfting av saker, mens Nav Bodø vil kunne iverksette tiltak for å heve kvaliteten på oppfølgingen. For eksempel ved å bedre rutinene når noen er syke. Det skal da være noen som tar ansvar for deres porteføljer. Tiltaket kan også bidra til å sette søkelys på områder hvor det trengs mer opplæring.

Tiltak som blir iverksatt for kompetanseutvikling bør evalueres for å se effektiviteten av tiltaket. Lai (2013, s. 191) mener man må stille spørsmål om hvor fornøyde deltakerne er med tiltaket, hvilken kompetanse ble tilegnet gjennom tiltaket og i hvor stor grad blir denne kompetansen anvendt i praksis. I tillegg bør det stilles spørsmål om i hvilken grad tiltaket har gitt nytte for organisasjonen, i forhold til organisasjonens definerte og overordnede mål. Hvis man skal analysere effekten av et kompetansetiltak, så må man benytte et undersøkelsesopplegg som er tilpasset det enkelte tiltaket. Et viktig poeng er at de fleste tiltak ikke gir målbare effekter umiddelbart.

Mikkelsen & Laudal (2016, s. 190-191) sier at en medarbeidersamtale blant annet kan defineres som en utviklingssamtale mellom leder og medarbeider, og dette er en av de viktigste HRM-praksisene som finnes. En slik samtale tar man gjerne en til to ganger i året. Dette er en viktig samtale hvor man kan integrere de HRM-praksisene som bidrar til oppbygging av humankapitalen på Nav-kontoret. Det er også en mulighet for å kunne påvirke den ansattes motivasjon. Det er ingen fasit på hvordan en slik samtale skal gjennomføres, men

man bør ta hensyn til kontekst, reguleringer og kultur hvis man skal benytte en allerede etablert mal.

En medarbeidersamtale kan benyttes for vurdering av kvalifikasjoner og veien videre. Det kan gis støtte og tilbakemeldinger. Leder kan også få tilbakemeldinger på ønskede utviklingstiltak eller evaluering av allerede gjennomførte tiltak. Utvikling som tema handler om at både organisasjonen og medarbeideren kan ha et behov for å tilpasse seg potensielle endringer eller være i forkant av dem. Utvikling bør bli drøftet i medarbeidersamtalene for å gjøre både leder og medarbeider bedre forberedt og tryggere på endringer og samtidig øke deres innflytelse på fremtiden. Det kan også planlegges realistiske utviklingsmål frem til neste samtale (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 192-193).

2.5 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering er noe av det viktigste i strategisk kompetanseledelse. Det handler om å gi sine ansatte relevant arbeidsoppgaver og utfordringer. Dette vil bidra til høyere ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. Det er mange organisasjoner som ikke prioriterer dette. Studier viser at det er så mange som en fjerdedel av medarbeidere som ikke får benyttet sin relevante kompetanse på en hensiktsmessig måte, både i det offentlige og private. Dette resulterer i stor verdilekkasje og har negative konsekvenser for både medarbeiderne og organisasjonene. Hvis man overfokuserer på kompetanseanskaffelse og kompetanseutvikling så kan man raskt neglisjere hvordan man skal mobilisere de allerede anskaffede og utviklede ansatte på en optimal måte. Flere ledere kan gå i fellen ved å tro at kompetansen på huset blir brukt automatisk (Lai, 2013, s. 153).

I Nav ansettes det medarbeidere med mange ulike bakgrunner. Nyansatte har vanligvis en bachelor eller mastergrad. De fleste har en humanistisk, samfunnsfaglig, IT, økonomisk eller juridisk bakgrunn. Det er mange sosionomer, men du finner også sykepleiere, barnehagelærere, fysioterapeuter osv. Dette kan være en stor styrke om man mobiliserer kompetansen på en ultimat måte. Det kan også være en fallgrube, hvor de ansatte søker seg bort fordi de ikke føler de får utnyttet kompetansen som forventet. Det kan også være tilfeller hvor det ikke er samsvar mellom kravene til jobben og den ansattes kompetanse. Lai (2013, s. 155) viser til at flere studier bekrefter sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, som betyr at man har en genuin interesse og glede for de arbeidsoppgavene man har. Indre motivasjon er motivasjonen som organisasjoner bør jobbe ekstra for å styrke

hos sine ansatte, siden det gir de største positive effektene for både organisasjonen, men også medarbeiderne selv.

Lav kompetansemobilisering fører både til at man får nedsatt tillit til egen kompetanse og verdi på jobb, men det påvirker også organisasjonstilknytningen. Man får rett og slett mindre glede av å være ansatt i organisasjonen, som igjen fører til høyere turnoverintensjon. En annen indirekte konsekvens av dårlig kompetansemobilisering er økte stresslidelser som fører til økt sykefravær. Høy kompetansemobilisering vil derimot ha en direkte effekt mot emosjonell utmattelse, angst og depresjon, som bidrar til at man reduserer kostbart sykefravær. Kompetansemobilisering vil ha en positiv eller negativ effekt på medarbeidere som igjen vil ha en innflytelse på sine kolleger og miljøet i gruppen (Lai, 2013, s. 155).

Kompetansemobilisering er hovedsakelig et lederansvar, men det finnes drivere for kompetansemobilisering. Lai (2013, s. 157) trekker frem rolledefinerings, mestringsstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger som de viktigste driverne for kompetansemobilisering. Det handler om rolleklarhet, belastning og orientering. Tillit til både egen kompetanse, men også for eget arbeid. Det er en tett sammenheng mellom indre jobbmotivasjon og kompetansemobilisering.

De ansattes oppfatning av muligheten til å kunne bruke sin egen kompetanse har en stor betydning for deres ytelse. De har en større indre motivasjon, lojalitet og tilhørighet. Et vanlig problem som kan oppstå er når det ikke lenger er samsvar med kompetanse og arbeidsoppgavene. En arbeidstaker som føler at han innehar mer kompetanse enn det jobben krever, eksempelvis gjennom videreutdanning, økende arbeidserfaring eller ferdighetsnivå. Følelser som å være overkvalifisert eller underbetalt er ødeleggende for motivasjonen. Man sammenligner seg selv med andre hele tiden. Både innsats og belønning blir sammenlignet med kolleger, men også lønn sammenlignes med andre som har tilsvarende utdanning og erfaring.

3. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet har jeg tilstrebet å gi en så grundig forklaring som mulig på den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for denne masteroppgaven. Det ble gjort en casestudie med kvalitative dybdeintervjuer, som sammen med dokumentanalyse bidro til at jeg fikk gått i dybden på hva som kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø, som er min problemstilling. Kvalitativ metode benyttes når man ønsker mer nyansert og detaljert

informasjon.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 25-26) forklarer at samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man innhenter informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne analyseres og til slutt, hva det forteller oss. Jeg hadde allerede gjort meg flere antagelser om hvordan strategisk kompetanseledelse utføres i praksis i Nav Bodø. Under datainnsamlingen fikk jeg bekreftet at en del av mine antagelser ikke var i overensstemmelse med virkeligheten. Dette er noe alle forskere må være oppmerksom på, siden alle er tilbøyelig til å trekke konklusjoner basert på egen kunnskap og erfaring. Noen av mine antagelser stemte, og valg av metode ga meg muligheten til å sannsynliggjøre at disse var riktige.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er selve planen for hvordan hele forskerprosessen skal gjennomføres. Problemstillingen skal være avgjørende for de valgene som blir tatt. Min problemstilling har en avgrensning i seg selv, siden jeg kun ønsker å beskrive hvordan Nav Bodø jobber med strategisk kompetanseledelse. Problemstillingen er av en beskrivende karakter, som påvirker alle valgene jeg har tatt i den metodiske tilnærmingen.

Jeg valgte et casedesign fordi jeg ønsket å gå i dybden på ett Nav-kontor og hente så mye informasjon som jeg kan for å kunne gi en så detaljert beskrivelse som mulig. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 80-81) viser til at man gjerne benytter flere ulike datakilder, som alle vil være tids- og stedsavhengige. Jeg har valgt intervju og i tillegg dokumenter for å skaffe nok detaljert data.

3.2.1 Begrensninger

Denne masteroppgaven tar kun for seg ett Nav-kontor. En begrensning ved bruk av casedesign er at det ofte ikke kan gjøres generelle betraktninger om den enheten man studerer. Det er generelt utfordrende å generalisere kvalitative data. Temaet og problemstillingen vil være av interesse for de som jobber med kompetanse. Denne casestudien vil gi innsikt i hvordan et større Nav-kontor jobber strategisk i forhold til kompetanse og de ansattes utvikling.

Jeg vurderte også å sammenligne to Nav-kontorer, men det er allerede godt dokumentert at Nav-kontorene er forskjellige og mye avhenger av kontorets ledere, geografisk lokalisering og arbeidsmarkedet. Størrelsen på ett Nav-kontor vil også påvirke deres strategiske kompetanseledelse. Jeg prioriterte derfor å gå mer i dybden på ett kontor. Styrken til oppgaven er derfor å vise hvordan ett kontor jobber med strategisk kompetanseledelse, og å identifisere ulike teoretiske konsepter man kan benytte seg av for å forstå hvordan et Nav-kontor jobber med strategisk kompetanseledelse.

Denne oppgaven er begrenset til ett Nav-kontors fire avdelingsledere og deres innsikt i forhold til strategisk kompetanseledelse. Den kvalitative dataen som samles inn, kan ha flere gyldige tolkninger.

3.3 Kvalitativ metode og datainnsamling

Det er valgt en kvalitativ forskningsmetode siden jeg ønsker å oppnå en forståelse av hvordan Nav lederne i Bodø jobber med strategisk kompetanseledelse. «Kvalitativ metode har som formål å undersøke menneskers opplevelser og meninger som ikke nødvendigvis kan måles eller tallfestes» (Dalland, 2017, s. 54). Intervjuene er min primærdata og Thagaard (2018, s. 53) sier at intervju er en særlig velegnet metode for å få vite hvordan informantene forstår seg selv og omgivelsene.

Jeg benyttet meg av dybdeintervjuer som kjennetegnes av et dyptgående intervju hvor man intervjuer en om gangen. På denne måten kan man innhente en mengde informasjon om problemstillingen slik at man kan utarbeide gode analyser med bakgrunn i teorien som kan hjelpe med å forstå empirien. Tjora (2017, s.36) sier at det tas pragmatiske hensyn i all forskning. Valg av metode og analyse styres ikke bare av faglige hensyn, men også i noen grad av praktiske forhold. Som ansatt så var det praktisk for alle parter å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen.

En av fordelene med å forske på egen arbeidsplass er at det er enklere å finne frem dokumenter som kan benyttes som tilleggsdata. Tjora (2017, s. 188) viser til at i de fleste forskningsprosjekter så benyttes aktuelle dokumenter for å skaffe relevant informasjon utover empiri fra intervjuer. Dokumentene som benyttes i denne oppgaven er relevante disponeringsbrev, rapporter, tildelingsbrev og informasjonsskriv. Dokumentene er kun et supplement til datainnsamlingen, med nærmere beskrivelser av satsingsområder, strategier og

mål.

3.3.1 Intervjuguide

For å øke kvaliteten på intervjuene så er det viktig å planlegge. Intervjuguiden må være tilpasset informantenes situasjon og inkludere spørsmål som omhandler tema i forskningen. Kvaliteten blir forsterket ved å stille spørsmål som oppmuntrer informanten til å komme med egne eksempler, som bidrar til at man lærer om informantenes synspunkter og erfaringer. Oppfølgingsspørsmålene kan være viktige hvis informantene ikke deler på eget initiativ (Thagaard, 2018, s. 95-96).

I startfasen av arbeidet med masteroppgaven leste jeg gjennom fagbøker innenfor strategisk kompetanseledelse for inspirasjon til spørsmålene jeg skulle stille informantene. Jeg lagde en intervjuguide med bakgrunn i Linda Lai (2013) sin beskrivelse av arbeidet knyttet til anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Jeg synes det ble gode spørsmål å stille for å få svar på hva som kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø. Jeg forberedte også oppfølgingsspørsmål for å sørge for at jeg fikk svar på det jeg trengte. Selve samtalen er grunnlaget for hele analysen, og derfor var utarbeidelsen av intervjuguiden svært viktig.

Intervjuguiden består av fire faser. Den første er overgangsspørsmålene hvor jeg innhenter bakgrunnsinformasjon om informantene. I den neste fasen starter jeg båndopptakeren og innhenter samtykke. Denne fasen inneholder nøkkelspørsmålene til masteroppgaven. Den siste fasen er oppsummering. Det er totalt 9 spørsmål med 10 mulige oppfølgingsspørsmål.

De viktigste spørsmålene mine var «hvordan jobber Nav Bodø med kompetanseplanlegging?», «er det mest fokus på anskaffelse av kompetanse eller utvikling og utnytting av allerede anskaffet kompetanse?», «hvordan håndteres det når gode ansatte slutter?», «hvordan jobbes det med kompetansemobilisering?», «hvordan jobbes det med kompetanseanskaffelse?», «hvordan jobbes det med kompetanseutvikling?», og «hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø?». Det er forståelig at det raskt ble vanskelig for informantene å skille mellom kompetansebegrepene, men ved å stille alle spørsmålene bidro dette til at informantene enten utdypet eller kom med flere eksempler.

3.3.2 Utvalg

Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016, s. 113-114) trekker frem prinsippene utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering ved utvelgelse av informanter til kvalitative intervjuer. Ved utvalgsstørrelse i kvalitativ forskning så forsøker man å få masse informasjon gjennom et begrenset antall informanter. Det kan være vanskelig å vurdere på forhånd hvor mange intervjuer som bør gjennomføres. Det er i teorien ingen nedre eller øvre grense for antall intervjuer. Utvalget skal være stort nok til å belyse problemstillingen, så vil det være naturlig å stoppe når man føler at man ikke får ny informasjon.

Det er seks ledere i Nav Bodø, hvor fem av disse er avdelingsledere. Jeg sendte informasjonsskrivet til alle avdelingslederne. Jeg vurderer dette som et stort nok utvalg til å besvare min problemstilling, siden det er et relevant utvalg. Hver av dem er ansvarlig for egne avdelinger, hvor de må ta hensyn til ledelse, utvikling, anskaffelse og mobilisering av kompetanse.

Min utvalgsstrategi var hovedsakelig å finne informanter som kunne gi meg mest mulig kunnskap om fenomenet jeg undersøker. Jeg planla å benytte meg av snøballmetoden hvis mine informanter ikke hadde gitt meg nok data, men i utgangspunktet valgte jeg en strategisk utvelgelse.

Når jeg skulle rekruttere informantene så fikk jeg en rask tilbakemelding om at de gjerne stilte til intervju. Når jeg sendte forespørselen på e-post så hadde jeg vedlagt informasjonsskrivet, som ga informantene tilstrekkelig informasjon om oppgaven, deres personvern og rettigheter. Jeg hadde allerede alle informantenes e-postadresse tilgjengelig på jobb PC. Informantene fikk beskjed om at intervjuet kunne gjennomføres når som helst innenfor en 40 dagers periode. Alle intervjuene ble gjennomført på fire dager. Den femte lederen måtte reise bort på grunn av familiære årsaker. Etter fire intervjuer konkluderte jeg med at jeg allerede hadde nok data til å belyse problemstillingen min på en god måte, siden informantene besvarte spørsmålene relativt likt.

Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene og pratet med informantene så fikk jeg flere tips om ansatte som jeg burde intervjuer. De mest aktuelle tipsene var ansatte i Nav Nordlands kompetanseenhet. Dette synes jeg var veldig fristende, men jeg valgte å begrense oppgaven til Nav Bodø.

3.3.3 Informantene

Kompetanseledelse er et lederansvar, og det er avdelingslederne som har de beste forutsetningene for å svare på forskningsspørsmålene mine.

Det er fire informanter fra fire forskjellige avdelinger, og jeg skal også gi en kort presentasjon av hver avdeling i dette kapittelet. Jeg kommer til å bevare anonymiteten gjennomgående i oppgaven. Men det er viktig at leseren har et innblikk i hva som er likt, men også hva som skiller avdelingene. Hver informant har en lederstilling og et ansvar for egen avdeling. Avdelingene har ca. 20 ansatte hver, hvor en av lederne har en avdeling på ca. 8 ansatte. Informantene blir identifisert med tall fra 1 til 4. Tallene ble satt ut ifra rekkefølgen på intervjuene.

En fellesnevner hos informantene er at de alle har jobbet i Nav hele sin yrkeskarriere. Dette innebærer at de alle var med på opprettelsen av Nav i 2006, når Aetat og trygdeetaten ble sammenslått, og Nav-kontorene fikk ansvaret for økonomisk sosialhjelp. De var alle med på prosjekt Nav Bodø som åpnet i 2009, og består i dag av over 100 ansatte.

Tre av informantene er ledere for større avdelinger med ansatte som jobber med alt fra arbeidsavklaringspenger, sykefraværsoppfølging, økonomisk rådgivning, sosiale tjenester, arbeidssøking osv. Disse lederne har egne fagrådgivere som bistår de ansatte med faglige problemstillinger. En av informantene har en administrativ stilling og jobber tettere på Nav lederen i det daglige. Nav lederen har selv beskrevet informantens avdeling som at det er Nav, for de som jobber i Nav.

3.3.4 Mitt forhold til informantene og Nav Bodø

Thagaard (2018, s. 190) viser til at selve grunnlaget for den forståelsen som utvikles gjennom prosjektet er preget av tilknytningen man har til miljøet som studeres. Som ansatt har jeg utviklet en forståelse «innenfra», som er summen av min kunnskap og erfaring fra arbeidsplassen. Dette kan sees på som en styrke, men også som en begrensning. Min erfaring og kunnskap skaper et utgangspunkt for forståelse for det jeg forsker på. En begrensning kan være at det kan være enklere for meg å overse eller underdrive betydninger av funn som ikke stemmer overens med mine egne erfaringer, eller være mindre åpen for nye perspektiver. Det er viktig at leseren får presentert forskerens ståsted slik at leseren kan vurdere gyldigheten av resultatene.

Nav Bodø er et stort kontor med flere etasjer, som har bidratt til at jeg aldri har hatt muligheten til å ha en samtale med informantene før selve intervjuet. Selv om jeg ikke hadde en relasjon til informantene, så kunne de prate og være sikre på at jeg forsto hva som ble sagt. Dette er en av styrkene med å forske på et allerede kjent miljø. Nilssen (2014) viser til at forforståelse er skjult bagasje som kunnskap, verdier, erfaringer, forskningsfilosofi og holdninger til det området som skal studeres. Språk og begreper er en type forforståelse som har betydning for om man ser noe som noe. En annen type forforståelse er tro og ideer, som handler om hva forskeren anser som sannhet. Den siste type forforståelse er personlige opplevelser. Alle disse typer forforståelse henger sammen og resulterer i vårt begrepsapparat. Dette er noe som gir en retning i det vi forsker på (s. 68).

3.3.5 intervju

Intervju er helt vanlig når man skal utforske sosiale fenomener. Ved bruk av intervjuemetoden får informantene fortelle hvordan de forstår egne erfaringer, opplevelser og synspunkter (Thagaard, 2018, s. 12).

Et intervju er en samtale som bør ha en struktur og et formål. Jeg ønsket å forstå informantene og se prosessene gjennom deres synspunkt (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, s.145). Man velger intervju som metode når man ønsker å finne ut av ting man ikke vet fra før. Dette skjer når man får tilgang til menneskers historier og erfaringer. Jeg valgte å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer fordi jeg ikke ønsket at informantene skulle bli påvirket av noen andres tilstedeværelse og uttalelser.

Jeg valgte en ganske strukturert tilnærming hvor spørsmålene var planlagt på forhånd, men jeg ønsket samtidig en dialog rundt temaet. Hvis jeg fikk informanter som ga korte og presise svar så fulgte jeg intervjuguiden slavisk, hvor også oppfølgingsspørsmål var skrevet ned. Hvis jeg fikk informanter som ga veldig mye data så ønsket jeg å lede dialogen inn mot de viktigste spørsmålene. Det var heller ikke sikkert at temaet jeg hadde valgt var like enkelt for enhver å uttale seg om, siden strategisk kompetanseledelse kan tolkes på forskjellige måter. De ulike synspunktene og svarene ledet til at jeg måtte utvide teorikapitlet. Dette har bakgrunn i at hvis det er momenter som synes viktig for informanten så vil det vise seg relevant for undersøkelsen (Tjora, 2017, s.114).

Målet mitt under intervjuene var å få informantene til å uttale seg om strategisk kompetanseledelse, med bakgrunn i deres erfaringer og synspunkter. Jeg ønsket å vite

hvordan Nav Bodø jobber med anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse. Formålet var å få relevant informasjon til oppgaven min. Alle informantene fikk de samme overordnede spørsmålene, men noen fikk forskjellige oppfølgingsspørsmål, avhengig av svarene de ga og hvor mye de fortalte. Det viktigste var å få dem til å utdype svarene rundt de viktigste spørsmålene.

3.3.6 Gjennomføring av intervju

Alle informantene ble intervjuet på deres eget kontor. De ble informerte på forhånd om at intervjuet ikke ville vare lengre enn 30 minutter. Alle hadde fått tilsendt informasjonsskrivet og samtykke ble innhentet med en gang lydopptakeren var påslått.

Det første intervjuet gjorde meg oppmerksom på at det er utfordrende å svare på så mange spørsmål om kompetanse etter hverandre, uten at man begynner å blande spørsmålene. Jeg informerte informantene om at jeg kunne være behjelpelig med å utdype spørsmålene om ønskelig. Spørsmålene ble etter hvert vanskelig å skille, og svarene gikk inn i hverandre. Når jeg fikk beskjed om at «dette har jeg besvart» eller «det er jo det jeg sier» så fikk jeg informanten til å enten utdype, eller komme med flere eksempler. Jeg forholdte meg til rekkefølgene på spørsmålene under alle intervjuene, selv om de allerede var blitt besvart. Jeg kunne sitte stille å høre på at informantene reflekterte og svarte på spørsmålene mine mens jeg noterte stikkord som skulle fange essensen av det de fortalte. Jeg endte opp med å følge intervjuguiden slavisk, og stilte også spørsmålene som allerede var besvart gjennom et tidligere spørsmål.

Jeg var oppmerksom på å vise informantene hvor takknemlig jeg var for at de stilte opp til oppgaven min. Jeg ønsket at det skulle være en positiv erfaring. Intervjuene var veldig informative både for å besvare problemstillingen, men også for meg personlig. Jeg har nå en større forståelse for kompetanseledelse i praksis, men også mer innsikt i hvordan min egen arbeidsplass planlegger i forhold til kompetanseutvikling.

3.4 Bearbeiding av data

Intervjuene ble transkribert samme dag som de ble gjennomført. Det var viktig for meg å gjøre dette arbeidet så fort som mulig, med uttalelsene og kroppsspråk ferskt i minne. Siden intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden så var det ikke mulig å begynne før noen timer senere. Jeg etterstrebet å gjengi informasjonen nøyaktig slik den ble oppgitt. Dette medførte at

jeg måtte spole tilbake utallige ganger og benytte meg av lytt sakte funksjonen. Tjora (2017, s. 173) påpeker at det ikke finnes noen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Jeg valgte å transkribere på bokmål for å ivareta anonymiteten. For ivaretagelse av identiteten til informantene så ble de referert til som leder 1, leder 2, leder 3 og leder 4. Jeg forsøkte å inkludere nonverbale uttrykk, latter og pauser som var hensiktsmessige å ha med. Fokuset mitt var hele tiden å gjengi uttalelsene i en fortellende form slik at jeg beholdt meningsinnholdet. Ord som er vanskelige å oversette på dialekt ble notert som opprinnelig uttalt. Nilssen (2014) viser til at transkribering er tidkrevende, men en viktig del av analysen. Når man lytter og skriver så får man gjerne ideer til koding. Ord og setninger som gjentar seg blir raskt synlige. Gjennom transkriberingen så blir man godt kjent med materialet (s. 47).

Alt av innsamlet data må bearbeides. Dette innebærer å tolke fenomenene og forstå hva man sitter igjen med. Det kan ofte være en utfordrende oppgave, spesielt hvis man har samlet inn mye data. Jeg valgte å benytte meg av det Eggebø (2020) presenterer med analyse av Braun og Clarke (2006) som kalles «tematisk analyse». Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og skildre mønster (tema) i datamaterialet. Jeg brukte analysens seks trinn. Første trinn (1) innebærer å fordype seg i datamaterialet ved å lese nøyaktig gjennom dataen. Jeg tok notater, markerte tekst og skrev i marginen. Andre trinn (2) er å lage ei liste med ideer om temaer man finner i datamaterialet. Jeg ønsket å kontinuerlig forsøke å identifisere temaer og mønster som jeg førte inn i et eget dokument. Mine forskningsspørsmål er basert på Lai (2013) sine teorier om strategisk kompetanseledelse, slik at flere temaer var planlagt på forhånd. Overordnede føringer var for eksempel et tema som ble identifisert i datamaterialet. Tredje trinn (3) innebærer å identifisere de overordnede temaene og sortering av undertemaer og tekstutdrag. Eksempler på undertema var viktigheten av relasjoner og erfaringskompetanse. Trinn fire (4) handler om å ha en kritisk gjennomgang av alle temaene. Jeg dobbeltsjekket om de passet med dataen. Jeg hadde på forhånd noen teoretiske konsepter som passet med den innsamlede dataen. Dette bidro til at det var enklere å organisere funnene. Femte trinn (5) er å finne passende navn på alle temaene. Navnene skal beskrive og gi et innblikk i hva de handler om. Siste trinn (6) er å skrive publikasjonen.

Tematisk analyse er en grunnleggende metode i kvalitativ analyse. Det er en fleksibel metode som kan brukes til både empiridrevne, men også deduktive analyser.

En del av arbeidet med analysen var koding. Koding og kategorisering gjorde det mye enklere å sammenligne opplysningene jeg fikk fra informantene. Den transkriberte teksten fra

intervjuene er utgangspunktet for kodingen. Selve kodingen innebærer å merke større eller mindre deler av teksten med koder, dette ble gjort på trinn to i den tematiske analysen. Kodene skal karakterisere eller beskrive innholdet i den delen av teksten. Kodeordene velger man selv ut fra det som vurderes som mest hensiktsmessig for å representere meningsinnholdet. Jeg valgte å bruke koder som jeg finner i datamaterialet. Dette betyr at jeg valgte informantenes egne ord eller korte setninger som koder (Thagaard, 2018, s. 153).

Siden jeg ikke gjennomfører et større forskningsprosjekt så gjennomførte jeg analyseprosessen manuelt. Jeg benyttet meg av Word og brukte samme tilnærming som jeg har god erfaring med tidligere. Jeg opprettet fire dokumenter og kalte dem leder 1, leder 2 og så videre. Fargene jeg brukte i kodingen representerte også hver informant. Dette hjalp meg med å skille informantene. I hvert dokument opprettet jeg en tabell som besto av to kolonner. Kolonnen til venstre inneholdt den transkriberte teksten mens kolonnen til høyre inneholdt koder. Jeg brukte i tillegg analytiske memos, dette er notateter hvor jeg kunne oppføre begrunnelser for valg av koder om nødvendig.

Kodingen ble gjennomført systematisk med informantenes unike farger. Først ble alt som sannsynligvis kunne være relevant kodet, før jeg fjernet kodene som ble overflødige, dette var for eksempel koder som viste til det samme meningsinnholdet. Etter en stund kunne jeg se sammenhengene kodene representerte fra de ulike intervjuene, og dette bidro til at jeg raskt fant flere temaer for kodegrupperingene. Disse temaene ble kontinuerlig skrevet ned i et nytt Word dokument hvor kodene ble ført under de ulike temaene. Fargene på kodene er det eneste som representerer informantene i dette dokumentet.

Thagaard (2018, s. 188) poengterer at påliteligheten blir styrket ved å skille mellom hva som er forskerens kommentarer og vurderinger og hva som er informantens utsagn. Det vil være tydelig når jeg skal vise til opplysninger som kommer fra informanten i analysedelen.

3.5 Forskningsetikk

Etiske retningslinjer er noe man er nødt til å forholde seg til ved forskningsarbeid. De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH) har definert normer man skal forholde seg til. Behandling av personopplysninger har særskilte regler. Forskningsprosjekter som involverer behandling av personopplysninger, er meldepliktige.

En del av prosessen med å skrive en masteroppgave er å sende en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD). [Bekreftelsen er vedlagt](#). Deres oppgave er å sørge for at data om mennesker som hentes inn blir bearbeidet, lagret og delt trygt og lovlig. Prosjektet mitt har referansenummer 955207 og ble godkjent 04. januar 2023, og jeg kunne deretter starte med datainnsamlingen. Det første intervjuet ble gjennomført 30. januar 2023.

Et av prinsippene som er viktige er deltakernes informerte samtykke. Jeg sendte informantene et informasjonsskriv i god tid før intervjuet slik at det var sikkert at de var innerforstått med prosjektets formål. De fikk også informasjon om hvem som kom til å ha tilgang til dataen jeg samlet inn, og hva det skal brukes til. Samtykke innhentet jeg ved bruk av båndopptaker.

Forskningsetikk handler rett og slett om beskyttelsen av deltakere i forskning. Det handler også om hva man ikke bør forske på, i tillegg til redelighet og uredelighet. Dette er et viktig tema som ikke alltid har hatt et like stort fokus. I dag finnes det lover, regler og deklarasjoner som er laget for å beskytte deltakere. Det er flere komitesystemer og det krever forhåndsgodkjenning. Skoler har opplæring i forskningsetikk og det har et kontinuerlig fokus gjennom bachelor- og masterstudier. Immanuel Kant sa en gang «Du skal alltid behandle andre mennesker ikke utelukkende som rene midler, men også som formål i seg selv». Dette kan i dag forklares som forskningsetikkens mål og mening (Berge, 2018, 12:40)

I et forskningsprosjekt skal alle som deltar behandles med respekt. Det skal være gode konsekvenser, som i mitt prosjekt handler om at informantene ikke skal kunne identifiseres i datamaterialet jeg presenterer om dem. Nav Bodø har seks ledere, hvor fire av disse har blitt intervjuet. Antall informanter gjør det vanskelig å sikre fullstendig anonymitet. Dette kan i mange tilfeller være en umulig oppgave, siden nære kolleger sannsynligvis vil kunne identifisere deltakerne.

Forskingsprosjektet skal være rettferdig ovenfor deltakerne, hvor sitater ikke skal kunne bli misforstått eller tatt ut av kontekst, for i all forskning skal man strebe etter sannheten. Sannhetsnormen er ufravikelig i alle vitenskapelige forskningsprosjekter. Det er en forutsetning at forskeren forplikter seg til å være ærlig, redelig og sannhetssøkende. Thagaard (2018, s. 196) presiserer at forskeren er ansvarlig for tolkningen av resultatene og utviklingen av teorien.

3.6 Gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet

Jeg presenterte i den teoretiske tilnærmingen det teoretiske grunnlaget for tolkningen i analysen. Dette har forhåpentligvis bidratt til å styrke forskningens gyldighet. Formålet ved å presentere den metodiske tilnærmingen er å vise forskningsprosjektets transparens. Jeg håper at de neste sidene vil sørge for at påliteligheten og gyldigheten i oppgaven er ivaretatt. Tjora (2017, s. 231) viser til at de tre kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er indikatorer på kvalitet innen kvalitativ forskning.

Jeg benyttet meg av en intervjuguide med planlagte spørsmål for å øke påliteligheten. Jeg forberedte spørsmålene mine til å ikke være ledende. Jeg ønsket å stille åpne spørsmål hvor jeg har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Jeg brukte båndopptaker under intervjuene slik at jeg kunne være helt sikker på at jeg ikke mistet noe data. Jeg transkriberte så fort intervjuene var gjennomført slik at jeg fortsatt hadde samtalene ferskt i minne. Dette er noe som kan være viktig siden kroppsspråket har stor betydning for det man forsøker å formidle i en samtale.

Min posisjon under forskningsarbeidet er også som ansatt. Dette er noe som kan ha påvirket forskningsprosessen og muligens lesernes tolkning av resultatene. Jeg har intervjuet egne overordnede, som i mange tilfeller kan påvirke viljen til å våge å stille seg kritisk. Forskerens posisjon kan ha stor betydning for kvaliteten på den innsamlede dataen. Min posisjon har gitt meg adgang til mer enn hva andre ville hatt, som for eksempel organisasjonens intranett og tilgang til informantene i ettertid av intervjuene. Det vil også være en tillit mellom meg og leder som kan bidra til at jeg får en mer autentisk adferd fra informantene. Hadde problemstillingen min omhandlet noe kritikkverdig så kunne det ha vært en fordel å ikke være en ansatt, siden det i utgangspunktet er vanskelig å få ansatte til å uttale seg om kritikkverdige forhold i frykt for at det skal slå tilbake.

Etter å ha jobbet i Nav et par år, har jeg allerede brukt nok tid til å være kjent med feltet jeg studerer. Jeg forstår fagspråket og har kjennskap til de utviklingstiltakene som blir nevnt. Dette påvirker også tilliten til informantene, men også forutsetningen for å kunne skille mellom informasjon som er relevant eller ikke.

Studiens pålitelighet blir til dels sikret gjennom beskrivelser av fremgangsmåten som er benyttet. Siden intervjueren spiller en stor rolle, så vil det uansett være usannsynlig at en

annen forsker vil få samme resultat. Thagaard (2018, s.187) viser til at repliserbarhet ikke er et relevant kriterium innen nyere litteratur av kvalitativ metode.

I denne oppgaven er det blitt gitt en detaljert beskrivelse av intervjuguiden, transkriberingsprosessen og datainnsamlingen. Jeg har også gjort rede for det teoretiske rammeverket som er benyttet for å forstå problemstillingen min.

Studiens gyldighet omhandler mine funn og tolkningene av disse. Det handler om gyldigheten av det man kommer fram til (Thagaard, 2018). Jeg har begrunnet hvorfor jeg mener at metoden jeg har anvendt passer til å undersøke problemstillingen min. Veilederen min har også spilt rollen som «kritisk kollega», som ifølge Thagaard (2018, s.189) kan styrke oppgavens gyldighet ved å ha en som kan stille seg kritisk til analysen.

Generaliserbarhet er ifølge Tjora (2017) knyttet til forskningens relevans utover det man faktisk undersøker. Selv om målet mitt er å beskrive hva som kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø, så vil andre kunne benytte samme type teoretiske rammeverk for å forstå sine Nav-kontorer. Dette er noe leseren kan vurdere selv (s. 231, 239).

4. Resultat og analyse

I dette kapittelet vil funnene fra datainnsamlingen presenteres, analyseres og diskuteres. Datamaterialet består av de kvalitative intervjuene med avdelingslederne på Nav Bodø, samt relevante bedriftsinterne rapporter og dokumenter. Funnene blir diskutert med bakgrunn i relevant teori. Det blir også presentert noe teori hvor det er behov for å underbygge funn. Kapittelet er delt inn i fem underkapitler, som sammen representerer en helhetlig satsning på kompetanse. Jeg presenterer funnene mine ved å trekke frem sitater fra informantene før disse analyseres og diskuteres.

4.1 Hvordan jobber Nav Bodø med strategisk kompetanseledelse?

Generelt så viser informantene til at når de jobber strategisk med kompetanseledelse så planlegger de tiltak som skal sikre at deres medarbeidere når definerte mål. Lai (2013, s.14) trekker frem at når tiltakene er gjennomført så skal de evalueres og følges opp. Resultatene av en tiltaksgjennomføring eller et kompetansetiltak brukes ved planleggingen av nye fremtidige tiltak. Kompetanseledelse handler delvis om å sørge for at kulturen i organisasjonen er sterk i forhold til læring, kunnskapsutvikling og deling. Lederne har et stort ansvar for å sørge for at

tiltak blir iverksatt gjennom å identifisere behov og samtidig tilrettelegge for et godt læringsmiljø i praksis.

Erfaringskompetanse

Det er viktig å være trygge i jobben sin. Å være trygg i jobben sin innebærer å ha *erfaringskompetanse*. Man må ha litt teoretisk med seg inn, men man må også få trygghet i oppfølgingsarbeidet, hvor man stadig vekk kommer i situasjoner hvor man ikke kan se eller vet utgangen av ting – der man må søke svar. Vi må trygge våre ansatte på at det er helt greit. Man må søke kompetanse. Som ansatt i Nav så må man søke kunnskap, kompetanse og svar (informant 1, 2023).

Flere av informantene nevner at man er nødt til å få erfaring for å bli en bedre veileder. Erfaringskompetanse er kunnskap som oppnås gjennom erfaringer man gjør seg som menneske, mer relevant i kontakt med andre. Informantene tilrettelegger for at nyansatte skal få erfaringer i møter med brukere, hvor de må tenke selv. Erfaring er viktig fordi det er kunnskap man lærer gjennom egne opplevelser. Har man erfaring som veileder så har man flere verktøy i verktøykassen som kan brukes for å motivere, veilede og bistå brukere i mange ulike situasjoner. Erfaringskompetanse kan være med på å styrke ferdighetene som veileder fordi man får mer forståelse, empati og innsikt for andre mennesker som befinner seg i andre situasjoner.

En ting er det du har med deg når du kommer inn, men det kan videreutvikles eller stagneres, fordi at det å jobbe i Nav er ikke noe man vet hvordan er før man begynner. Det kan bli en *oppvåkning* for mange (informant 2, 2023).

Oppvåkningen dreier seg til dels om at det er vanskelig å forberede seg godt nok før brukermøter. Man kan når som helst få spørsmål eller komme inn på problemstillinger som man ikke vet svaret på, eller hvordan man skal reagere mot. Kompetanse er som nevnt i den teoretiske tilnærmingen, de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør at man er i stand til å utføre oppgaver på en måte som tilfredsstiller krav og mål. Informant 2 sier at «Den gamle kompetansen blir fort for gammel. Der handler det mye om å være med i *omskiftet* som skjer hele tiden, og sette seg inn i nye fagopplysninger. Vi har veldig gode fagansvarlige og ansatte» (2023).

Ansvarsfordeling

Det forventes av Nav ansatte at de klarer å tilpasse seg endringer på en rask måte. Det kan være endringer som skjer politisk eller samfunnssituasjoner som krever nytt fokus og andre arbeidsoppgaver. På et strategisk nivå så er dette noe som må planlegges på øverste nivå, slik

at man er forberedt på de situasjonene som kan oppstå. Flere av informantene påpeker fordelene med at de ansatte på Nav-kontoret er spesialister i større grad enn før, da var alle mer eller mindre generalister. En av informantene poengterer ulempen med at man kan bli sårbar. En løsning vil være å gi opplæring på andre områder slik at man alltid har nødvendig kompetanse tilgjengelig. Man vil i så fall være avhengig av ansatte som ønsker å tilegne seg annen kunnskap enn det de har behov for i sin stilling.

Hver fagavdeling har en fagansvarlig som har et ekstra ansvar for å sørge for at de ansatte har god nok kunnskap når dem utfører sine arbeidsoppgaver. En avdeling kan ha flere fagavdelinger, og dermed flere fagansvarlige. De skal være tilgjengelige for å besvare spørsmål i forhold til lovverk, oppfølging osv. Flere av informantene informerte om at de har tett dialog med sine fagansvarlige i forhold til kompetansetiltak som bør iverksettes. Slike tiltak iverksettes når det er et behov for kompetanseøkning på ett eller flere områder. Ett av Nav Bodøs mest brukte kompetansetiltak er veiledning. Et annet er kursing, som gjennomføres hovedsakelig på Teams. En av utfordringene er å tilpasse innholdet i kursene overfor de som deltar, slik at man ikke får for mye irrelevant innhold. Innholdet må være egnet og passe seg i forhold til de ansattes ønsker, behov og forutsetninger.

Vi er jo en ledergruppe som ser sammen på helheten. På avdelingen min føler jeg at jeg hele tiden må vite hva som er målet – og hvilket ansvar som ligger i fagområdene på min avdeling. Det er mitt ansvar og sette nivå på det faget vi utøver. Det er på en måte det de ansatte har fått i oppdrag å gjøre. Så det å utvikle det faget, tenker jeg er en kontinuerlig prosess som vi holder på med hele tiden, gjennom å ha fagmøter jevnlig. Vi kan kanalisere problemstillinger vi står ovenfor, vi kan se på faglige nøtter, eller ting vi ser går i feil retning, så spiller vi det inn i fagmøte for å få en juridisk avklaring eller en faglig avklaring på et annet hold. Det er sånn vi driver faget videre (informant 1, 2023).

Informantene trekker frem at hver fagavdeling har ukentlige fagmøter med faste agendaer som skal gjennomgås, som for eksempel endringer i lovverk eller fagverktøy. Det er en arena som alltid oppfordrer til drøfting av saker. Et fast punkt på ethvert fagmøte er muligheten for enhver til å ta opp en sak de ønsker å drøfte. Dette er en arena som også blir brukt for læring gjennom diskusjon. Slik læring er en fin måte å utvikle egen kunnskap og ikke minst forståelse gjennom deling av erfaringer, argumenter og synspunkter med andre. Når man diskuterer saker så stimulerer man engasjement, refleksjon og kritisk tenkning. For at man skal kunne lære gjennom diskusjon så er man avhengig av at deltakerne er aktive, respektfulle, lyttende og åpne for andre sine perspektiver.

Kompetansetiltak som strategi

Jeg stilte spørsmålet «Har du noen eksempler på kompetansetiltak?» til informantene. Dette er et viktig spørsmål som er avhengig av informantens evne til å reflektere og kjenne igjen et kompetansetiltak.

Vi hopper kanskje ikke på alt som kommer, men vi hopper på de vi mener vi har nytte av. Sånn som *alt det jeg er*, som var et fantastisk verktøy for å være i den prosessen med å utvikle oppfølgingsarbeid, som er et arbeid uten fasit. Vi prøver å gjøre det best mulig. Nå skal vi i gang med en *kvalitetsutvikling*, vi skal gjennomgå porteføljene våre, også har vi satt noen standarder på kvalitet på oppfølgingsarbeidet (informant 1, 2023).

«Alt det jeg er» er en dokumentarfilm om en jente som er blitt utsatt for vold og seksuelle overgrep og hennes møte med Nav. Filmen ble også et nasjonalt prosjekt innen E-læring. Dette E-læringsverktøyet var noe Nav Bodø benyttet som et systematisk lærings- og utviklingstiltak hvor formålet var å forbedre kvaliteten i brukeropfølgingen. Nav Bodø delte de ansatte inn i grupper på ca. seks stk. Det var én gruppeveileder som hadde ansvaret for å lede møtene, planlegge øvelser og være med i evalueringsarbeidet til slutt. Nav Bodø brukte flere måneder på å gjennomføre prosjektet, med samlinger fordelt utover i perioden. Alle fikk se filmen i sin helhet før man i senere samlinger så intervjuer med eksperter fra ulike fagfelt, før man gikk i grupper og gjennomførte oppgaver knyttet opp mot det temaet som man nettopp hadde sett. Leger, psykologer, Nav veiledere og flere andre ble intervjuet i forbindelse med temaet filmen tok opp. Gjennom å diskutere det man har sett i ettertid, skulle man øke bevisstheten rundt ulike problemstillinger og lære seg å bli en bedre veileder. Et eksempel er at man i filmen fikk se hovedpersonen i et møte sammen med sin psykolog og sin Nav veileder. I ettertid satt man gruppevis og diskuterte hva Nav veilederen og psykologen kunne gjort annerledes.

Dette med *veiledningsplattformen* og *alt det jeg er*, er det siste store som vi har jobbet med kontinuerlig gjennom et helt år. Når det kom så skjønte vi at dette er noe vi skal være med på, og det går på kompetanse, vi skal bli bedre. Hvordan skal vi legge det opp? Hvordan skal vi planlegge på kontoret? Det ble både drøftet på ledermøter, og det ble nok drøftet i medbestemmelsesapparatet også, hvordan vi skal gjøre dette opplegget. Så ble det tatt lengre og lengre ned og inn i fagavdelingene (informant 3, 2023).

Veiledningsplattformen er en opplæringspakke som skal brukes av de som jobber med brukere i Nav, dette gjelder både veiledere og ledere. Den ble opprettet på bakgrunn av at det ble oppdaget praksisavvik og for stor variasjon mellom Nav-kontorer og ansatte for

rutineprosedyrer. Veiledningsplattformen er noe som benyttes innen opplæring og ferdighetstrening. Plattformen ser ut som et oppslagsverk, men inneholder flere verktøy som man kan bruke i den daglige oppfølgingen for veiledning.

Prioriteringer

Når jeg stilte informant 1 spørsmål om strategisk kompetanseledelse så spesifiserte informanten viktigheten med å hele tiden være oppmerksom på å utnytte den kompetente arbeidskraften. Man må se hvor den trengs mest nå, men også fremover. Å utnytte kompetanse handler i hovedsak om å bruke den ansattes kompetanse og erfaring på best mulig måte både for den ansatte selv, men også for organisasjonen. Målet er å ha motiverte ansatte som leverer gode tjenester. Utnyttelse av den kompetente arbeidskraften kan også handle om å tette kompetansegap som er til hinder for effektivitet eller kvaliteten i tjenestene.

Se tegnene for hvordan det går, når ledigheten er i fall. Jeg tror det blir enda viktigere nå som det er knapphet på ressursene våre. Vi får færre stillinger og skal samtidig ned i antall ansatte osv. Det blir enda viktigere å kanalisere de rette folkene til de rette oppgavene (informant 1, 2023).

Utviklingen i samfunnet har stor påvirkning på hvordan Nav-kontorene må prioritere ressursene sine. Hvis det er få arbeidssøkere så er behovet for jobbspesialister mindre. Hvis inflasjonen er høy så er det mer arbeid for de økonomiske rådgiverne og de som jobber med sosiale tjenester. Nødvendige endringer i prioriteringene kan medføre endringer i arbeidsoppgaver for noen ansatte midlertidig eller på fulltid. Korttids og langtids sykefravær vil også medfølge en endring i prioriteringer og en høyere arbeidsbelastning på de ansatte. Fagområdene er så forskjellige og omfattende at det ikke er så enkelt å overta arbeidsoppgavene fra en kollega på en annen avdeling i en periode, om man ikke allerede har gjennomført nødvendig opplæring.

Mål og disponering har påvirkning på hva som prioriteres. Holdningen til det årlige mål og disponerings brevet på Nav-kontoret er at alt skal prioriteres stadig mer. Et resultat har vært at det i senere tid har blitt mye fokus på opplæringstiltakene. Veiledere oppmuntres til å benytte for eksempel 3-årig høyere utdanning som en aktivitet for oppfyllelse av aktivitetskravet. Tanken er at økt kvalifisering resulterer i en varig tilknytning til arbeidslivet, dette er også et mål i Navs nye virksomhetsstrategi, hvor det tidligere handlet om raskeste vei til arbeid. Et annet fokusområde er barneperspektivet. Dette perspektivet er gjennomgående i hele Nav, som betyr at alle veiledere skal være spørrende overfor brukere med barn.

Vi ansetter mennesker med høy kompetanse, og dermed vurderer vi at vi veldig ofte har ansatt nettopp på grunn av den utdanningen og kompetansen de har, sånn at vi ikke har et umiddelbart behov for at den skal økes i forhold til jobben som skal gjøres her. Hvis man ikke får endret oppgaver (informant 2, 2023).

I Nav Bodøs stillingsutlysninger kreves det oftest en bachelorgrad. En fellesnevner for alle fagområdene er brukeroppfølging. Dette endrer seg ikke om du jobber med arbeidsavklaringspenger, sykefraværsoppfølging, dagpenger eller arbeidssøkere osv. Det som endrer seg er lovverk, servicerutiner og fagsystemer.

Veiledernes kompetanse

Vi er en *kompetansebedrift* som er helt avhengig av kompetansen som de ansatte representer. Bøker og maskiner er en bitteliten sum, men den virkelige verdien er de ansattes samlet kompetanse. Det at man jobber sammen for å finne gode resultater for det beste for brukeren. Man utvikler seg og faget gjennom fagmøter, gjennom diskusjoner av saker, og med å dele kompetanse med hverandre (informant 2, 2023).

Fagmøter, diskusjon av saker og deling av kompetanse er noe alle informantene vektlegger. En veileder har vanligvis mellom 50 og 100 brukere. Alle sakene er forskjellige, og noen er mer utfordrende og komplekse enn andre. Når man diskuterer saker så introduserer veilederen sin sak ved å oppsummere alt fra personforhold, diagnoser, behandling, sosiale forhold, arbeidsrettede tiltak og dialogene med bruker for å finne ut av hva som blir den beste veien videre. Etableringen av faste fagmøter er en overordnet strategi, som er lik på alle avdelinger, som påvirker Nav-kontorets evne til å oppnå de beste resultatene. Veldig mange avgjørelser som blir tatt på ett Nav-kontor har bakgrunn i skjønnsvurderinger, som er en av årsakene til at det har vært mulig for avdelingene å ha ulike praksiser.

Å samarbeide for læring og økning av kunnskap er et funn som beskriver hvor høyt informantene vektlegger denne formen for kompetanseutvikling. Mange kompetansetiltak blir igangsatt etter behov, og etter evaluering av tidligere tiltak hvor man vet at dette fungerer. Nav Bodø får i tillegg føringer fra Nav Nordland, som har et eget kompetanseteam.

Jeg skulle egentlig sagt at vi er veldig strategisk i vår kompetanseledelse, men det vet jeg ikke om vi er. Vi kunne sikkert vært bedre på det. Som jeg sier, vi er vant til å bli styrt fra oven, også reagerer vi som følge av det. På noen punkter tror jeg vi kunne vært mer frempå, altså på noen punkter mener jeg vi er det. Men vi har ikke tatt i sum hele kabalen vår og sagt at de trenger mer kompetanse på det, og de trenger mer kompetanse på det. Vi har styring fra øverste hold, også har vi veldig mange motiverte medarbeidere som selv søker utvikling og læring som vi ser kan være til nytte for oss. Så legger vi opp til at de kan få ta et kurs, eller være med på noe som gjør at de får en

fagutvikling. Jeg vil ikke slå meg på brystet å si at vi har en veldig stor overordnet lokal strategi, men vi følger det som kommer fra sentrale myndigheter (informant 2, 2023).

Det statlige fylkesleddet har det overordnede ansvaret for koordinering av opplæringstiltak for de statlige medarbeiderne i et Nav-kontor. Den kommunale ledelsen har ansvaret for de kommunale medarbeiderne. Det er fylkesmannsembetene og Nav fylke som samarbeider om utarbeidelse av kompetansetiltak overfor Nav-kontorene. Informantene sier det ikke er alt Nav Bodø hiver seg på av kompetansetiltak. Dette er noe som vurderes og avgjøres av ledelsen. Informant 2 sier at de tilrettelegger for medarbeidere som ønsker utvikling og læring, hvis det er til nytte for Nav Bodø. Hvordan balansen er mellom etablering av egne kompetansetiltak lokalt på Nav Bodø og igangsetting av kompetansetiltak fra oven blir ikke adressert under intervjuene.

Overordnede føringer

På spørsmålet om hvordan Nav Bodø jobber med kompetanseplanlegging svarer informant 3:

Det er ofte generert gjennom de overordnede føringene som vi får fra *direktoratet*, eller via Nav Nordland. Hva skjer umiddelbart, endringer som kommer, hva skjer på lengre sikt. Vi bruker egne fagmøter, eller avdelingsmøter i avdelingene. Vi drøfter på ledermøter, vi tar inn saker i medbestemmelsesapparatet, altså vårt MBA. Noe avdekker vi selv i fagavdelingen, i forhold til hva vi trenger å gjøre videre og hvordan vi skal planlegge. Noe finner vi ut selv, men også har vi direkte føringer på hva som forventes i oppfølgingsløp og hvordan regelendringer som kommer. Det er ulike arenaer for hvordan vi jobber med kompetanseplanlegging. Det er både i samarbeid med andre aktører, men også internt på huset, avdelingsvis eller på kontoret i sin helhet. Mye ledermøter, som blir tatt videre derfra (informant 3, 2023).

Gjennom kompetanseplanlegging så skal man kunne identifisere og utvikle kunnskaper og ferdigheter som man er avhengig av for å oppnå de målene man har. Informant 3 beskriver at de både får overordnede føringer på hva som er ønsket kompetanse, men dette er også noe de finner ut av selv. Ved å diskutere dette i mange forskjellige forumer, samt reagere på føringer ovenfra, så er dette Nav Bodøs systematiske prosess for kompetanseplanlegging.

Virksomhetsstrategien som kommer fra direktoratet, den ligger egentlig i bunnen for alt det vi gjør. Det samme med *mål og disponering*, er veldig førende. Som kommer hvert år. Foreløpig mål og disponering får vi i desember, også får vi det endelige i januar/februar. Også spiller budsjettet inn. Her ser vi gjennom hva som er de prioriterte oppgavene og brukergruppene. Hva skal vi i Nav ha særlig fokus på i det året vi går inn i? Noe er kortsiktig, vi må snu oss om her og nå og med en gang. Men det er mange føringer som medfører at vi skal tenke langsiktig, Hvordan skal vi gjøre

om arbeid hos oss. Hvordan skal vi prioritere oppgavene fremover for å knytte oss opp mot *virksomhetsstrategien* som vi er satt til å følge. Vi bruker *målekortet*, det er også litt førende for oss for å vite hvordan retning vi går i (informant 3, 2023).

Virksomhetsstrategien er en strategi med tre ambisjoner som viser til hva som er den ønskede situasjonen for samfunnet, brukerne og arbeidsgiverne i 2030. Ambisjonene er besluttet for å gi Nav en retning i årene mot 2030. Strategien handler om å mobilisere arbeidskraften i et arbeidsliv som er i omstilling. Alle skal få de pengene de har krav på. Dette skal være forutsigbart og enkelt. Nav skal finne de beste løsningene sammen med de som trenger det mest. Den siste ambisjonen er intern for Nav ansatte og handler om at vi skal løse samfunnsoppdraget sammen. Samfunnsoppdraget til Nav dreier seg om å skape sosial og økonomisk trygghet, og bidra til overgang til aktivitet og arbeid.

Medarbeidere på alle nivåer bør få informasjon om bakgrunnen for strategien, innholdet og prosessen fremover. Kommunikasjon er en nøkkelfaktor, og det er viktig å være oppmerksom på at mengden informasjon synker parallelt med nivået av hierarkiet. Dette kan være en generell utfordring i forhold til hvilken informasjon som skal deles over intranettet, sendes på e-post og kommuniseres muntlig. Det kan fort bli for mye, slik at man over tid blir mett av informasjon. Det handler i stor grad om hvor mye av informasjonen som blir delt er relevant eller ikke.

Budsjettet har stor betydning i forhold til rekruttering, om det skal opprettes flere stillinger, om ansatte som forlater skal erstattes, og ikke minst i hvor stor grad Nav veiledere får benytte seg av tiltakene de har tilgjengelig. Eksempelvis er budsjettet avgjørende for hvor mange brukere som kan få midlertidig eller varig lønnstilskudd. Budsjettet kommer frem i mål- og disponeringsbrevet sammen med mål, fullmakter og kravene til rapportering.

Et annet område som styres av midler, fokus og kunnskap er forholdet mellom tiltaksområder og kompetansestrategi. I denne oppgaven blir tiltaksområdene anskaffelse, utvikling og mobilisering trukket fram, mens Lai (Lai, 2013, s.43) også inkluderer avvikling som et eget tiltaksområde. Dette dreier seg om hvordan man håndterer overflødig kompetanse, som for eksempel kan forekomme ved at den teknologiske utviklingen introduserer nye arbeidsmetoder.

Kompetansestrategi er i hovedsak en plan for kompetanse fremover i tid. Man kan for eksempel vurdere hva et utviklingstiltak tilfører Nav-kontoret, hva investeringen innebærer og

grad av involvering. Det skilles i tillegg mellom kostnader, kvalitet og innovasjon, i forhold til hva som er det strategiske fokuset bak tiltaksområdene.

Hovedansvaret for kompetanseutviklingene i kontoret ligger hos oss. Det er ledergruppen som fortløpende vurderer behovet for kompetanse, kompetanseheving og utvikling. Vi ser på hva vi skal gjøre for hele Nav Bodø og lokalt på hver avdeling. Vi vurderer fortløpende hva vi skal ha opplæring i, om det er noen som trenger mer kompetanse på noe. Er det noe vi skal gjøre annerledes, for eksempel i forhold til arbeidsfordeling og sånt for å utnytte kompetansen enda bedre. Jeg har ukentlige møter med mine fagrådgivere hvor vi planlegger de jevnlig fagopplæringene, og der vi ser på behovet som foreligger. Vi har fagdager, og vi planlegger kompetanseutvikling sammen med de nærmeste samarbeidspartnerne, for eksempel arbeidslivsenteret. Vi ser hva vi gjør sammen og utvikler det (informant 4, 2023).

På den ene siden sitter det en kompetansenhet på Nav Nordland som har god kunnskap om kompetanseutvikling og diverse hensiktsmessige tiltak. Mens direktoratet har ansvaret for utvikling av etaten og vil således gi føringer for obligatoriske kompetansetiltak. Informant 4 viser til at hovedansvaret for kompetanseutviklingen ligger hos ledergruppen. Selv om både strategisk kompetanseledelse og lokal kompetanseutvikling er viktige i forhold til å sikre Nav-kontoret kvalitet og måloppnåelse så må strategisk kompetanseledelse være forankret hos ledelsen. Det er en overordnet tilnærming som påvirker alle aspekter rundt kompetansearbeidet. Lokal kompetanseutvikling omhandler de konkrete tiltakene som blir iverksatt for kompetanseøkning.

Informantene forteller at det alltid gjøres en behovsanalyse eller en behovsvurdering før nyansettelser. Dette er noe som også bør gjøres før man setter i gang med opplæringstiltak. Strategisk kompetanseledelse er avhengig av å vite forskjellen mellom det fremtidige kompetansebehovet og den nåværende kompetansen, det må altså gjøres en Gap-analyse eller tilsvarende. En Gap-analyse kan gjøres i mange sammenhenger. Hensikten er å beskrive nåværende situasjon og den ideelle fremtidige situasjonen. Deretter må man klare å analysere nåværende tilstand for å finne ut av hva som hindrer Nav-kontoret i å nå den ideelle tilstanden. Når man har gjort dette så kan den nåværende situasjonen sammenlignes med ønsket tilstand, og man har da identifisert et gap. Det siste som må gjøres er å lage en plan for å lukke de gapene som er identifisert (Norsk industri, 2019).

4.2 Hvordan jobber Nav Bodø med kompetanseanskaffelse?

Når Nav ble til i 2006 så skulle ansatte fra Aetat, sosial og trygd jobbe sammen, og informant 4 sier de ble styrket av det. Aetat var forkortelsen for arbeidsmarkedsetaten, hvor deres mål var å forebygge og bistå under arbeidsløshet. Sosial var det som var kjent som sosialkontor. Dette var en kommunal enhet som arbeidet med sosial- og barnevernstjenestetiltakene. Trygdeetaten forvaltet folketrygden samt mindre overføringsordninger. Alle informantene jobbet i Nav i 2006 når sammenslåingen var et faktum. De beskrev endringen som omfattende, og at alle måtte være generalister som kunne utføre de fleste arbeidsoppgavene. I dag er Nav Bodøs ansatte mye mer spesialisert. Dette er både en stor styrke, men også en liten svakhet i forhold til hurtig mobilisering ved behov.

For å få svar på hvordan Nav Bodø jobber med kompetanseanskaffelse så stilte jeg flere spørsmål. Jeg spurte om det var mest fokus på anskaffelse eller utnyttning av allerede anskaffet kompetanse. Jeg stilte også spørsmålet om hvordan det jobbes med kompetanseanskaffelse. Jeg stilte flere av informantene spørsmål om hvordan de identifiserer de rette kandidatene.

Rekruttering

Informant 1 svarer på spørsmål om kompetanseanskaffelse «Det er gjennom rekruttering først og fremst. Vi er en offentlig etat så vi må ha en stilling til rådighet før vi kan rekruttere. Da lyser vi den ikke ut før vi har gått gjennom hva kontoret trenger». Statsansatte loven sier at stillinger i staten skal utlyses offentlig. Det kan også være noen som har fortrinnsrett til en ny stilling i staten. Kvalifikasjonsprinsippet blir på mange måter styrende når man skal ansette i staten. Det er mange ting som må avklares og godkjennes før lederne i Nav Bodø kan rekruttere. Informant 1 sier i tillegg at «Arbeidsmarkedet er godt. Det er greit å rekruttere, vi får gode folk på søkerlistene våre. Det er det ingen tvil om. Det er gode folk som søk seg til Nav. Så det går helt fint».

Når Nav-kontoret får mange søkere så får man også muligheten til å se på kandidater som har en annen type erfaring eller bakgrunn enn det som var først tenkt. Ulempen er at det er tidkrevende å gjennomgå alle kandidatene. Hvis noen har fortrinnsrett så vil dette stå i veien for at man kan ansette den beste kandidaten. Det ser ut til at rekruttering er det kompetansetiltaket som Nav Bodø har best strategisk tilnærming til.

Behovsvurderinger

Det gjøres en *behovsvurdering* hver gang vi lyser ut en stilling. Da er det ikke slik at når *Emma* drar så skal vi erstatte *Emma*. Da gjør vi en vurdering av hva vi trenger nå,

hva har vi behov for. Så lager vi utlysningsteksten i henhold til det. Også er det jo det spesifikke vi ser etter. Av og til ser vi at vi har fått søkere som har sykepleier bakgrunn som kan være veldig relevant når man jobber med sykefraværsoppfølging for eksempel. Vi har sett at vi har søkere som har utdanning innenfor psykologi som vi også ser behov for. Noe er behovsvurderinger vi gjør, men også underveis kan man se at noen har en veldig spennende kombinasjon av bakgrunn som gjør at vi velger å ansette. Det er litt blanding. En behovsanalyse gjør vi bestandig når vi utlyser en stilling. Så der er det den i form av teksten til utlysningen (informant 2, 2023).

Det kan se ut til at informant 2 blander mellom behovsanalyse og jobbanalyse i sitt svar. Behovsanalysen bør gjennomføres hver gang en ansatt slutter, som er med på å bekrefte at behovet for en nyansatt er reelt. Deretter skal det gjennomføres en jobbanalyse som avdekker de mest sentrale kriteriene for stillingen. Dette vises i utlysningen som en kravprofil. Det lønner seg å være eksplisitt for da økes sannsynligheten for en vellykket ansettelse.

Alle lederne påpekte at det alltid blir gjort en behovsanalyse før utlysning, men det kan dukke opp søkere som har en spennende bakgrunn. Hvis Nav-kontoret skal ansette en rådgiver for å jobbe med sykefraværsoppfølging så vil ikke kriteriene være utdanning innenfor helse, men om det dukker opp en sykepleier så vil det være en god match i forhold til arbeidsoppgavene av åpenbare grunner. En veileder som jobber med sykefraværsoppfølging skal ofte være i tett dialog med både bruker, arbeidsgiver og behandler. Har veilederen bakgrunn som for eksempel sykepleier så vil veilederen ha et mye bedre kunnskapsgrunnlag, som vil være nyttig i oppfølgingsarbeidet.

Det er gjerne drøftinger i forkant på hva det er vi trenger. Jeg kan gjerne etterspørre i avdelingen, hvor er det de kjenner skoen trykker. Er det en form for kompetanse vi mangler i avdelingen? Vi tar runder i ledermøter. Vi benytter de fagansvarlige, vi kan etterspørre i MBA. Kan vi jobbe enklere eller smartere på noen områder for å flytte interne ressurser? Og dermed anskaff på et helt annet område enn vi først tenkte. Er det områder som vi kan nedprioritere? Så kan vi flytte disse ressursene (informant 3, 2023).

Kompetansomobilisering blir kontinuerlig vurdert før anskaffelser. Flytting av ressurser kan ha bakgrunn i at en ansatt ønsker å endre sine arbeidsoppgaver for å få nye utfordringer. Hvis en som jobber med arbeidsavklaringspenger slutter så kan det friste og ansette en ny som kan ta over denne ansattes portefølje, siden arbeidsbelastningen på avdelingen vil bli stor. Ved å ha et fugleperspektiv så kan man flytte ressurser og dermed komme enda sterkere ut av situasjonen. Hvis man tar en som har jobbet med sykefraværsoppfølging og endrer arbeidsoppgavene til å jobbe med arbeidsavklaringspenger så vil den ansatte ikke ha behov

for gjennomgående opplæring. Den ansatte vil allerede ha kunnskap om systemer og arbeidsrettet brukeroppløring. Hvis man da kan ansette noen i en stilling med mindre arbeidspress så vil opplæringen være mindre intensiv og det gis mer tid før man står på egne ben. Mobilisering åpner også opp for å gi ansatte nye muligheter. Det kan være noen som ønsker en endring etter flere år på samme fagavdeling eller syns et annet fagområde virker mer interessant.

Det er klart at vi er i en situasjon hvor det er litt *turnover*, det er alltid noen som går ut i fødselspermisjon, eller går av med pensjon, eller bytter jobb. Da må vi ha inn kompetanse. Det er klart at hver gang vi skal rekruttere så tar vi en veldig god behovsvurdering for å avklare hva vi har behov for her hos oss. Og ut ifra den behovsvurderingen så har vi stillingsutlysninger i tråd med det, og har fokus på det når vi skal ta inn. I rekrutteringen tenker vi selvfølgelig på å skaffe kompetanse og ta en vurdering på hva vi trenger (informant 4, 2023).

Erstatte

Flere informanter informerer om at det har vært litt turnover i en periode. Når NAV Nordland skal rekruttere så ser de gjerne til Nav Bodø og andre Nav-kontor, på grunn av de ansattes erfaring fra førstelinjen. Dette er en del av forklaringen til at det har vært litt turnover. En annen forklaring er at folk søker seg bort for nye utfordringer, for å få utnyttet kompetansen sin bedre eller ønske om mer lønn. Nav Bodø har ca. 80 prosent kvinner som naturligvis medfører at det er større sjanse for at en medarbeider må i fødselspermisjon. Kvinner har typisk mye lengre foreldrepermisjon enn menn. En av løsningene blir å rekruttere midlertidig i form av vikariater. Jeg har ikke statistikk på aldersfordelingen i Nav Bodø, men flere ansatte har blitt værende i mange år, lenge før Nav ble slått sammen. Dette er et sunnhetstegn, men betyr også at flere ansatte skal ut i pensjon på et eller annet tidspunkt.

Vi ønsker og har gode erfaringer med å ha variert utdanningsbakgrunn på de som jobber hos oss. Når Nav ble til så kom det folk fra trygd, sosial og Aetat, og da kom man inn med forskjellige bakgrunner. Det tenker vi styrker oss veldig. Så er det å se på hva det er vi har behov for her, og hva har vi allerede. Men i en sårn her type jobb så er *personlig egnethet* veldig viktig. ikke bare formalkompetansen og arbeidserfaringen, men også *egnetheten*. Du kan ikke gå på noe universitet eller skole og lære å bli en god veileder i Nav. Den fagkompetansen får du etter du har begynt. De som er mest relevante for jobben er stort sett innenfor helse og sosial, og samfunnsfag, altså sosionom, og sykepleiere og barnevernspedagoger. Men så har man også andre. Vi ser etter de som vi mener har størst sjanse for å mestre arbeidshverdagen her. Da er kommunikasjonsevner, samarbeidsevner, det å kunne

jobbe raskt og effektivt, det å kunne sette seg inn i ting å kunne levere, veldig viktige momenter som vi ser på (informant 4, 2023).

Nav Bodø ønsker å ha ansatte med variert utdanningsbakgrunn, fordi det er noe de har god erfaring med. Sosionom er den vanligste utdanningsbakgrunnen for Nav ansatte, og det er en utdanning innenfor sosialt arbeid. En nøkkelegenskap for sosionomer er å kunne lytte, respektere og bry seg om de brukerne man møter, dermed er det en god match for å jobbe på et Nav-kontor. Når Nav Bodø fokuserer på å ha ansatte med en variert utdanningsbakgrunn så får de ikke bare flere perspektiver, men også nyansatte med forskjellige utgangspunkt. For eksempel vil en utdannet barnevernspedagog ha mye bedre forutsetninger for å ta hensyn til barneperspektivet i saker enn en som er utdannet innen HR.

Informant 4 trekker frem kommunikasjonsevner, samarbeidsevner og evnen til å kunne jobbe raskt, effektivt og sette seg inn i ting og levere som viktige kriterier når de skal identifisere kandidater. Rekrutteringsprosessen er en kompleks oppgave med mange mulige fallgruver. Noen av konsekvensene av å gjøre en feilansettelse kan være tap av produktivitet, negativ påvirkning på arbeidsmiljøet og ikke minst økte kostnader. En mulig fallgrube er dårlige forberedelser i form av jobbanalyse og kravspesifikasjon. Flere andre fallgruver er forbundet med menneskers begrensede rasjonalitet. Dette handler om at man i intervju situasjoner for eksempel foretrekker kandidater som har lignende erfaring eller bakgrunn, eller som ligner på dem selv. Man kan ansette feil på grunn av begrenset informasjon eller at man legger for stor vekt på førsteinntrykk.

Jeg tror at i det daglige så sørger vi for at vi ikke blir stående på stedet hvil, og blir stående i problemstillinger som ikke tas videre. Det materialiserer seg når vi skal ha, la oss si i rekrutteringssammenheng. Da gjør vi en analyse av hva vi trenger. Da tar vi i bruk det vi hele tiden vet vi mangler av kompetanse eller hva vi bør styrke på avdeling eller på fagområde. Da gjør vi rett og slett en behovsanalyse- hva trenger vi å rekruttere når vi får muligheten til det. Da må vi ta en stopp og se hvor vi ligger an (informant 1, 2023).

Alle informantene nevner at de gjøre en behovsanalyse gjentatte ganger. Informant 4 sier at Nav Bodø har blitt flinkere de siste årene når det kommer til å erstatte ansatte. De har blitt flinkere med behovsvurderingene. «Hva trenger vi? Jeg tror vi er blitt flinkere i dag, enn hva vi var en del år tilbake i tid, for å se at vi får kompetanse inn. Så jeg tenker det er både og, det vi har og det vi leter etter» (2023). Nav Bodø har ca. 100 ansatte fordelt på mange avdelinger hvor de har høy arbeidsbelastning, det er derfor forståelig at en grundig behovsanalyse er nødvendig. En av informantene fortalte at det kunne oppstå diskusjoner mellom lederne på

hvor det var mest nødvendig å forsterke. De var derfor avhengig av at man klarte å ha et fugleperspektiv til tider.

«Det er klart at når vi rekrutterer så er det kompetanse vi ser etter. Det er ikke bare den formelle kompetansen man har fra utdanningsinstitusjon, men også at man har jobbet med mennesker i en eller annen form» (informant 2, 2023). Utdanning er et krav i Nav Bodøs stillingsutlysninger. Informant 2 sier at de også ser om kandidaten har jobbet med mennesker i en eller annen form. Informant 4 la vekt på kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter når de skal identifisere de rette kandidatene. Som Nav veileder skal du kunne jobbe sammen med mange ansatte tverrfaglig, i tillegg til å møte mange brukere. I slike møter representerer man Nav, som har sine verdier og sitt samfunnsoppdrag. Det er kort vei for å havne i media hvis man gjør eller sier feil. Det er derfor ikke så rart at dette blir vektlagt i en ansettelsesprosess.

Som beskrevet ovenfor så finnes det mange fallgruver i en ansettelsesprosess og under jobbintervjuene. Selve jobbintervjuet forteller ikke mye om kandidatens fremtidige prestasjoner, og det er vanskelig å vite om personen vil passe godt inn i organisasjonen. Noen av fordelene er at man kan få et inntrykk av kandidatens kvalifikasjoner og egenskaper, samt utforske deres personlighet, tilpasningsevne, særegne ferdigheter, samarbeidsvilje og deres evne til problemløsning. Dette krever ofte at man stiller de riktige spørsmålene og vet hva man skal se etter.

Smartere rekruttering?

Ingen av informantene nevnte bruk av tester for å velge de beste kandidatene. De vanligste testene som blir brukt mest i rekrutteringssammenheng er kognitive tester og personlighetstester. Spørsmålet er om Nav Bodø burde gjøre rekrutteringen mer vitenskapelig fundert. Veilederrollen og saksbehandlerrollen krever kompetanse som kan utledes og defineres som nøkkeltrekk. Vitenskapelige metoder kan brukes for å se om kandidatene har tilstrekkelig kompetanse på disse definerte områdene. Fordelene med en mer objektiv tilnærming er at man til dels unngår fallgruvene som kan oppstå ved å kun benytte seg av intervjumetoden. Det kan samtidig argumenteres for at ved en for stor bruk av vitenskapelige metoder risikerer man å miste kandidater som er litt annerledes, i en positiv forstand. En forutsetning for å i det hele tatt skal kunne benytte seg av tester er at man har en person som er sertifisert og innehar kompetansen til å tolke resultatene. Det kan argumenteres for at Nav Bodø bør bruke kognitive evnetester, siden disse predikerer jobbsuksess på en bedre måte enn andre tester. Ved måling av intelligens kan man raskt se kandidatens evne til å forstå

komplekse ideer, løse problemer, lære raskt, resonnere og planlegge osv. (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 153).

Når Nav Bodø skal rekruttere til lederstillinger så vil det være mange argumenter for å benytte seg av personlighetstester. Vellykkede ledere har noen personlighetstrekk som kan være veiledende ved testing. Mikkelsen og Laudal (2016, s.162-163) sier at noen personlige egenskaper som går igjen i ledelsesforskning er stresstoleranse, emosjonell stabilitet, høyt energinivå og rimelig høy selvtilit. Det finnes flere ønskede personlige egenskaper, kvalifikasjoner og kompetanse som sammen gjør det vanskelig å finne alt dette i en og samme kandidat. En del av forarbeidet må være å avklare de mest sentrale egenskaper og kompetanse som ønskes.

4.3 Hvordan jobber NAV Bodø med kompetanseutvikling?

Jeg stilte flere spørsmål angående kompetanseutvikling, læring og utnyttelse av kompetanse til informantene. Jeg spurte informant 2 om hvordan Nav Bodø utnytter allerede anskaffet kompetanse på best mulig måte:

Der vil du sikkert få 106 forskjellige svar hvis du går rundt og spør, vil jeg tro. Hvordan skal jeg svare på dette. Det å få brukt kompetansen skal være et tema på medarbeidersamtaler som vi skal ha minst 1 gang i året, også vet jeg at det er litt varierende grad, men avdelingslederne har også gjennomgang av porteføljer. Der vil det være en naturlig del om du får brukt ditt potensialet i jobben (2023)

Gjennomgang av porteføljer er noe lederne ser nytteverdi av. Hensikten er ikke å skal ta noen for å ha vurdert feil, men for å utvikle egen kompetanse. Det gjøres ved at man setter seg ned med en fagrådgiver eller annen veileder og systematisk gjennomgår sakene sine. Hvis en veileder har 60 brukere i porteføljen sin så kan dette ta litt tid. Til gjengjeld har man en veileder som føler seg tryggere i jobben sin fremover.

Medarbeidersamtaler er en fin mulighet til å prate om kompetanse og utvikling. Informant 2 sier at kompetanse skal prates om i disse samtalene, som betyr at definisjonen til Mikkelsen & Laudal (2016) passer med Nav-kontorets praksis i forhold til at de definerer det som utviklingssamtaler. Medarbeidersamtaler er en god mulighet for å legge til rette for kompetanseutvikling gjennom tilbakemeldinger fra både leder og medarbeider. Å gi tilbakemeldinger kan være en vanskelig oppgave av flere grunner, som sammen med at medarbeidersamtaler er tidkrevende er noen av de få ulempene ved disse samtalene. For å få mest mulig ut av en medarbeidersamtale så bør man være trygg på hverandre og føle at man

kan uttrykke seg fritt. Et annet viktig poeng er at begge er godt forberedt og at samtalen er strukturert.

På spørsmål om Nav Bodø har mest fokus på utnyttning eller anskaffelse av kompetanse så svarer informant 1:

Det er selvfølgelig utnyttning. Vi har jo et rikholdig sett av ressurser i kontoret. Vi har ikke mulighet eller anledning til å bare ta inn noe om vi ser noe. Det er egentlig kompetanseutvikling det går på. Utnytte kompetansen vi har, og de ressursene vi har i kontoret best mulig. Utnytt og utvikle (2023).

Informant 3 sier at det ikke har vært veldig stort gjennomtrekk på Nav-kontoret generelt sett. «Så da har det blitt mye utvikling og utnyttning av den kompetansen vi allerede har». Samtlige informanter bekreftet at det var mest fokus på utnyttning og utvikling av allerede anskaffet kompetanse. Et par av informantene fortalte at de var eller har vært i en periode hvor flere gode ansatte har sluttet. Hvis man har hatt det stabilt over lengre tid så har de ansatte hatt god tid til å utvikle egen kompetanse og ha kontroll over egne porteføljer. Flere av disse ansatte har kanskje fått muligheten til å utvikle seg gjennom å få mere ansvar. Når disse ansatte slutter, spesielt fagansvarlige, så merkes det veldig godt i avdelingen.

Kompetanseutvikling er en viktig faktor for nettopp å forhindre at ansatte slutter. Det er også en faktor for trivsel og motivasjon som sammen er med i oppsummeringen av den ansattes jobbtilfredshet. Kompetanseutviklingen må være relevant, noe som også fører til at de ansatte er godt rustet for jobben de skal utføre til enhver tid. Nav-kontoret har ca. 100 ansatte hvor de fleste jobber med brukeroppfølgning. Relevant kompetanseutvikling vil for eksempel være et kurs rettet mot nettopp dette. Men samtidig så har man ansatte som har vært i Nav i mange år, og vil ikke ha nok utbytte av et slikt kurs, til at det vil føre til arbeidsglede. Over tid kan disse ansatte bli lei av temaet. En måte å løse dette på er ved frivillig påmelding, hvor man selv avgjør om dette er relevant.

Ansvarlig for egen utvikling

Informant 3 fikk spørsmålet om hvordan kompetanse utvikles:

Dette med å ha en *egen nysgjerrighet* for det og evne til å ta ansvar for egen læring og utvikling. Sett seg egne mål for å bli bedre. Nyfiken på hva andre gjør. Hva er best mulig praksis? Hvordan jobber andre sammenlignet med måten jeg gjør det? Det å tørr å stille spørsmål på hvorfor gjør vi det sånn som vi gjør det? Kom med forslag på endringer. Jeg tenker at for at vi skal utvikle kompetanse og deg selv så må du kjenne på at du har lyst å ha en progresjon i det. Samtidig så blir alle på et vis tvunget til

kompetanseutvikling fordi vi har overordnet føringer på ting vi skal gjøre og det er forventet. Alle må være med på noe, men utover det så er den egne kompetanseutviklingen, å ta initiativ på egen hånd også for å bli bedre på oppfølgingsarbeidet. Det må du kjenne på litt selv, og ha den driven i deg for å gjøre det (2023)

Informanten vektlegger evnen til å være nysgjerrig. Dette handler om at de ansatte må ha et ønske om å utforske og tilegne seg kunnskap. Informanten prater om ansvarliggjøring av de ansatte for å evne å ta ansvar for egen læring og utvikling. Dette er et godt poeng, som Nav har satt i system. Nav har en læringsportal som inneholder både obligatoriske og frivillige kurs som de ansatte kan gjennomføre i arbeidstiden. Hvis man klarer å være observant og nyfiken på hva andre gjør så kan man lære masse om mye. Veiledere har mye handlingsrom for å utføre arbeidsoppgavene på egen måte. Dette gjør at man kan være kritisk på allerede etablert praksis. Alle informantene poengterer at mye handler om hvor motivert man er selv når det kommer til kompetanseutvikling.

Det blir lagt mye vekt på de ansattes motivasjon i forhold til utvikling. Det kan være en utfordring å motivere enhver ansatt til å ta ansvar for egen læring. Det er ikke alle som liker endringer og nye utfordringer. Motivasjon er i mange sammenhenger årsaken til at noen jobber hardere enn andre, og det er den indre motivasjonen som gir en indre driv etter vekst. Hvis den indre motivasjonen er fraværende, så må man motiveres utenfra. Ytre motivasjon kan være ulike belønninger, men også status, oppmerksomhet og ros fra en kollega eller leder (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 34-35).

Kompetanseutvikling og fagutvikling er noe som det jobbes med hele tiden. Vi har på en måte enn holdning om at det alltid kan bli bedre. Vi er et veldig godt fagmiljø, det er mange som ser til oss. Litt av grunnen til det er at vi hele tiden tenker om det er noen måter å gjøre det enda bedre på. Hvis det er det, så prøver vi ut og utvikler det. Det er mer fagutvikling, men også en kompetanseutvikling. Det er masse muligheter i Nav systemet som man aldri utnytter fullt ut. Sånn som nå skal vi gjøre ting på en litt annen måte, vi skal få beslutningsmyndighet for noe som de i dag har på arbeidslivsenteret, og da må på en måte alle veiledere lære seg det, og jobbe på en annen måte. De må ta det i bruk, så kan man prøve det ut på denne måten. Sånn at de andre kontorene i landet kan se til om dette er en bedre modell eller ikke (Informant 4, 2023).

Veilederne har som poengtert bredt handlingsrom angående utførelsen av arbeidsoppgavene. Det samme gjelder for avdelingen og de felles rutineene. Dette er på mange måter en styrke og kan oppleves som motiverende, ved at man forsterker følelsen av autonomi. Det kan også

være en svakhet i forhold til at veilederne, avdelingene, kontorene har egne praksiser, rutiner og måter de håndterer problemstillinger på. Dette blir spesielt synlig når en bruker blir flyttet fra ett Nav-kontor til et annet. Dette er ikke en ukjent problemstilling for Nav lederne. Nav Bodø har utnevnt flere fagledere som har ansvaret for ett fagområde på tvers av alle avdelingene. På denne måten skal det sikres lik praksis i alle avdelingene.

Holdningen til informant 4 er at det alltid kan bli bedre i Nav systemet. Denne holdningen finner man hos flere som jobber i Nav, inkludert Nav direktør Hans Christian Holte. Han inviterer til allmøte for alle i Nav ca. hver eneste måned. Temaene er ofte hvordan ting kan bli bedre og hva man kan endre på. Holte er bevisst på å inkludere de tusener av ansatte som ser på, og inviterer til innspill ved enhver anledning. Det blir ofte skapt prosjektgrupper som består av Nav ansatte for å komme med kreative forslag og løsninger på potensielle endringer, som for eksempel om hvordan Nav bør se ut i fremtiden. Inkludering kan gi mange fordeler som økt trivsel og produktivitet, men også bredere perspektiver på beslutninger som må tas.

Det med kompetanseutvikling handler i stor grad om at det skjer endringer hele tiden, og vi har så mange regelverk og forholde oss til, vi har hele sykepenge, AAP, uføre, så det å ha jevnlig gjennomganger og faste tidspunkter, vi har faste tidspunkt for fagopplæring, vi har faste tidspunkt for saksverksted, teammøter, og vi har også for eksempel dette med språkarbeid. Så har hele Nav en lang vei å gå på å få klart språk, å få gode brev, maler og tekster, og forespørsler. Vi jobber med å utvikle dette annenhver uke, Vi får på en måte seks nye maler per måned som legges inn i banken vår. Vi har laget et veldig strukturert system. Alt av det vi jobber med på både fagutvikling og kompetanseutvikling (Informant 4, 2023).

Informantene poengterer ofte at det skjer hyppige endringer i Nav. Endringsledelse er en ledelsesform som handler om å lede de ansatte gjennom endringer. Det krever at lederen klarer å skape motivasjon i tillegg til å ha den nødvendige kunnskapen, samt gjennomføringskraften som kreves. Språkarbeid har vært et fokusområde i lengre tid. Det lages vedtak hele tiden, og disse må bli enklere å forstå for brukerne. Et vedtak er et forvaltningsnotat som må inneholde en bestemmelse fra et regelverk. Disse paragrafene kan være vanskelig å tolke for mange, slik at veilederne må bli flinkere til å utdype betydningene av brukers rettigheter. Klart språk skal gjelde for alt man skriver til brukerne. En av årsakene til at dette arbeidet er så viktig er at brukere skal forstå sine rettigheter og plikter, og på denne måten vil også samarbeidet mellom bruker og veileder bli mer effektivt fordi man unngår misforståelser og feilinformasjon.

På spørsmål om hvordan man utnytter de ansattes kompetansepotensial svarer informant 3 «Det tenker jeg handler om relasjoner, det å være tett på i det daglige. Se på hvor de yter best, mestrer de jobben de gjør? Er det arbeidsglede? Er de på rett plass?» (2023). Informant 3 vektlegger relasjoner ved utnyttelse av sine ansattes kompetansepotensial. Dette gjøres ved å være tett på i det daglige. Har man en god relasjon så skapes det tillit og det blir enklere å følge opp utviklingen. Har man en dårlig relasjon så vil det å være tett på ha en negativ virkning på motivasjonen, for eksempel kan man få følelsen av å bli overvåket eller kontrollert. Informantene har en felles enighet i at det er viktig at de ansatte gjør mer av det de er best på. Dette handler om mestring og trivsel i forhold til arbeidsoppgavene.

Kompetansepotensial beskriver den samlede kompetansen til en ansatt. En viktig faktor for utnyttelse av kompetansepotensialet er at den ansatte får brukt sine ferdigheter og kunnskaper på best mulig måte. Dette vil være til fordel for Nav-kontoret og for den ansatte selv. Rolleforståelse er en annen faktor som kan bli påvirket av det informant 3 sier om viktigheten av relasjoner. Det er krevende å lede, og man må tåle tøffe dialoger og håndtering av konflikter. Tydelige roller og god rolleforståelse kan være forskjellen på om man klarer å lede laget sitt til suverene resultater over tid, fylt med endringer og perioder med økt arbeidsmengde. Utnyttelse av kompetansepotensial avhenger også av leders evne til å utnytte potensialet til avdelingen som helhet.

Læring som virkemiddel

På spørsmål om læring i Nav svarer informant 1:

Vi har læringssystemer og opplæringssystemer. Ved opplæring av nyansatte så bruker vi å ha en fadder i starten, det er også læring for alt det sosiale rundt. Også tenker jeg at fagmøtene er en læringsarena hvor vi setter ting i system. Folk legger sakene på bordet. Også går man gjennom faglige problemstillinger. Når vi legger saker på bordet så krever vi en drøfting. Vi krever at folk er på møtene, ikke kun når de har en sak. Da får vi opp mange nyanser av ting. Det er mye læring av å høre på andre veiledere. Den tause kunnskapen kommer frem ved at man danner sin egen mening ut fra alle innspillene som kan være mer nyansert (2023).

Nav arrangerer noe som heter Ny i Nav et par ganger i året. Det er et kurs som varer i et par dager, hvor nyansatte Nav veiledere får en grundig innføring i regelverk, rutiner og riktige skjønnsvurderinger. Læringsportalen er et program som inneholder hundrevis av kurs som kan gjennomføres når som helst. NAVET er Navs intranett. Her kan man lese nyhetssaker i organisasjonen, lese om endringer av regelverk, se servicrutiner for de aller fleste arbeidsrutinene, og det fungerer som et oppslagsverk. Informant 1 poengterer også

viktigheten av at nyansatte lærer de sosiale rutinene på arbeidsplassen. Det er for eksempel vanlig på avdelingene med faste kaffe pauser hvor man samles i sosialsonen. Avdelingene har egne velferdskomiteer, samt finnes det en felles velferdskomite for hele Nav Bodø.

Når man har fokus på å lære nyansatte de sosiale rutinene så handler det ikke kun om å sørge for at de ansatte har det fint sammen. Sosiale rutiner handler også om hvordan man hilser på hverandre, samarbeider og kommuniserer med hverandre. Det kan også si noe om hvordan konflikter håndteres, og hvordan Nav-kontoret samarbeider for å nå de målene som er satt. I forhold til kompetanseutvikling så vil de sosiale rutinene ha stor betydning for læringskulturen. Hvis det er en felles forståelse for at brukerne tilhører alle, så blir terskelen lavere for å be om hjelp i sakene man står i.

Blant våre 100 ansatte er det noen som har en veldig stor egendrive til å utvikle sin egen kompetanse, mens andre ikke har det. De ønsker ikke å ta annet enn helt enkle kurs, det som tilbys gjennom E-læring, fagmøter og sånne ting. Vi har så vidt jeg vet ikke laget en stor plan for å heve kompetansen utenfor det som er nødvendig som vi får via E-læringsmoduler, veiledningsplattformen, oppdatering i sikkerhetsrutiner, altså det vi gjør hele tiden jevnlig. Det er jo en kompetanseheving (Informant 2, 2023).

Informantene er enige om viktigheten av at medarbeiderne har motivasjon og initiativ i forhold til utvikling. Alle skal gjennomføre obligatoriske kurs, E-læringer og fagmøter. Noen av informantene trekker frem «alt det jeg er» som ett av de store utviklingstiltakene, mens informant 2 ikke kommer på noen store planer for kompetanseheving. E-læring er noe som har økt i omfang, spesielt i de organisasjonene som er avhengig av kunnskapsmedarbeidere. Det gjennomføres med bruk av datateknologi, ofte i organisasjonens intranett. Dette er en kostnadseffektiv læringssituasjon med stor tilgjengelighet og fleksibilitet for de ansatte. Mikkelsen og Laudal (2016, s. 262) viser til et eksperiment der fire grupper gjennomfører opplæring med ulik grad av deltakerkontroll. Bakgrunnen er at man gjennom E-læring har stor læringskontroll, og spørsmålet er om dette er en effektiv metode for læring av komplekst læringsinnhold. Funnene viste at høy læringskontroll ikke var positivt for gruppene som hadde høy kompleksitet i læringsinnholdet. Noen av årsakene kan være at man får for mye informasjon på en gang, man får ikke diskutert, stilt spørsmål og tiden blir for kort i forhold til å møte på et arrangert kurs.

Fagmøtene er noe som blir nevnt i alle intervjuene. Dette er en bevisst arena for kunnskapsdeling som alle avdelingene gjennomfører regelmessig. Slike møter er på mange måter en uformell læringsprosess hvor de ansatte får ubevisste former for læring.

Internopplæring er den mest utbredte formen for lærings- og utviklingstiltak i Norge. Dette er en formell læringsprosess som Nav Bodø bruker aktivt. Hyppige fagmøter er noe informantene verdsetter høyt i forhold til kompetanseutvikling. Målet med kompetanseutvikling er å videreutvikle eller lære nye ferdigheter og kunnskaper som er nødvendig for utførelse av arbeidet.

Du har jo opplæring så læring. Når folk begynner og vi har onboarding, så håper jeg at alle er gjennom en opplæringsplan, sånn at de ser hva de skal gjennom og at alle får en fadder som de går sammen med. Også er det jo en progresjon det å lære seg denne jobben. Også blir man aldri, og det sier jeg med hånda på hjerte som har vært her så mange år, du blir aldri ferdig utlært. Det er bestandig noe å lære. Sånn at det er en kontinuerlig prosess (Informant 2, 2023).

Informant 2 er en av få som trekker frem viktigheten av onboarding, som er introduksjonsprosessen en nyansatt går gjennom. Arbeidet som legges ned i denne prosessen vil ha ringvirkninger i lang tid, og kan være med på å forhindre fremtidig turnover. Det bør være et fokusområde i enhver organisasjon, siden de nyansatte vil bli raskere produktive og integrert i miljøet.

To informanter nevner bruk av fadder, noe som antyder at det ikke brukes på alle avdelingene. Når jeg spør informant 3 om hvordan det jobbes med kompetanseutvikling så sier informanten:

Vi har for eksempel nordlandskalenderen på Nav, hvor det kontinuerlig kommer ut ulike ting, knyttet opp til kompetansepåfyll. Det kan for eksempel være hvordan vi skal bruke de ulike tiltakene, opplæringstiltakene, det kommer nye ting i *Modia*, så kjøres det felles opplæring. Det er mye teamskurs, informasjon som går ut til alle, som man har mulighet til å være med på. Ellers selvfølgelig kurs innimellom. Det viktigste for oss er bruk og læring av hverandre, kollegaveiledning. I det daglige på ulike måter, og veiledningsplattformen. Der kan du lese deg opp, og studere mye på egen hånd. Men du kan også ta en del i felleskap, for eksempel avdelingsvis, eller innad i ulike team (2023).

Nordlandskalenderen er en oversikt over kurs, opplæring, konferanser, fagdager osv. Her kan de ansatte melde seg på det man ønsker å lære mer av. *Modia* er programmet veilederne bruker for arbeidsrettet brukeroppfølgning. Kollegaveiledning er noe som vektlegges høyt i Nav Bodø. Det skal være åpne dører og man oppmuntres til å be om hjelp uansett problemstilling.

Det er Navs strategi som bestemmer hvilken kompetanse som kreves, og dermed hvilken kompetanseutvikling som bør prioriteres. Informantene har påpekt at det skjer hyppige endringer i Nav, noe som kan medføre et behov for tilegnelse av nye ferdigheter og kunnskap hos de ansatte. Kompetanseutvikling er som regel av felles interesse for arbeidsgiver og ansatt. Arbeidsgiver tjener på å ha kompetente arbeidstakere som mestrer sine oppgaver skikkelig. Arbeidstaker får utviklet seg å oppleve mestring, som igjen øker selvtillit og motivasjon. En av effektene av dette er at det hjelper de ansatte med å klare å tilpasse seg de hyppige endringene i Nav, og takler utfordringene det medbringer. Et resultat av dette er redusert stress og økt jobbtilfredshet. Det finnes derimot arbeidsgivere som er motvillige til investering i kompetanseutvikling. Det kan være at de ikke ønsker å bruke penger på å øke kompetansen til ansatte som muligens blir å forlate. Ansatte med høyere kompetanse kan finne på å kreve mer lønn. En naturlig forklaring på manglende investering i kompetanseutvikling er at man ikke ser verdien i det, eller at man ikke har råd.

Læring i Nav starter gjerne med opplæring på basic system og den biten, og du er knyttet opp til en veileder som skal lære deg område du skal inn på. Samtidig så er det sånn i Nav at vi legger opp til at veien blir litt til som du går, du må egentlig hiv deg på oppgavene, på egenhånd også. Hiv deg med i diskusjoner, ta opp saker på egen hånd, vær interessert i å utvikle deg når du jobber her på Nav-kontoret. Det er ikke sånn at du har opplæring 2-3-4 uker så er du ferdig opplært. Det kommer hele tiden nye caser og problemstillinger som du ikke har vært borti før, også kanskje heller ikke din kollega har vært borti, som har jobbet her i mange år. Så det er viktig å hele tiden drøfte og være åpen for at det skjer nye ting (Informant 3, 2023).

En stor del av opplæringen er å bli komfortabel med systemene og oppslagsverkene. Informantene er gjentakende i uttalelsene om at man aldri blir ferdig opplært og man må håndtere caser man ikke har vært borti tidligere. Realkompetanse er verdifull kompetanse som er opparbeidet i arbeidslivet. Dette er kompetanse som utvikles gjennom utførelse av arbeidet, og blant annet ved tilegnelse av taus kunnskap. Hvis en nyansatt veileder er flink til å bli med i diskusjoner, ta opp saker og være interessert, så er sjansen større for at lovverket, servicerutinene og veilederrollen brukes mer naturlig gjennom å yte riktige skjønnsvurderinger i samhandling med brukerne.

Veldig mye av læringen skjer i arbeidshverdagen også. Det å sett i et godt system. For eksempel når vi har nytilsatte på denne avdelingen, så har vi en veldig detaljert opplæringsplan, med alt man skal gå gjennom, hvem som skal gjøre det, hvordan man gjør det, man får en mentor eller fadder, og vi har også skulder ved skulder i en til to måneder fast. Nå har vi en nytilsatt, hun har fem personer som er i hennes opplæringsteam, som har en dag i uken hver, hvor de har skulder ved skulder

opplæring. Det er egentlig bare de første to månedene vi har det. Men vi har åpne dører her, vi går og spør hverandre, og vi har hele tiden et fokus og en forventning om læring (Informant 4, 2023).

Informant 4 beskriver det som må være det mest gjennomgående opplæringsløpet av samtlige avdelinger, hvor de har forhåndsbestemt at skulder ved skulder skal forekomme i et rotasjonssystem over en lengre periode. Kompetanseutvikling handler implisitt om å forbedre kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, og da er læring en forutsetning. «Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse- i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger- som gir relativt varige endringer i en persons atferds potensial» (Lai, 2013, s. 119).

Veiledning ved bruk av mentor kan spille en viktig rolle i utviklingen av nyansatte. Det bidrar til refleksjon og tilbakemeldingene kan gi den nyansatte konkrete forbedringspunkter. En forutsetning er at mentoren har tilstrekkelig kompetanse, evner å skape gode relasjoner og har forståelse for veilederprosessen.

Talentledelse og karriereplanlegging

Kuvaas og Dysviks (2020) viser til en studie som bekrefter at ansatte som blir identifisert som talenter har en betydelig mer positiv holdning til egen organisasjon og de viser en lavere turnoverintensjon i forhold til ansatte som ikke ble identifisert som talenter, og ansatte som ikke visste om de ble identifisert som talenter eller ikke. Talentledelse er en HR-disiplin som av god grunn har vokst de siste årene. På et Nav-kontor vil et talent være en «high performer» eller noen som har stor kunnskap på flere områder og leverer sterke resultater (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 241). Talentledelse avhenger av kompetanseutvikling, tilbakemeldinger, anerkjennelse og at talentene får muligheter. Ulempene er at det kan være kostbart, talentene kan føle et press for å prestere, det kan oppstå misunnelse og andre kan føle seg oversett.

Karriereplanlegging bør være et fokusområde for Nav Bodø, siden informantene bekrefter at det jobbes mye med kompetanseutvikling. Karriereplanlegging handler om å satse på talenter og nøkkelpersonell. Dette er medarbeidere som viser stort potensialet og bør få flere utfordrende arbeidsoppgaver. Nav Bodø har ca. 100 ansatte, hvor noen kommer til å ha en faglig karriere og andre en lederkarriere. Kunnskapsarbeidere verdsetter personlig- og faglig utvikling høyt. Tradisjonelt forutsetter karriereplanlegging at det finnes muligheter for å klatre i hierarkiet. I dag har ofte organisasjoner flere mulige karriereveier hvor man i stedet for å få personalansvar får et større faglig ansvar (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 264). Dette har Nav Bodø benyttet seg av gjennom å utnevne flere fagansvarlige. Karriereplanlegging har flere likhetstrekk med talentledelse, men den store forskjellen er hvilke ansatte som er i fokus for

oppmerksomheten. Poenget med talentledelse og karriereplanlegging er å støtte under Nav kontorets overordnede mål.

Kompetanseutviklingstiltak

Kompetanseutvikling kan være kostbart og det kan kreve kompetansemessige ressurser for planlegging og gjennomføring. Dette vil ofte være en del av vurderingen når man skal velge mellom interne eller eksterne tiltak. Interne kompetanseutviklingstiltak kan være jobbotasjon, kurs eller hospitering i en annen avdeling. Eksterne kompetanseutviklingstiltak er noe som må arrangeres og blir utført av for eksempel konsulentbedrifter, utdanningsinstitusjoner og bransjeorganisasjoner. Siden Nav ansatte ofte trenger en virksomhetsspesifikk kompetanse, så vil bruk av interne kompetanseutviklingstiltak være godt egnet. Nav har som regel et tett samarbeid med andre instanser, som for eksempel barnevern, helse og rusinstitusjoner. Nav Bodø bruker å invitere ansatte fra disse instansene for å holde foredrag og kurs, enten fysisk eller over teams. Dette er en type kompetanseutvikling som har stor nytteverdi for Nav veiledere. Det øker forståelsen for brukere som er i slike situasjoner, og man får mer kunnskap om virkemidler som kan benyttes i oppfølgingen.

Nav Bodø har gjennomført et utviklings- og læringstiltak gjennom bruk av et kvalitetssystem som trekker fem tilfeldige veiledere for gjennomgang av fem av deres saker. Et slikt tiltak kan raskt gi en følelse av å bli gransket og kontrollert. Informantene har gjennomgående kommunisert at tiltaket kun er for læring. Målet er at Nav skal kunne iverksette spesifikke utviklingstiltak rettet mot de forbedringsområdene kvalitetssystemet avslører.

Når man har gjennomført kompetanseutvikling så er det viktig å sjekke om man har nådd målene gjennom å evaluere. En av årsakene til at man gjennomfører kompetanseutvikling er for å tette kompetansegap. For å identifisere kompetansegap kan man gjennomføre en kompetanseanalyse. Hovedårsaken til kompetanseutvikling, samt arbeidet med å evaluere er å nå Nav-kontorets overordnede mål. Evalueringsprosessen forteller oss ikke bare om målene er nådd, men det gir også tilbakemeldinger som gir et utgangspunkt for nye nødvendige læringsprosesser. En evalueringsprosess kan for eksempel starte med å innhente deltakernes reaksjoner på selve kompetanseutviklingstiltaket. Det neste er å finne ut av hva deltakerne har lært. Etter hvert må man se om deltakerne bruker det de har lært i arbeidssituasjonen. Det handler om endringer i kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger. Det siste vil være å evaluere hvilken nytte Nav-kontoret har hatt av kompetanseutviklingen (Mikkelsen & Laudal,

2016, s. 268).

4.4 Hvordan jobber Nav Bodø med kompetansemobilisering?

Informantene kom ofte innom temaet kompetansemobilisering når de besvarte forskningsspørsmålene. Det var et relevant tema når intervjuene fant sted, siden lederne nettopp hadde vært nødt til å flytte rundt på ressurser, som fikk ulike reaksjoner. Informant 1 fikk spørsmålet om hvordan Nav Bodø jobber med kompetansemobilisering, og svarte med å referere til hendelsen. Informanten synes åpenbart at det var et vanskelig tema å prate om.

Det var kanskje ikke den best mulige måten, som vi gjorde der. Det vi gjorde var å plassere folk fordi det var der behovet for folk er. Der folk jobbet, har jobbet – behovet falt litt bort—om du forstår. Jeg synes ikke det var en god prosess akkurat når det gjelder rekrutteringen. Vi hadde et behov for forsterkninger på et område, da vil vi heller aller helst gå ut og si at vi trenger folk som kan gjøre det og det, hvem har lyst? Det ble litt sånn, hvem er det som ikke kan jobbe her lengre. Det var på en måte kartlagt at folk ikke ønsket å bytte avdeling. Prosessen var litt tullete. Når det er sagt så var det helt uproblematisk for dette er folk som kan Nav. Det går mer på rammene rundt jobben i Nav. Kompetansen vet vi er sånn høvelig på plass av alle som er ansatt her. Vi måtte mobilisere og det gikk fint og det går strålende. Mobiliseringen hadde bakgrunn i kartleggingen av at vi trenger folk på dette området (2023).

Nav Bodø måtte gjøre noen justeringer, og valgte å flytte noen ansatte fra en etasje til en annen. Når man flytter fra en etasje til en annen så bytter man gjerne også fagområde, selv om hovedoppgaven er oppfølging av brukere. I tillegg til nytt fagområde så kommer man inn i et nytt kollegialt miljø med andre sosiale og faglige rutiner. Informanten sier at det har gått strålende. Kompetansemobilisering dreier seg om et systematisk arbeid med å tilrettelegge for at de ansatte får anvendt sin kompetanse på den beste mulige måten. Men det må åpenbart være til fordel for Nav-kontoret. Nav Bodø gjorde en kartlegging som viste at behovene hadde endret seg, og var derfor nødt til å gjøre endringer. Informanten sier at prosessen var litt tullete, og de skulle ønske de kunne spørre hvem som hadde lyst til å flytte på seg. Tvungen kompetansemobilisering kan føre til misnøye blant de ansatte som er berørt, men også for selve arbeidsmiljøet. Når man flytter på ansatte så er det flere forhold som kan avgjøre om prosessen blir vellykket. De ansatte som ble flyttet må ha tiltro til at deres kompetanse kan anvendes i deres nye rolle, til å håndtere de nye oppgavene og utfordringene. Den neste faktoren omhandler autonomi, som trolig er til dels fraværende siden den omtalte hendelsen var ufrivillig. Den neste faktoren handler om tilhørighet. De ansatte ble flyttet fra egne avdelinger, hvor de har knyttet bånd over mange år. En nøkkelfaktor vil være at de raskt

opplever å bli en del av arbeidsmiljøet i sin nye avdeling. Et støttende og inkluderende arbeidsmiljø har stor betydning.

Medarbeidersamtalen som virkemiddel

Når informant 2 får spørsmålet om hvordan Nav-kontoret jobber med kompetansemobilisering så svarer informanten:

Det kommer an på hva du ytrer selv i medarbeidersamtalen. Vi har ansatte som har meldt et ønske om å få brukt kompetansen sin på en annen måte, som har byttet avdelinger, eller fått andre oppgaver, tilleggsoppgaver, når det dukker opp en mulighet. Det er helt avhengig av at man har en dialog med nærmeste leder sånn at den lederen skal tenk på deg når det dukker opp en mulighet eller at man kan gjøre noen endringer (Informant 2, 2023).

Medarbeidersamtalen er et viktig verktøy for Nav Bodø. Flere av informantene har gitt uttrykk for at det er de ansatte som må vise interesse, og si ifra om deres ønsker og behov. Informant 2 sier at de har gjort endringer på sin avdeling etter forespørsel fra de ansatte. Som nevnt ovenfor så vil et avdelingsbytte innebære store endringer i det sosiale og i det faglige. En slik endring kan lede til økt motivasjon, og en følelse av at man får brukt kompetansen sin på en bedre måte. Det er den ansattes opplevelse av å få utnyttet egen kompetanse som er avgjørende, og derfor er dette noe den ansatte selv må uttale seg om i medarbeidersamtaler.

Der og har vi gjort interne justeringer i avdelingen, fordi at vi ser at du mestrer kanskje ikke veldig godt på det, men du har et annet område som du er superflink på, så har du andre som går andre veien igjen. Vi justerer. I dag er det ikke så veldig viktig at alle gjør det samme, som det var da vi startet opp som Nav-kontor. Da måtte vi være generalister, alle måtte hive seg på alt som kom. Så har vi gradvis kunne justere sånn at vi blir spesialister på enkelte ting. Samtidig må vi passe på at det ikke blir for sårbart igjen. Det føler jeg er en god måte å utnytte den kompetansen som den enkelte sitter på, og la de få lov til å blomstre der de kan best (Informant 3, 2023).

Veilederrollen og saksbehandlingsrollen er to roller en veileder må håndtere, og gjerne bytte mellom flere ganger i løpet av en dag. I veilederrollen skal man fokusere på oppfølging, rådgivning og samarbeidet med aktører. En nøkkelfaktor er kommunikasjonsferdigheter. I saksbehandlingsrollen skal man utøve skjønn, innvilge og avslå søknader, innhente helseopplysninger og annen informasjon som kan være relevant i en saksbehandlingsprosess. Informanten viser til at man kan spesialisere i mye større grad nå enn når Nav Bodø ble opprettet. Dette innebærer at ansatte som sliter med oppfølging av store porteføljer, kan få lov til å jobbe mer med saksbehandling, og omvendt. Det er viktig med god rolledefinering siden det har stor betydning for de forventningene som blir rettet mot deg.

Rolledefinering

Lai (2013) viser til at rolledefinering påvirker kompetansemobilisering av flere dimensjoner. Det skal være et samsvar mellom de oppgavene som forventes å løses og kompetansen som rolleinnhaver har. I Nav skjer det stadig endringer, slik at roller og oppgaver kan endres over tid som betyr at kompetansen som er nødvendig også kan forandres. Rolleklarhet handler om tydelige rammer for ansvar, beslutningsmyndighet og oppgaver. Frustrasjon, forvirring og økt stressnivå kan unngås ved rolleklarhet. Rollebelastning dreier seg om balansen mellom tid og tilgjengelige ressurser. Når Nav Bodø tillater at en veileder kun får fokusere på saksbehandling, så må andre fokusere mer på oppfølging. Dette kan resultere i en skjevt fordelt rollebelastning. Ved for stor rollebelastning så får det konsekvenser for kvaliteten i arbeidet. Rolleorientering stiller krav til den ansattes holdninger i forhold til vilje til å være fleksibel. Fleksible rolleorienteringer er en fordel i et Nav-kontor, siden man hele tiden må imøtekomme brukere i endringer.

Jeg tenker at for å jobbe på Nav Bodø så skal alle kunne kjerneoppgavene våre, det er jo hovedoppdraget. Samtidig tenker jeg det er viktig å se på de enkelte styrkene som de enkelte har. Man kan gjerne si at alle skal jobbe med det samme, mens noen er bedre på det og andre er bedre på det. Jeg tenker å utnytte styrkene deres, og ikke nødvendigvis at alle må gjøre det samme, eller akkurat nødvendigvis de samme oppgavene. Det tenker jeg er en god måte å utnytte kompetansen de sitter på. Eksempelvis så er noen superflink i forhold til veiledning, mens andre ikke mestrer det på samme måte. Da tenker jeg at da kan heller de gjøre mer av det, så kan andre ha mer av den ordinære brukeroppfølgingen for eksempel. At man justerer litt på de ulike oppgavene etter som hva styrkene er (Informant 3, 2023).

Faktorer som påvirker kompetansemobilisering

Mestringstro er et nøkkelord, som handler om tillit til egen kompetanse. Hvis en Nav veileder føler at de er i stand til å mestre oppgaver og utfordringer knyttet til oppfølging, så scorer vedkommende høyt på mestringstro. Hvis vedkommende ikke føler seg trygg på å stadig endre mellom veilederrollen og saksbehandlerrollen så scorer de lavere på mestringstro. Høy mestringstro øker sannsynligheten for at man lykkes med utfordrende oppgaver eller problemstillinger, og mestringstro handler ikke om kompetansen man faktisk har, men følelsen av om man er kompetent. Mestringsfremmende faktorer kan være at det utøves mestringsorientert ledelse og at man får mestringsorientert støtte fra kollegaer.

Når jeg spør informant 3 om hvordan Nav Bodø håndterer at gode ansatte slutter så svarer informanten:

Akkurat der og da, så kan det være utfordrende, for du skal dekke et hull. Vi må tenke på hva vi gjør på kort sikt og på lang sikt. Når folk slutter så vil det medføre større arbeidsmengde til de andre, som kan være utfordrende. I verste fall kan det medføre til sykefravær. Så jeg tenker at det viktige er å se på noe vi kan nedprioritere, kan vi flytte på noen ressurser for å dekke gapet best mulig i en sånn kortvarig fase. Ellers så er det å få på plass og erstatte kompetanse vi mister, om vi ikke allerede har det på huset og kan gjøre noen interne flyttinger. Hva er behovet vårt fremover, selv om det er gode ansatte som slutter. Det er ikke nødvendigvis det samme vi skal se etter, for det kan være at vi allerede har det på huset. Så det holder med å fylle opp en annen plass på huset. Så der også blir det en gjennomgang, hva gjør vi og hva skal vi prioritere? (2023)

Informant 3 informerer om at det kan være nødvendig å flytte på ansatte for å dekke hullene som kan oppstå når noen slutter som en midlertidig løsning. Nav Bodø er også oppmerksom på at økt arbeidsbelastning kan lede til økt sykefravær. De er også villige til å nedprioritere oppgaver som ikke er like krevende for øyeblikket. Når gode ansatte slutter så gjør Nav Bodø en vurdering av om det må rekrutteres eller om noen andre kan fylle tomrommet. Det vurderes også om det bør rekrutteres andre plasser. «Vi er litt stolte av at folk som er blitt gode i Nav er attraktive i andre gode posisjoner. Også ser vi at vi har gode folk igjen som aspirerer til de stillingene som er der og så videre» (Informant 1, 2023).

Kompetansomobilisering preges av lederperspektivet. Lederen har stor betydning for om de ansatte føler de får anvendt sin kompetanse i jobben. Det kan for eksempel være i forhold til mulighetene for jobbutvikling. Dette er når den ansatte endrer sine arbeidsoppgaver for at det skal passe bedre i forhold til egen interesse og kompetanse. Mulighetene for de ansatte til å kunne aspirere til stillinger er motiverende i seg selv, og det handler om reelle muligheter. Hvis historikken viste at lederne i Nav Bodø rekrutterer fremfor å gjøre interne forfremmelser så kan det hemme motivasjonen for å ønske å bli værende i Nav. Det kan også være skadelig for omdømmebyggingen, siden det er mer ettertraktet å jobbe på en plass som satser på egne ansatte.

Det betyr at vi kontinuerlig av og til flytter litt ressurser over, for å avhjelp i sånne korte perioder, hvis det er topper. Vi gjør det veldig mye i egen avdeling, men vi gjør det for så vidt også, vi har flyttet ressurser over på markedsteam, alt etter behov, flyttet og tatt ut ressurser for å etablere andre team, jobbspesialist team, når de ble opprettet. Det er å se på hva de prioriterte oppgavene våre er, de brukergruppene. Så tenker jeg at dette gjør vi kontinuerlig (Informant 3, 2023).

Alle informantene er enige i at de ansatte jobber mer spesialisert nå enn tidligere. Dette er noe de ser fordeler og ulemper ved, og de setter pris på de ansatte som kan hele feltet. Informant 3

beskriver høy kompetansemobilisering som Lai (2013) mener fører til styrket verdiskapning og måloppnåelse.

Det vi har gjort i kanskje større grad på denne avdelingen er å *spesialisere*. Vi har for eksempel en som kun jobber med saksbehandling, fordi hun er veldig flink og veldig effektiv. Og vi har ganske mange som ønsker å ha mer møter, vi har egentlig på bakgrunn av at det er så dyktige veiledere som klarer å få den gode kontakten inn mot arbeidsgivere, klarer å kombinere det med oppfølging og lederstøtte og opplæring inne i bedriften (Informant 4, 2023).

Det gjøres individuelle vurderinger i avdelingene for hvordan de ønsker å strukturere seg. Det krever at noen ansatte blir fritatt for noen oppgaver, som igjen er avhengig av at noen andre ønsker å ta til seg disse oppgavene. Medarbeidernes rollebelastning er noe man må ta hensyn til. Arbeidsoppgavene skal være overkommelig uten en vesentlig påkjenning over tid. Kompetansen skal bli brukt på en hensiktsmessig måte, og medarbeiderne skal ha gode forutsetninger for å lykkes.

Da tenker jeg vi har mobilisert kompetanse og flyttet folk over på det de er aller best til. Det er mye bedre, for det første er det mer motiverende for de ansatte, og man får en bedre drift av det, og man får mer ut av dem når de får bruke sine beste evner i enda større grad. Det synes vi fungerer veldig godt (Informant 4, 2023).

Nav ansatte har høy grad av autonomi, og de styrer arbeidsdagene sine i stor grad selv. Kompetansemobilisering er spesielt nyttig når arbeidsoppgavene er rutinepregede og ensformig. Selv om de ansatte opplever høy grad av autonomi, så kan fortsatt oppgavene i seg selv være rutinepregede, selv om enhver sak er forskjellig. Lai (2013) viser til at ved høy opplevelse av kompetansemobilisering så er man mer indre motivert enn de som opplever en lav kompetansemobilisering. Dette er en av fordelene som informant 4 poengterer.

Strategisk kompetanseledelse krever en helhetlig satsing. For stort fokus på kompetanseanskaffelse og kompetanseutvikling, og for lite fokus på kompetansemobilisering fører til at den allerede anskaffede og utviklede arbeidstokken ikke blir mobilisert på en optimal måte. Lai (2013) sier at en av fallgruvene for lederne er å tro at kompetansen på huset blir brukt på en god måte automatisk.

Tidligere forskning viser at høy opplevd kompetansemobilisering er assosiert med høyere indre motivasjon, redusert turnoverintensjon og en sterkere lojalitet til organisasjonen.

4.5 Ledelse, kompetanse og kompetanseledelse

Nav Bodø har fem avdelingsledere. Det ser ut til at det er en felles enighet blant informantene om hva som er den rette lederstilen, hva som er den beste måten å øke kompetansen i egen avdeling, og hvordan de yter kompetanseledelse.

Lederstil

Det er ingen tvil om at det praktiseres autonomistøttende ledelse i Nav Bodø. Alle informantene informerer om at de ansatte styrer dagene sine i stor grad selv. Lederteorien handler nettopp om å støtte den ansattes opplevelse av autonomi. Dette gjør informantene gjennom å sørge for at de ansatte har valgmuligheter, de har innflytelse og de bestemmer i stor grad selv hvordan de skal utføre arbeidet. Informant 3 forteller at alle ansatte skal vite hva som er samfunnsoppdraget vårt. Dette representerer de ansattes klare mål. Det er generelt viktig at det gis gode tilbakemeldinger kontinuerlig ved utøvelse av autonomistøttende ledelse. Dette må være kulturen i avdelingen. Informantene nevner flere ganger at den eneste måten å bli en bedre veileder på er gjennom erfaring. De ansatte blir oppmuntret til å ta initiativ og utforske problemstillinger.

Fordelene med autonomistøttende ledelse er mange. Når de ansatte får en arbeidshverdag preget av autonomi så øker det prestasjoner, samlet trivsel og motivasjon. En forlenget effekt er at de ansatte får flere muligheter til utvikling av kompetanse, på grunn av muligheten til å utfordre seg selv gjennom å hele tiden få prøve seg i reelle situasjoner. Ulempene med lederstilen kan vise seg i forbindelse med å skal finne den rette balansen mellom å skal kontrollere arbeidet til de ansatte og følge opp, og gi de ansatte frihet. En annen utfordring vil være å skal kunne klare å tilpasse lederstilen til de ansattes forventninger og behov.

Informant 3 svarer på spørsmålet «Hvordan utnytter dere de ansattes kompetansepotensial?» med å trekke frem viktigheten av relasjoner. Informanten sier at det er viktig at man følger de ansatte tett slik at man for eksempel fanger opp arbeidsglede, mestring og ytelse. Relasjonell ledelse er en annen lederstil som blir høyt verdsatt av informantene. Det handler om å ha gode relasjoner til de ansatte som er preget av tillit, god kommunikasjon og anerkjennelse. Til sammenligning med autonomistøttende ledelse så bidrar relasjonell ledelse til økt motivasjon hos sine ansatte, men man får i tillegg et økt engasjement. Dette har bakgrunn i at hvis man liker sin nærmeste leder, så får man et genuint ønske om å oppnå gode resultater sammen med, eller for dem. Dette henger sammen med de største fordelene med lederstilen, som er at de ansatte får økt trivsel, tilhørighet og lojalitet.

En av ulempene med relasjonell ledelse er selve utfordringen med å skal bygge gode relasjoner til alle sine ansatte. Det kan ha negative virkninger om lederen har åpenbare bedre relasjoner til noen enn andre, dette kan oppfattes som favorisering. Hvis man klarer opprette tillitsfulle relasjoner så kan det igjen bli vanskelig når man må gi kritikk eller ta beslutninger som ikke er populære.

Veiledernes evner, holdninger, kunnskaper og ferdigheter

Informantene svarer på flere ulike spørsmål angående kompetanse, og de trekker gjentatte ganger frem hvor viktig arbeidet med kompetanse er for Nav Bodø. Ny i Nav er en del av opplæringsløpet til nyansatte Nav veiledere. Et av hovedtemaene som man går gjennom er veilederens kompetanse. Kursarrangørene trekker frem veilederens evner, holdninger, kunnskaper og ferdigheter.

Veiledernes evner er ifølge opplæringen på Ny i Nav «de egenskaper, kvaliteter og talenter en veileder innehar som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». Evnekomponenten viser til de stabile egenskapene av kompetanse, som til dels betyr at de er så grunnleggende at det er vanskelig for en leder å påvirke.

Veiledernes holdninger er deres «grunnsyn og innstilling». Grunnsyn kan tenkes å være hva som er en persons verdier og mål, hva man tror på og hva man tviler på, hvordan man forstår verden og de menneskene som er i den, og hvordan en veileder forholder seg til andre mennesker og kulturer. En veileders innstilling vil være knyttet til de vurderingene eller valgene som tas i en bestemt situasjon. Lai (2013) holder holdningskomponenten høyt i forhold til potensialet til en person. Informant 2 sier man må «være interessert i å utvikle deg når du jobber her på Nav-kontoret» (2023). Alle informantene nevner at det er medarbeiderne selv som må være engasjert og nyfiken på å utvikle seg.

Veiledernes kunnskaper er «fakta, informasjon og forståelse». Lai (2013) forklarer kunnskapskomponenten som informasjonsbasen til en person. I et hvert brukermøte må veileder kunne fakta, som er lover og regler. Informasjon er alt rundt, som for eksempel hvordan tiltak Nav kan tilby, hvordan rutiner som bør følges og hvilken retning man bør ta. Forståelse handler om at man må vite at alle er forskjellige, og man kan reagere på samme skade eller sykdom helt forskjellig. Informant 1 sier at «den tause kunnskapen kommer frem ved at man danner sin egen mening ut fra alle innspillene som kan være mer nyansert». Taus kunnskap kan ikke artikuleres ved bruk av ord, men det er en stor andel av en persons kompetanse (Lai, 2013). Informant 4 viser til hvordan de gjennomfører opplæring av

nyansatte i avdelingen. De har skulder til skulder opplæring over en lengre periode, i et rotasjonssystem. Dette er en tidkrevende prosess, men det er et perfekt klima for tilegnelse av taus kunnskap.

Veiledernes ferdigheter er «utførelse av oppgaver og bruk av fagsystemer». Denne kompetansekomponenten er den enkleste å forbedre, siden den enkelt kan læres gjennom observasjon. Informant 2 sier at «avdelingslederne har også gjennomgang av porteføljer». Det gjøres slike gjennomganger for læring. Informantene poengterer at dette er en arena for kompetanseutvikling. Det er viktig at dette blir kommunisert godt, slik at man unngår at de ansatte føler seg overvåket eller kontrollert, som er en av ulempene med autonomistøttende ledelse. Selv om hensikten med en porteføljegjennomgang blir godt kommunisert, så er det de ansattes holdning som avgjør utfallet.

Kompetanseledelse i Nav Bodø

Kompetansebegrepet har uttalt stor verdi hos informantene. Det er et dynamisk og komplekst begrep. I rekrutteringssammenheng så ser informantene både på formell og uformell kompetanse. Selv om stillingsannonsene presiserer krav om minimum bachelor så fører de ingen statistikk på dette. Det er altså ikke kun skole og utdanning som avgjør om du er aktuell for å jobbe hos Nav Bodø. De legger stor verdi i å ha erfaring med å jobbe med andre mennesker. Informant 2 sier at den «virkelige verdien er de ansattes samlet kompetansen» (2023).

Jeg synes generelt at vi jobber godt med kompetanse i Nav-kontoret. Og jeg synes vi sitter på en samlet god kompetanse. Både med de gamle, drevne og erfarne som har jobbet her i mange år. De har veldig mye å tilføre, Samtidig er det godt å få inn det nye som kan stille spørsmål med deg vi gjør, og komme med input som ikke vi selv har sett. Vi har stått i det samme over så mange år. Jeg synes det er en god blanding av ny kompetanse i kontoret, og med det gamle så synes jeg det blir en fin kombinasjon (Informant 3, 2023).

Kompetanseledelse er et lederansvar. Informant 1 sier «vi er jo en ledergruppe som ser sammen på helheten» (2023), dette er et avgjørende arbeid for at Nav Bodø skal nå sine mål gjennom å sørge for at Nav-kontoret har riktig bemanning med god nok kompetanse. Informantene er fornøyde med blandingen av de gamle og erfarne og de yngre nytilsatte. Kompetanseledelse handler i stor grad om å sørge for at man har en god læringskultur, som innebærer at man deler kunnskap innad på kontoret.

Informant 2 sier at «vi er en kompetansebedrift som er helt avhengig av kompetansen som de ansatte representer» (2023). En av utfordringene med kompetanseledelse er å identifisere hvor kompetansebehovet er. Informant 4 sier at det er ledergruppen som fortløpende vurderer hvor behovet for kompetanse er. Dette innebærer å flytte ansatte mellom avdelingene om nødvendig. En annen utfordring med kompetanseledelse er å skal klare å motivere de ansatte til å ville utvikle seg. For å motivere og engasjere ansatte til å ta ansvar for sin egen læring så må man ha fokus på tilbakemeldinger, dialog og anerkjennelse.

Informant 2 sier at «Vi er 6 i ledergruppen, og vi har faste møter to ganger i uken» Noen avgjørelser blir tatt av Nav lederen og stabslederen, så blir de andre lederne orientert. «veldig mange ting tas opp i ledergruppen for diskusjon». Nav lederen og stabslederen er de eneste i ledergruppen som ikke har ansvaret for en faggruppe. De har muligheten til å fokusere mer på helheten, og kan ta avgjørelser basert på hva de ser. Hvis de ser at det er en større belastning i en avdeling, og en annen avdeling har mer ro, så er det Nav lederen eller stabslederen som foreslår justeringer.

Vi drøfter gjennom – det er tidvis høy temperatur og gode diskusjoner, og noen dårlige. Skal man analysere i ettertid så er det mer, ikke nødvendigvis gode møtepunkter, men vi har et veldig nært og godt forhold til hverandre, så vi tåler å være uenige. Vi er veldig på sak. Alle ledermøtene jeg har vært på, så har jeg vært ganske irritert noen ganger, men jeg har aldri gått ut og tenkt at dette orker jeg ikke mer» (Informant 2, 2023).

Ledelsen i Nav Bodø har stor betydning for om Nav-kontoret lykkes eller ikke. Molstad og Aspeli (2020) viser til at ledelse foregår på et strategisk, administrativt og operativt nivå (s. 28). Når Nav lederne har ledermøter to ganger i uken så jobber de både på et strategisk nivå, altså med overordnet styring, fremtid og helhetsperspektiv, og på et administrativt nivå hvor de planlegger, organiserer og koordinerer Nav-kontorets ressurser og aktiviteter. Lai (2013, s. 13) viser til viktigheten av at lederne jobber langsiktig, systematisk og målorientert med kompetanse. Det må være forankret i toppledelsen.

Kompetanse er en veldig stor del av både den strategiske lederjobben vi gjør og det fokuset som vi har, både fra Nav lederen og ledergruppen og ned i avdelingen og til de fagansvarlige. Vi har satt det i system, der man særlig på avdelingsnivå har hovedansvaret for sitt, og at avdelingene både kan lære av hverandre og sånt, men gjennomfør og planlegg en kompetanseutvikling (Informant 4, 2023).

Organisasjonsstrukturen til Nav Bodø har hierarkiske nivåer, hvor Nav lederen er øverst, etterfulgt av avdelingslederen for stab. Så kommer det tre avdelingsledere på lik linje som har

ansvaret for egne fagavdelinger. Under enhver avdelingsleder så har man egne fagledere for fagområdene. Før man på nederste nivå får selve fagområdene i egne team. Det vil skje en endring som får konsekvenser for selve organisasjonsstrukturen til Nav Bodø, når de nå har ansatt fagansvarlige som vil ha ansvaret for fagområdene på tvers av alle avdelingene. Organisasjonsstrukturen til Nav Bodø vil da se ut som en matriseorganisasjon. Fordelene er i teorien som uttalt av Nav lederne, at det vil fremme tverrfaglig samarbeid og lik praksis på tvers av alle fagavdelingene. En av ulempene med denne strukturen er at det kan bli rollekonflikter, maktstrid og problemer i forhold til kommunikasjon.

Informant 1 sier at «på min avdeling føler jeg at jeg hele tiden må vite hva som er målet (...) det er mitt ansvar å sette nivået på det faget vi utøver». Leders fysiske tilstedeværelse og engasjement har stor betydning for kompetanseutvikling. Lederen bør selv sette av tid og være til stede, for å vise sine ansatte at dette er viktig. Det er lederens ansvar å sørge for at strukturen som er etablert har de koblingene som fremmer kompetanseutvikling. Hvis en leder prioriterer bort aktivitetene som går på kompetanseutvikling, så kan resultatet være at disse aktivitetene vektlegges mindre av deltagerne.

5. Avslutning

Formålet med denne oppgaven var å utforske hvordan organisasjoner kan benytte seg av strategisk kompetanseledelse for å øke verdiskapning og måloppnåelse. Jeg var på forhånd ansatt i Nav Bodø og hadde allerede opparbeidet meg en forståelse for de utfordringene som er knyttet til arbeidet med kompetanse i større kunnskapsbedrifter. Konklusjonen er basert på problemstillingen: **Hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø?**

Jeg har brukt Linda Lai (2013) sine teorier om strategisk kompetanseledelse, samt supplerende teori som utgangspunkt for det teoretiske rammeverket. Det teoretiske bakteppe var grunnlaget for innhenting av empiri gjennom kvalitative intervju. Funnene mine har gitt meg fem forskningsspørsmål som må besvares for å gi svar på problemstillingen:

1. Hvordan jobber Nav Bodø med strategisk kompetanseledelse?
2. Hvordan jobber Nav Bodø med kompetanseanskaffelse?
3. Hvordan jobber Nav Bodø med kompetanseutvikling?
4. Hvordan jobber Nav Bodø med kompetansemobilisering?
5. Hvordan fremkommer ledelse, kompetanse og kompetanseledelse i Nav Bodø?

5.1 Oppsummering av funn

Strategisk kompetanseledelse

Den strategiske kompetanseledelsen i Nav Bodø blir i stor grad påvirket av Navs virksomhetsstrategi, mål og disponering og uregelmessige endringer. Dette er faktorer som ikke er under Nav Bodøs kontroll, men det er noe de må endre og tilpasse seg etter. Informantene er vant til å bli styrt fra oven, og så reagere som følge av det. Nav Bodø har ingen uttalt kompetansestrategi. Dette er noe som ville bidratt til å få en oversikt over hva som er nødvendig kompetanse i fremtiden, og hvordan denne skal sikres. Nav Bodø er i stedet opptatt av å gjøre behovsanalyser og jobbanalyser før ansettelser. Dette kan forklares av hyppige endringer som krever raske omstillinger, som resulterer i at det er vanskelig å planlegge hva man trenger langt fram i tid. Det er i tillegg knapphet på ressursene, sykefravær og foreldrepermisjoner som de er nødt til å forholde seg til. Mål og disponering blir publisert hvert år og er veldig førende. Informantene føler at alt skal prioriteres stadig mer.

Informantene sier de planlegger tiltak som skal sikre at medarbeiderne når definerte mål. Internkurset «Ny i Nav» er et eksempel på et tiltak som blir kontinuerlig brukt, og skal sikre brukeroppfølgingskompetansen på nyansatte. «Alt det jeg er» er et kompetansehevende tiltak som ble helhetlig satset på.

Nav Bodø har en bevisst strategi for å sikre medarbeiderne erfaringskompetanse, som de vektlegger høyt. De gir sine ansatte mye frihet, og forventer at de er motiverte og tar i bruk E-læring, veiledningsplattformen og praktiserer åpne dører slik at det er god informasjonsflyt på kontoret.

Kompetanseanskaffelse

Rekruttering er et av Nav Bodøs styrkeområder. De har gode kandidater på søkerlistene og de gjennomfører en behovsanalyse og jobbanalyse før enhver utlysning. De drøfter hva de trenger på ledermøter, og de etterspør i avdelingene for å finne ut av hvor det er mest behov for forsterkning. De er åpne for å flytte på ressursene for å se om det kan jobbes smartere eller om noen områder kan nedprioriteres.

Nav Bodø har i det siste opplevd en del turnover. Dette kan være en stor utfordring som henger sammen med at kompetansen som forsvinner er vanskelig å erstatte. Når Nav Bodø ser etter nyansatte så vektlegger de personlig egnethet, siden fagkompetansen uansett ikke kommer før man har begynt. Det er likevel kandidater som har helse og sosialfaglig bakgrunn

som er mest relevant i forhold til arbeidsoppgavene. Viktige kriterier er kommunikasjons- og samarbeidsevner, samt det å kunne jobbe effektivt og raskt sette seg inn i problemstillinger.

Nav Bodø bruker ikke vitenskapelige metoder i sine rekrutteringsprosesser. Dette er noe som kunne gitt de et bedre beslutningsgrunnlag, og samtidig gjort ansettelsesprosessen mer objektiv.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling handler i hovedsak om å forbedre kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Nav Bodø fokuserer mest på utnyttelse av allerede anskaffet kompetanse. Nav lederne er opptatt av å opprettholde gode relasjoner med sine ansatte. På denne måten kan de være tett på i det daglige, se hvor de ansatte yter best, se om det er arbeidsglede, mestring og om de er på rett plass.

I Nav Bodø skal kompetanseutvikling være et tema under medarbeidersamtaler. Holdningen til de ansatte skal være at alt kan forbedres. Det gjennomføres jevnlige gjennomganger for fagopplæring og saksverksted. Kompetanseutviklingen blir preget av at det skjer endringer hele tiden, som for eksempel i regelverk. Det blir regelmessig gjennomført tvungen kompetanseutvikling siden Nav Bodø har overordnede føringer på ting som skal læres, og det meste av dette gjøres ved bruk av Teams. Bortsett fra obligatorisk opplæring så har de ansatte ansvaret for egen utvikling. Det er noen som har en stor egendrive til å utvikle egen kompetanse, mens andre ikke har det. Det forventes at man er interessert, deltar i diskusjoner og tar saker opp på eget initiativ.

Læring i Nav Bodø foregår i hovedsak ved bruk av kollegaveiledning og veiledningsplattformen. Noen av avdelingene bruker fadder som en del av opplæringen for nyansatte, mens alle avdelingene knytter den nyansatte til andre veiledere for å lære område de skal inn på. Det er en felles forståelse av at alle ansatte må legge opp veien mens man går, ved å bli kastet ut i det. Nav Bodø benytter seg hovedsakelig av interne kompetanseutviklingstiltak fordi arbeidsoppgavene har store krav til virksomhetsspesifikk kompetanse. Et godt eksempel på dette er kvalitetssystemet, som er et utviklings- og læringstiltak som ikke er kostbart, men krever kompetansemessige ressurser for planlegging, gjennomføring og evaluering.

Kompetansemobilisering

Nav Bodø er nødt til å flytte ansatte etter behov. Informantene vet at kompetansen på Nav-kontoret er god, og de ønsker å utnytte denne kompetansen. Fokuset på at alle skal være generalister har endret seg, så de ansatte har selv muligheten for å påvirke opplevd kompetansemobilisering gjennom medarbeidersamtaler. Det foregår kontinuerlige endringer som bidrar til at uttalte ønsker kan bli oppfylt innen kort tid.

Når Nav-kontoret mister ansatte så ser de om nødvendig umiddelbart på områder som kan nedprioriteres i en kortvarig fase. Det handler om å flytte ressurser for å dekke et gap, mens de starter en rekrutteringsprosess. Informantene er også klare på at flinke ansatte har mulighet til å aspirere til stillinger som blir ledige. De er også åpne for å gjøre interne flyttinger for så å rekruttere på et helt annet område enn der hvor de mistet kompetanse.

Nav Bodø mener de har mobilisert kompetanse når de har flyttet ansatte over på det de er aller best til. Dette er noe de mener øker motivasjon og resulterer i bedre drift.

Ledelse, kompetanse og kompetanseledelse

Nav Bodø har en hierarkisk organisasjonsstruktur med avdelingsledere som utøver autonomistøttende ledelse. Lederne er opptatt av relasjonell ledelse hvor de forsøker å ha en god relasjon til sine medarbeidere. Nav Bodøs ledergruppe består av seks ledere som sammen ser på helheten. De møtes to ganger i uken og kompetanse er en veldig stor del av den strategiske jobben de gjør. Dette er et fokusområde som går fra Nav lederen og ledergruppen og ned i avdelingene til de fagansvarlige.

Informantene sier at det generelt jobbes godt med kompetanse i Nav-kontoret. Den samlede kompetansen er god, både for de eldre arbeidstakerne som er mer drevne etter mange år, og de nye som kommer inn med et nytt blikk og stiller spørsmål med det de gjør.

5.2 Konklusjon

Hovedmålet med denne oppgaven er å finne ut av hvordan Nav Bodø jobber med ledelse, anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse. Jeg har intervjuet fire avdelingsledere for å undersøke hva som er Nav Bodøs helhetlige satsing på kompetanse. Problemstillingen er:

«Hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i Nav Bodø?»

Overordnede føringer: Nav Bodø er nødt til å forholde seg til Navs virksomhetsstrategi og mål og disponering. Det daglige ansvaret for læring og kompetanseheving ligger hos ledergruppen. Det finnes ingen uttalt kompetansestrategi, men det utføres kontinuerlige behovs- og jobbanalyser for å hele tiden sørge for at man har den kompetansen som trengs for å nå definerte mål.

Utnytte allerede anskaffet kompetanse: Nav lederne utøver en lederstil som fremmer autonomi og gode relasjoner. Nav Bodø har skapt et læringsmiljø fremfor et prestasjonsmiljø. De bruker primært medarbeidersamtaler, fagmøter, saksverksted og kollegaveiledning for kompetanseøkning gjennom erfaringsutveksling. Nav lederne er enstemmig enig i at de ansatte må lære gjennom diskusjoner og opparbeidelse av erfaring.

Kompetanseutviklingsaktiviteter som blir gjennomført utenom full drift er opplæringskurset Ny i Nav, utviklingstiltak som «Alt det jeg er», kvalitetssystemet og kontinuerlige teamskurs i regi av Nav Nordland. Når de må rekruttere så drøftes dette i ledermøter, gjerne med bakgrunn i tilbakemeldingene de har mottatt fra avdelingene sine. Resultatet kan være interne justeringer, hvor noen forfremmes eller får andre ansvarsområder, eller at man rekrutterer på et helt annet område enn der man har mistet kompetanse. Nav Bodø er heller ikke redd for å gjøre endringer hvis det er områder som må nedprioriteres. Lederne flytter gjerne sine ansatte til områder hvor de yter best, siden dette kan lede til økt motivasjon og bedre drift.

Endringer: Den strategiske kompetanseledelsen i Nav Bodø blir påvirket av forskjellige endringer. Mål- og disponeringsbrev med budsjettammer legger til grunn virksomhetsplanleggingen for året. Politikken som skifter retninger og samfunnsutviklingen påvirker Nav. Nav Bodø er nødt til å være fleksible og tenke effektivitet, siden de er avhengige av å kunne snu seg raskt. Knappheten på ressursene medfører blant annet at Nav-kontoret må ned i antall stillinger. Dette øker fokuset på at man har ansatte som kan anvende sin kompetanse til å skape høy nok produktivitet.

5.3 Videre forskning

Min studie tar for seg Nav Bodø som kun er ett av over 260 Nav-kontorer som finnes i Norge. Nav-kontorene er imidlertid ulike, og man vil se store variasjoner i deres strategiske kompetanseledelse, organisering og rutiner.

Forslag til videre forskning kan være å sammenligne den strategiske kompetanseledelsen i Nav-kontorer som er tilsvarende i størrelse, for å måle effektene av det som skiller dem. På denne måten kunne man måle betydningen for ledelsen, organiseringen og rutinene for den strategiske kompetanseledelsen. Effektmåling kan være en vanskelig oppgave som krever tid og kompetanse.

Det hadde også vært interessant å se nærmere på hvor stor betydning størrelsen av et Nav-kontor har for deres arbeid med kompetanse, siden ansatte på mindre Nav-kontorer må være generalister. Et mindre Nav-kontor vil være mindre kompleks med flatere struktur, hvor det vil være enklere å opprettholde koblingen mellom kompetanse og strategi.

Det hadde også vært interessant å undersøke et Nav-kontor med en tydelig lokal kompetansestrategi, for å måle gevinsten av denne og for å se hvordan denne kobles opp mot virksomhetsstrategien.

Et annet aspekt ved Lai (2013) sine teorier om strategisk kompetanseledelse dreier seg om utvikling av kompetanse. Dette kan være et spesielt interessant forskningsområde, som også vil være relevant for Nav-kontorene som kan være i situasjoner hvor de må ned i antall stillinger på grunn av budsjett.

Litteraturliste

Berge, S. (2018, 19. desember). *Hva er forskningsetikk og hvorfor trenger vi den?* [Video].

YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Savq_-NkWKM&t=4s

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Eggebø, H. (2020). *Kollektiv kvalitativ analyse*. Norsk sosiologisk tidsskrift, 106-122.

<https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-02-03>

Fossestøl, K. & Borg, E. & Breit, E. (2020). *Nav i en ny tid?: En evaluering av hvordan retningsvalgene i Stortingsmeldingen 33 implementeres på Nav-kontorene*. (AFI-rapport nummer: 2020:09). OsloMet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/2b72fc9458b8443e90a3f15dd55fdbe6/nav-i-en-ny-tid-en-evaluering-av-hvordan-retningsvalgene-i-stortingsmelding-33-implementeres-pa-nav-kontorene-afi-2020.pdf>

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2020). *Endringsledelse og ledelsesendring: Fra plan til praksis*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Johannessen, A. & Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo. Cappelen damm.

Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Nav. (2022, 16. mars). *Læringspraksis og læringskultur i NAV – Arbeids- og tjenestelinjen*.

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/innovasjon-og-laering/laeringspraksis-og-laeringskultur-i-nav--arbeids-og-tjenestelinjen>

Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Norsk Industri. (2019, 26. april). *Identifisere kompetansegap*.
<https://www.norskindustri.no/dette-jobber-vi-med/kompetanse/kompetanse-for-fremtidens-industri/lag-kompetansestrategi/identifisere-kompetansegap2/>
- Sadeghi, T. & Terum, L. I. (2021). *Nav trenger en langsiktig kompetansestrategi*. OsloMet.
<https://www.oslomet.no/om/nyheter/kai-kronikken/nav-kompetansestrategi>
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder: I praksis*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet "Hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i NAV Bodø?"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å beskrive hva som kjennetegner strategisk kompetanseledelse i NAV Bodø. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å beskrive hva som kjennetegner strategisk kompetanseledelse i NAV Bodø i forbindelse med levering av min masteroppgave i samfunnsvitenskap med fordypning i HRM. Dette er en masteroppgave på ca. 80 sider. Datainnsamlingen vil bestå av 4-6 intervjuer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet ved veileder Iselin Silja Kaspersen. Prosjektet utføres med samtykke fra NAV Bodø.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriet for å delta er at du har en lederrolle i NAV Bodø. Omtrent 5 personer får henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et intervju. Det vil ta ca. 20-30 min. Intervjuet vil omhandle spørsmål om dine holdninger, tanker og erfaringer rundt arbeidet med strategisk kompetanseledelse i NAV Bodø. Disse opplysningene registreres med lydopptak og transkriberes før det blir slettet. Du vil bli omtalt som informant 1,2,3,4 eller 5 osv.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som vil ha tilgang til opplysningene. Disse vil ikke deles med NAV Bodø. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med koder. Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal leveres 15. mai. Datamaterialet fra intervjuet vil bli slettet når jeg er ferdig med transkriberingen.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg.
- å få rettet personopplysninger om deg.
- å få slettet personopplysninger om deg.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet, skal NSD – Norsk senter for forskningsdata AS ha vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Nord universitet ved Iselin Silja Kaspersen 47 30 08 32 isk@nforsk.no - NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Intervjuguide

Fase 1: Rammesetting

Det er ønskelig med et uformelt intervju, slik at det først vil være rom for small-talk. Målet er at informanten skal dele flere tanker rundt tema.

Fase 2: Informasjon

Jeg er ansatt i NAV Bodø og studerer en master i samfunnsvitenskap med fordypning i HRM ved Nord universitet. Jeg er nå i gang med masteroppgaven og ønsker å ta for meg strategisk kompetanseledelse i NAV Bodø. Jeg ønsker å kartlegge hvordan NAV Bodø jobber strategisk med kompetanseledelse gjennom anskaffelse, utvikling og mobilisering. Jeg skal kun snakke med ledere i NAV Bodø.

Med anskaffelse mener jeg i hovedsak rekruttering og omplassering av ansatte. Med utvikling tenker jeg på utvikling i en strategisk forstand. Med mobilisering tenker jeg på hvordan man utnytter ressursene man har.

Jeg ønsker å ta opptak av intervjuet for å kunne gjengi svarene så presist som mulig. Dette skal være en garanti for at svarene dine ikke kan oppfattes på en annen måte. Opptakene vil bli slettet etter at transkriberingen er ferdig. Ved bruk av sitater i oppgaven vil disse bli markert med "informant 1,2,3 og 4" osv..

Samtykkeskjema presenteres informanten og samtykke tas opp på lydopptaker.

Fase 3: Overgangsspørsmål

Hovedspørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål
Hva er din bakgrunn før du begynte i NAV?	Hva har du jobbet med tidligere?
	Hvilken utdanning har du?
Hva fikk deg til å begynne å jobbe i NAV?	Har du hatt andre roller/stillinger i NAV?

Fase 4: Nøkkelspørsmål

Start båndopptaker – få samtykke

Hvordan jobber NAV Bodø med kompetanseplanlegging?	
Er det mest fokus på anskaffelse av kompetanse eller utvikling og utnytting av allerede anskaffet kompetanse?	Hvordan utnytter dere allerede anskaffet kompetanse på best mulig måte?
Hvilken verdi har kompetansebegrepet i NAV Bodø?	Hvordan håndteres det når gode ansatte slutter?

Hvordan jobbes det med kompetansemobilisering?	Hvordan utnytter dere de ansattes kompetansepotensial?
Hvordan jobbes det kompetanseanskaffelse?	Hvordan identifiserer dere de rette kandidatene?
Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling?	Kan du si litt om læring i NAV?
Hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i NAV?	Hvordan kan kompetanse utvikles?

Fase 5: Oppsummering

Oppsummere funn	Har jeg forstått deg riktig?
	Er det noe du vil legge til?

Prosjektbeskrivelse

1 Tema og problemstilling

Temaet er strategisk kompetanseledelse og problemstillingen er hva kjennetegner strategisk kompetanseledelse i NAV Bodø.

2 Metode

Jeg skal benytte meg av kvalitative intervjuer.

Jeg mener at dette blir den beste metoden for å besvare problemstillingen. Jeg skal intervjuer avdelingsledere i NAV Bodø.

3 Teoretisk perspektiv

Jeg skal benytte meg av fagbøker som tar for seg strategisk kompetanseledelse.

4. Forskningsetiske perspektiver

Jeg skal behandle alle personopplysninger anonymt. Hvis jeg skal intervjuer 4 avdelingsledere så vil de bli oppført som leder 1, 2, 3 og 4. Lyddopptak vil bli slettet etter transkribering. Transkriberingen vil bli presentert i bokmål.

5 fremdriftsplan

Jeg skal skrive ferdig masteroppgaven til 15.mai 2023. Jeg skal skrive ca. 15 sider per måned.

Vurdering av behandling av personopplysninger

<file:///C:/Users/47901/OneDrive/Dokumenter/Meldeskjema%20for%20behandling%20av%20personopplysninger.pdf>