

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED 5009

Navn: Heidi Roghell Martinsen  
Line Valsjø

---

## **Kompetanse: Organisasjonens viktigste ressurs** - En studie om kompetanseforvaltning i organisasjoner

---

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 153

## **Forord**

Men denne masteroppgaven avrunder vi tre fantastiske, lærerike og krevende år i studiet Master of Business Administration ved Nord universitet. Denne masteroppgaven er et resultat av vår spesialisering i relasjonsledelse, og tar for seg hvordan kompetanseforvaltning i organisasjoner som er tilknyttet HR- funksjonen foregår, og hvordan kompetanseforvaltningen påvirkes av relasjonen mellom leder og ansatte. Studiet skulle i utgangspunktet foregå med fysiske samlinger i Stjørdal, men fordi Norge stengte ned grunnet Covid-19 rett etter studiestart, har både undervisning og samarbeid for det meste foregått digitalt.

Til tross for at vi har hatt redusert fysisk tilgang til hverandre som følge av dette, er vi begge enige i at samarbeidet har fungert godt over nett og telefon. Å jobbe med dette som et team har vært både utviklende og lærerikt. Siden vi begge er studenter med stort engasjement og interesse for mennesker og kompetanse, har vi innimellom sett at oppgaven nesten har skrevet seg selv, men vi må være ærlige og si at det har vært stunder hvor oppgaveskrivingen også har bidratt til fysisk ubehag og motløshet i en travel hverdag med full jobb ved siden av. Vi har derfor vært prisgitt vår evne til å løfte hverandre og dra prosessen videre når en av oss har vært nede for telling. Samarbeidet har vært upåklagelig, og studiet har ikke bare gitt oss muligheten til å innkassere en mastergrad, men har også bidratt til å utvikle et vennskap som kommer til å vedvare i fremtiden.

Vi vil gi en stor takk til vår stødige veileder, Gro Talleraas, for kyndig og konstruktiv veiledning gjennom hele oppgaven. Din unike kompetanse og forståelse for fagfeltet og akademisk skriving har vært til uvurderlig hjelp i prosessen. Ditt gode humør har spredt seg i vårt lille team og bidratt til både pågangsmot og guts! Til din arbeidsgiver, Nord universitet, kan vi med sikkerhet si at de faktisk har klart å få til det som denne oppgaven handler om: å ha rett person på rett plass! Vi vil også gjerne takke våre informanter som har gjort denne studien mulig. Til slutt vil vi takke våre forståelsesfulle familier og arbeidsgivere som har lagt til rette og gitt oss det nødvendige spillerommet som skulle til for at et fullført masterstudium og denne oppgaven nå har blitt en realitet.

Bjerka og Trondheim, 24.mai 2023

Heidi Merete Roghell Martinsen og Line Valsjø

## **Sammendrag**

Hensikten med studien er å få en bedre forståelse for hvordan organisasjoner jobber for å forvalte kompetanse, og hvordan ledere jobber for å ivareta de menneskelige ressursene i sine bedrifter. I dagens kunnskapssamfunn er organisasjoner i mye større grad enn tidligere helt avhengige av å ha ansatte med riktig kompetanse for å realisere sine mål, samtidig som det er økt konkurranse både i og mellom det offentlige og det private næringslivet om de menneskelige ressursene.

Studien tar utgangspunkt i at den kompetansen de ansatte besitter er organisasjoners viktigste ressurs, og at denne må forvaltes godt for å oppnå organisasjonens mål. Tre viktige aspekter ved hvordan organisasjoner forvalter kompetanse er hvordan de arbeider for å sikre, holde på og utvikle denne.

Denne studien viser hvordan disse faktorene gjør seg gjeldende i to casebedrifter, en liten privat bedrift, og en stor offentlig bedrift. Studien gir svar på hvordan ledere jobber for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i bedriften, på hvilken måte relasjonen mellom leder og ansatt kan påvirke kompetanseforvaltning og hvilken rolle HR-avdelinger har i forvaltning av kompetanse. I studien er det benyttet kvalitativ metode med intervju av totalt sju informanter i to bedrifter.

Gjennom analysen finner vi i studien at kompetanseforvaltning inngår i komplekse sammenhenger i casebedriftene og at tilgang til riktig kompetanse er avgjørende for effektivitet og måloppnåelse. Studien vår konkluderer med at relasjonen mellom leder og medarbeider er av stor betydning for kompetanseforvaltning, at bevisstheten omkring helhetlig kompetanseforvaltning i casebedriftene er noe lav, og at kompetanseforvaltningen i casebedriftene er overveiende tilfeldig og ad hoc.

Ut fra studiens funn og analyser har vi utviklet en matrise som avslutningsvis brukes for å synliggjøre kompleksiteten i fenomenet kompetanseforvaltning i casebedriftene. Denne kan anvendes av andre bedrifter som ønsker en inngangsport til refleksjon om egen praksis for kompetanseforvaltning.

## **Abstract**

The purpose of this study is to gain a better understanding of how organizations work to manage competence, and how managers aim to care for the human resources in their companies. In today's knowledge-based society, organizations are completely dependent on having employees with the right skills to realize the organizations' goals. Meanwhile, there is increased competition to secure those human resources, both in and between the public and private business sector.

The study is based on the premise that the competence possessed by the employees is the organization's most important resource, and that this must be managed well in order to achieve the organization's goals. How businesses work to secure, maintain and develop said competence are three important aspects of competence management. This study looks at how these factors apply in two case companies: One small, private company and one large, public company. The study provides answers to how managers of these companies work to ensure that the right person with the right competence is in the right place in their organization. It also provides findings about how the relationship between manager and employee can affect competence management, and what role the HR departments play when it comes to competence management. The study employs a qualitative research method by interviewing seven informants from the two case companies.

The study finds that competence management happens within complex contexts in our cases, and that access to the right competence is crucial for efficiency and goal achievement. The study shows that the relationship between leader and employee has an impact on competency management, that the awareness of comprehensive competence management in the case companies is somewhat low, and that competence management in the case companies can be described as mainly random or ad hoc.

We have developed a matrix based on the study's findings and analyses. This matrix is presented in the study's concluding section to highlight the complexity of the competence management phenomenon in the case companies. The matrix may also be used by other companies seeking to reflect on their own practice of competence management.

## Innholdsfortegnelse

|   |     |
|---|-----|
| Forord .....  | i   |
| Sammendrag .....  | ii  |
| Abstract .....  | iii |
| Innholdsfortegnelse .....   | iv  |
| Tabelloversikt .....  | vii |
| Figuroversikt .....   | vii |
| 1.0 Innledning.....   | 1   |
| 1.1 Problemstilling.....  | 2   |
| 1.2 Oppgavens oppbygning.....   | 3   |
| 1.3 Avgrensning.....  | 3   |
| 2.0 Redegjøring av kontekst.....  | 4   |
| 2.1 Casebedrift A: Offentlig bedrift- Kommune med bystatus- linjeledelse .....          | 4   |
| 2.2 Casebedrift B. Privat, mellomstor bedrift, prosjektbasert, matriseorganisasjon..... | 5   |
| 3.0 Teori .....   | 6   |
| 3.1 Mennesket som ressurs.....  | 6   |
| 3.2 Kompetanse .....  | 8   |
| 3.2.1 Formell kompetanse .....  | 9   |
| 3.2.2 Uformell kompetanse .....   | 9   |
| 3.2.3 Totalkompetanse .....   | 9   |
| 3.2.4 Kompetanseforvaltning: kompetanse som kapital/ ressurs .....                      | 9   |
| 3.2.5 Kompetansemobilisering.....   | 10  |
| 3.2.6 Helhetlig kompetanseutnyttelse .....  | 11  |
| 3.2.7 Kompetansestrategi .....  | 11  |
| 3.2.8 Strategisk kompetanseledelse.....   | 11  |
| 3.3 HRM: HR-funksjonen, et ressurscenter for bedrifter .....                            | 12  |
| 3.3.1 Hard og myk HRM.....  | 13  |
| 3.4 Medarbeidersamtaler .....   | 13  |
| 3.5 Organisasjonslæring .....   | 14  |
| 3.6 Rekrutteringsmetodikk .....   | 15  |
| 3.7 Organisasjonsstruktur, formelle og uformelle trekk ved organisasjoner .....         | 16  |
| 3.7.1 Formell organisasjonsstruktur .....   | 17  |
| 3.7.2 Arbeidsfordeling og spesialisering.....   | 18  |
| 3.7.3 Beslutningsmyndighet .....  | 18  |
| 3.7.4 Hierarki.....   | 18  |
| 3.7.5 Koordineringsmekanismer .....   | 19  |
| 3.7.6 Kommunikasjon .....   | 20  |
| 3.7.7 Styring og kontroll .....   | 21  |
| 3.7.8 Uformell organisasjonsstruktur: kultur .....                                      | 22  |
| 3.8 Lederskap .....   | 24  |
| 3.8.1 Ledelse vs styring.....   | 24  |
| 3.8.2 Transaksjonsledelse.....  | 25  |

|  |    |
|--|----|
| 3.8.3 Transformasjonsledelse .....   | 26 |
| 3.8.4 Relasjonsledelse og relasjonskompetanse .....  | 26 |
| 3.8.5 Direkte vs indirekte ledelse .....   | 28 |
| 3.8.6 Selvledelse.....   | 28 |
| 3.9 Selvbestemmelsesteori .....  | 29 |
| 3.10 Motivasjon.....   | 29 |
| 3.10.1 Motivasjon og autonomi.....   | 30 |
| 3.10.2 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer .....  | 30 |
| 3.10.3 Prososial motivasjon .....  | 31 |
| 3.10.4 Motivasjon og relasjon til leder.....   | 31 |
| 3.11 Trygghet .....  | 31 |
| 3.12 Tillit: institusjonell tillit, relasjonell tillit og kalkulert tillit .....   | 33 |
| 4.0 Metode.....  | 35 |
| 4.1 Bakgrunn for valgt metode.....   | 35 |
| 4.2 Forskningsdesign.....  | 36 |
| 4.3 Datainnsamling.....  | 38 |
| 4.3.1 Utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse.....   | 39 |
| 4.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju .....   | 41 |
| 4.4 Dataanalyse .....  | 43 |
| 4.4.1 Analytisk teknikk .....  | 43 |
| 4.4.2 Koding og kategorisering av tekst.....   | 44 |
| 4.5 Vurdering av kvalitet.....   | 45 |
| 4.5.1 Pålitelighet- Reliabilitet.....  | 45 |
| 4.5.2 Gyldighet. Intern validitet .....  | 46 |
| 4.5.3 Overførbarhet- Ekstern validitet.....  | 47 |
| 4.5.4 Personvern og forskningsetikk .....  | 47 |
| 4.5.5 Refleksjoner over egen rolle som forsker .....   | 48 |
| 5.0 Empiriske funn .....   | 50 |
| 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse<br>befinner seg på rett plass i organisasjonen? ..... | 51 |
| 5.1.1 Rekruttering.....  | 51 |
| 5.1.2 Holde på kompetanse .....  | 55 |
| 5.1.3 Utvikle kompetanse.....  | 60 |
| 5.1.4 Oppsummering .....   | 62 |
| 5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen<br>mellom leder og ansatte?.....                              | 64 |
| 5.2.1 Rekruttering.....  | 64 |
| 5.2.2 Holde på kompetanse .....  | 65 |
| 5.2.3 Utvikle kompetanse.....  | 70 |
| 5.2.4 Oppsummering .....   | 71 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.3 Forsknings spørsmål 1: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?   | 73  |
| 5.3.1 Rekruttering .....  | 73  |
| 5.3.2 Holde på kompetanse .....   | 73  |
| 5.3.3 Utvikle kompetanse .....  | 74  |
| 5.3.4 Oppsummering .....  | 75  |
| 6.0 Analyse av empiriske funn .....   | 77  |
| 6.1 Analyse av funn fra forsknings spørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen? .....  | 77  |
| 6.1.1 Oppsummering analyse av forsknings spørsmål 1 .....   | 88  |
| 6.2 Analyse av forsknings spørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte? .....   | 90  |
| 6.2.1 Oppsummering analyse av forsknings spørsmål 2 .....   | 102 |
| 6.3 Analyse av funn fra forsknings spørsmål 3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen? .....   | 104 |
| 6.3.1 Oppsummering analyse av forsknings spørsmål 3 .....   | 114 |
| 6.4 Sammenfattet oppsummering av hovedfunn for hvert forsknings spørsmål som er belyst med teori .....  | 117 |
| 6.4.1 Forsknings spørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen i lys av rekruttering, beholde og videreutvikle kompetanse? ..... | 117 |
| 6.4.2 Forsknings spørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte? Sett i lys av rekruttering, beholde og videreutvikle kompetanse? .....                       | 118 |
| 6.4.3 Forsknings spørsmål 3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen i lys av rekruttering, beholde og videreutvikling av kompetanse? .....   | 119 |
| 7.0 Konklusjonskapittel .....   | 121 |
| 7.1 Konklusjon .....  | 121 |
| 8.0 Kritikk og refleksjon over egen oppgave .....   | 126 |
| Litteraturliste .....   | 128 |
| Vedlegg (5) .....   | 131 |
| Vedlegg 1.1 Informasjonsskriv .....   | 132 |
| Vedlegg 1.2 Intervjuguider .....  | 134 |
| Vedlegg 1.3. NSD- tillatelse (Sikt) .....   | 136 |
| Vedlegg 1.4 Informert samtykke .....  | 139 |
| Vedlegg 1.5 Datahåndteringsplan .....   | 143 |

## Tabelloversikt

|   |     |
|---|-----|
| Tabell 1: Formelle og uformelle trekk ved organisasjoner .....                                    | 16  |
| Tabell 2: Byggesteiner i formell organisasjonsstruktur .....                                      | 17  |
| Tabell 3: Koordineringsmekanismer .....   | 20  |
| Tabell 4: Styringsmekanismer .....  | 21  |
| Tabell 5: Tre nivåer for analyse av kultur .....  | 23  |
| Tabell 6: Fire sentrale dimensjoner ved relasjonskompetanse .....                                 | 27  |
| Tabell 7: Sentrale tillitsformer .....  | 33  |
| Tabell 8: Hovedfunn fra forskningsspørsmål 1 .....  | 63  |
| Tabell 9: Hovedfunn fra forskningsspørsmål 2 .....  | 72  |
| Tabell 10: Hovedfunn fra forskningsspørsmål 3 .....   | 76  |
| Tabell 11: Oppsummering, hvordan ledere jobber for å ha rett person på plass .....                | 88  |
| Tabell 12: Formelle strukturers innvirkning på kompetanseforvaltning .....                        | 92  |
| Tabell 13: Kjennetegn på god ledelse .....  | 96  |
| Tabell 14: Oppgitte årsaker til høy/lav turnover .....  | 98  |
| Tabell 15: HRs nåværende rolle og teoretisk potensial i kompetanseforvaltning .....               | 115 |
| Tabell 16: Matrise: Kompleksitet i kompetanseforvaltning - casebedriftene .....                   | 124 |
| Tabell 17: Matrise: Kompleksitet i kompetanseforvaltning – blank til fri bruk for bedrifter ..... | 125 |

## Figuroversikt

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: Alderfers behov i forhold til Maslows behovspyramide Maharjan, P. (2018) ERG Theory of Motivation. Businessstopia, (2018, 9. januar) hentet 18. mai 2023 fra <a href="https://www.businessstopia.net/human-resource/erg-theory-motivation">https://www.businessstopia.net/human-resource/erg-theory-motivation</a> ..... | 32 |
|---|----|



## 1.0 Innledning

De aller fleste har en formening om hva kompetanse handler om, og i dagens samfunn har vel behovet for kompetanse aldri vært større. Skorstad (2021) sier at enkelte hevder at man i arbeidslivet står overfor et paradigmeskifte, hvor vi beveger oss inn i det som kalles for kunnskapssamfunnet (s. 24). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 228) skriver at selv om utsagnet “De ansatte er vår viktigste ressurs” høres ut som en klisjé, så har det kanskje aldri før vært mer korrekt enn nå, og viser til en nedgang i sysselsetting i industri og en kraftig økning i folk som arbeider med tjenesteyting: “(...) etter hvert som tjenesteyting blir viktigere, er det de ferdigheter og den kunnskap som ansatte har, som utgjør den viktigste kapitalen.” (Reve & Sasson, 2012, i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228). Begrepene kunnskap og kompetanse henger tett sammen, og de kan være vanskelig å skille mellom. Gotvassli (2020) sier at “kunnskap handler om de menneskelige ressursene i en organisasjon”, og peker på at det er “(...) disse ressursene som står sentralt”, i det han kaller for kunnskapsøkonomien (s. 19), mens Lai definerer kompetanse som “de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2022, s 44).

Den menneskelige kompetansekapitalen i organisasjoner vil på lik linje med annen kapital kreve sin form for styring og ivaretagelse. Arbeidsledigheten i Norge er lav og ligger pr. februar 2023 kun på 3,6 % (SSB, 2023, s.1), samtidig som etterspørselen etter arbeidskraft er høy. Så i tillegg til å ha gode rekrutteringsprosesser, vil ledelse og forvaltning av kompetanse være avgjørende for å kunne beholde verdifulle ressurser over tid.

Frem til 1990- tallet var håndtering og ledelse av menneskene i en organisasjon definert som personalledelse. I dagens samfunn er dette blitt mer kjent som HRM (Human resources management - også kalt HR). Mikkelsen og Laudal (2014 a) sier at en av årsakene til dreiningen av begrepsbruken fra personalledelse til HRM er at “(...) HRM omfatter mer enn det man tradisjonelt forbinder med personalledelse” (s. 30). Sentrale fellesnevnerne i HRM handler om hvordan man kan styrke medarbeidernes kompetanse, innsats og kapasitet gjennom ulike former for ledelse, med den hensikt å øke sannsynligheten for at virksomheter når sine mål (Mikkelsen & Laudal, red., 2014 a, s. 30). Kuvaas og Dysvik (2020) sier at “med ledelse av menneskelige ressurser eller HR mener vi alle aktiviteter som omhandler

planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner”, og dette omfatter i og for seg det meste som skjer innad i en organisasjon (s.11).

Ruud (2021) skriver at de fleste virksomhetene har fokus på kompetanseutvikling, og at det investeres store summer hvert år. Dette sees også i sammenheng med nye generasjoner som er på tur inn i arbeidslivet, og presset utgjør et behov for investering og kompetanseutvikling (s. 11). Skorstad (2021) trekker frem at de ansatte i en organisasjon faktisk er den viktigste ressursen, men hevder på samme tid at det er få som tar seg tid til å gjøre faktiske beregninger på hva man i så fall tjener på å ansette beste kandidat (s. 21).

Mikkelsen og Laudal (2014 a) sier at “å ha tilgang til arbeidskraft med riktig kompetanse (humankapitalen til virksomheten) er avgjørende for å lykkes” (s. 32). Samtidig må det tas hensyn til økonomistyringen som er tilpasset virksomhetens ressurser (Mikkelsen & Laudal, red., 2014 a, s. 32). Med det som bakteppe undres vi på om dette kan sees i sammenheng med at HR-funksjoner har blitt så utbredt i Norge, siden HR blant annet har til oppgave å utvikle gode støttesystemer tilknyttet ansettelse og kompetanseutvikling i organisasjoner (Ruud, 2021).

Vi vil med denne studien belyse hvordan ledere kan bidra til god forvaltning av kompetanse i sine organisasjoner. Det er tilsynelatende begrenset med forskning på kompetanseforvaltning hva gjelder norske forhold, og vi ønsker med denne oppgaven å tilby ny innsikt og gode forslag til videre forskning. Ved å se på hvordan ledere kan sikre at organisasjonen har rett person på rett plass, vil vi peke på noen sentrale aspekter vi mener er viktig for å kunne ha en større grad av proaktiv tilnærming til kompetanseforvaltning.

### ***1.1 Problemstilling***

Valget av problemstillingen har sitt utspring i at dagens kunnskapssamfunn kan sies å ha større behov for kompetanse enn noensinne, samtidig som det er økt konkurranse både i og mellom det offentlige og det private næringsliv om de menneskelige ressursene. Med utgangspunkt i at den kompetansen de ansatte besitter er organisasjoners viktigste ressurs, og at denne må forvaltes godt for å oppnå organisasjonens mål, vil vi gjennom vår studie svare på følgende problemstilling: *Hvordan foregår kompetanseforvaltning i organisasjoner, og hvordan jobber ledere for å sikre at de har rett person på rett plass?*

Forskningsspørsmålene handler om hvordan ledere jobber for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen, og hvordan kompetanseforvaltningen påvirkes av relasjonen mellom leder og ansatt. Vi ser også på hvilken rolle HR-avdelinger kan ha i kompetanseforvaltning. De tre overordnede forskningsspørsmålene er:

- *1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?*
- *2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte?*
- *3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?*

## ***1.2 Oppgavens oppbygning***

I studien benytter vi en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming, og har intervjuet til sammen syv informanter. Studien er gjennomført i to ulike organisasjoner, henholdsvis en privat og en offentlig bedrift, begge tilknyttet en HR-avdeling. Ved at vi fikk tilgang til både en offentlig og en privat organisasjon bidro dette til at vi kunne sammenligne funnene i en to-case-analyse for å belyse forskjeller eller likheter i bedriftenes forvaltning av kompetanse. Vi svarer på problemstillingen ved å fokusere på forskningsspørsmål som omhandler hvordan organisasjoner sikrer seg at rett person er på rett plass, og hvordan det jobbes med å beholde, samt utvikle de menneskelige ressursene. Oppgaven er delt inn i 7 kapitler, inkludert dette innledningskapittelet. I kapittel 2 (Redegjøring av kontekst) beskriver vi konteksten for empirien ved å gi en presentasjon av organisasjonene hvor studien har foregått. I kapittel 3 (Teori) belyser vi utvalgt teori, som vi senere bruker til å drøfte funn fra kapittel 5 (Empiriske funn) i analysen, som du finner i kapittel 6 (Analyse av empiriske funn). Vitenskapelig metode presenteres i kapittel 4 (Metode). Kapittel 7 (Konklusjonskapittel) inneholder konklusjonen, og kapittel 8 (Kritikk og refleksjon over egen oppgave) inneholder kritikk og refleksjon over denne masteroppgaven.

## ***1.3 Avgrensning***

Som avgrensning i oppgaven har vi gjort utvalg av to bedrifter, en offentlig og en privat med kriteriet at bedriftene skulle ha HR-funksjonen tilknyttet til seg. Dette er avgrensninger som gjør problemstillingen mer håndterbar.

## **2.0 Redegjøring av kontekst**

For å gjøre leser kjent med konteksten til empirien som følger i oppgaven, gjør vi videre rede for oppbyggingen av bedriftene vi har undersøkt.

### **2.1. Casebedrift A: Offentlig bedrift- Kommune med bystatus- linjeledelse**

Formelt er offentlige organisasjoner styrt av politikere som er folkevalgt, og eid av det offentlige som lokale eller statlige myndigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). Det har vært argumentert at "(...) offentlige organisasjoner er så spesielle at de trenger en egen organisasjonsteori" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). Argumentasjonen omhandler for det første at de er så spesielle fordi de ledes av representanter som er folkevalgte, noe som innebærer at organisasjonen må forholde seg til "(...) demokratiske valgte grupper" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). I tillegg er offentlige organisasjoner multifunksjonelle, som betyr at de må forholde seg til flere hensyn som muligens er motstridende. De skal ivareta "(...) sentrale demokratiske verdier som flertallsstyre, vern av permanente minoriteter og representativitet" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). Samtidig skal produksjonen av varer og tjenester være mest mulig effektiv, i tillegg til å "(...) ivareta sentrale rettsstatsverdier som likebehandling, forutsigbarhet og offentlighet" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). Offentlige organisasjoner ansees også som spesielle "(...) fordi de ikke opererer i et marked: de selger ikke sine varer og tjenester" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). Det betyr at de ikke har samme mulighet for tilbakemelding fra markedet som for eksempel private organisasjoner. I store organisasjoner hvor avstand og den sosiale interaksjonen er begrenset mellom leder og medarbeider, er styring og ivaretagelse av "(...) personell og kontroll" mer komplisert (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). Dette er en av grunnene til at større organisasjoner i så stor grad er formalisert.

Kommunen leverer tjenester til befolkningen og har cirka 2100 ansatte. Kommunedirektøren er øverste leder, og linjene under består av kommunaldirektører, fagsjefer, seksjonsledere, ledere, mellomledere og ansatte. Kommunen har en egen HR-avdeling med åtte ansatte overordnet i stab og støttetjenester. Hele organisasjonen består av mange avdelinger fordelt på seksjoner, hver spesialisert innen sitt fagfelt. Kommunedirektør og kommunaldirektørene er plassert på samme lokasjon som HR-avdelingen, mens fagsjefer og seksjonsledere er stasjonert i egne bygg. Ledere og mellomledere jobber spredt ute i hele organisasjonen sammen med øvrige ansatte. Undersøkelser knyttet til denne oppgaven er gjennomført ved

HR- avdelingen, hvor krav for ansettelse er høyskoleutdanning, og i en sykehjemsavdeling med om lag 40 ansatte. Yrkesprofesjoner ved sykehjemsavdelingen spenner fra høyskoleutdanning til ufaglært.

## ***2.2 Casebedrift B. Privat, mellomstor bedrift, prosjektbasert, matriseorganisasjon***

Private bedrifter styres i likhet med offentlige organisasjoner “(...) av representanter for ulike grupper, og disse gruppene kan ofte ha svært ulike mål og preferanser” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 27). De private bedriftene må selvfølgelig også rette seg etter lover, regler og offentlige vedtak. “Mange private organisasjoner kan også være multifunksjonelle ved at de ikke bare produserer for et marked, men også ivaretar sentrale samfunnsverdier, som å være en “hjørnesteinsbedrift”, eller å skape verdier for samfunnet” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 27).

Bedriften er en privat, spesialisert produksjonsbedrift med 22 ansatte. Bedriften er et datterselskap - skilt ut av et mye større industriselskap, som er en hjørnesteinsbedrift lokalisert i en annen kommune. Casebedriften leverer ingeniør- og designtjenester til dette morselskapet og følger opp helt til produksjon og ferdigstillelse. Bedriften har tre fysiske kontorlokasjoner. Det er én daglig leder, som har en stab bestående av en person som jobber med prosjektkoordinering, en ekstern HR-avdeling, IKT-support og støtte for økonomi. HR, økonomi og IT er lokalisert hos morselskapet. Daglig leder har flere mellomledere under seg, og hver mellomleder har fag- og personalansvar for ansatte i sin avdeling. Bedriften består stort sett av høyt spesialiserte ansatte, og alt arbeid er organisert i prosjekter. De har en tydelig inndeling i fagavdelinger med en klar linjeledelse, og de oppgir at i praksis fungerer bedriften som en prosjektbasert matriseorganisasjon.

### **3.0 Teori**

I dette kapitlet redegjør vi for den teoretiske bakgrunnen for oppgaven. Det finnes mye forskningsmateriale innen ledelsesfaget og om kompetanse, og for å kunne gi svar på vår overordnede problemstilling: *“Hvordan foregår kompetanseforvaltning i organisasjoner, og hvordan jobber ledere for å sikre at de har rett person på rett plass?”* vil vi dette kapitlet belyse utvalgt teori, som vi senere anvender for å drøfte våre empiriske funn, analyser og tolkninger. I det følgende vil vi innledningsvis presentere teori om mennesket som ressurs, etterfulgt av teori som omhandler ulike aspekter ved kompetanse og kompetansestrategier. Deretter presenteres relevant teori for ulike aspekter ved Human Resource Management (HRM), teori som omhandler formelle og uformelle trekk ved organisasjoner og teori om ledelse. Videre presenteres teori om motivasjon, og vi avslutter med teori som tar for seg aspekter ved trygghet og tillit.

#### **3.1 Mennesket som ressurs**

Skorstad (2021) sier at enkelte hevder at man i arbeidslivet står overfor et paradigmeskifte, hvor vi beveger oss inn i det som kalles for kunnskapssamfunnet (s. 24). I de siste tiårene har det vokst frem et sterkt fokus på betydningen av menneskelig kompetanse, og omtales ofte som menneskelig kapital (Martinsen, red., 2012). At mennesket som bærere av denne kompetansen er en viktig ressurs i dagens samfunn er det liten tvil om, og “nødvendigheten av at ledere har kunnskap om bruk av menneskelige ressurser forsterkes ytterligere av vår tids raske endringstakt” (Martinsen, red., 2012, s. 210). De aller fleste av oss er nødt til å arbeide for å kunne finansiere egen tilværelse, men Csikszentmihalyi:1997, gjengitt i Brochs-Haukedal, 2010) sier det viser seg at "(...) de aller fleste hevder at de ville beholdt jobben de har, dersom de skulle bli økonomisk uavhengig" (s.17). Arbeidsledigheten i Norge pr. februar 2023 er lav, og etterspørselen etter arbeidskraft er høy. For at virksomheter skal kunne unngå å bli en del av et arbeidsmarked som kannibalisierer arbeidstakere fra et redusert marked, bør fokuset være på utvikling og styrking av de ressurser de har til rådighet. Kannibalisering av arbeidstakere kan sees i arbeidsmarkedet når det er høy etterspørsel etter arbeidskraft, og lav tilgang på menneskelige ressurser. Virksomheter ser seg da ofte nødt til å lokke til seg arbeidskraft, ved å tilby bedre lønn eller andre type goder. (Kveim Sti, 2022). Skorstad (2021) trekker frem at de ansatte i en organisasjon er den viktigste ressursen virksomheter har, men sier også at det er få som tar seg tid til å gjøre beregninger på hva man i så fall tjener på å ansette beste kandidat (s. 21).

Bedrifter og organisasjoner har et bredt spekter av ressurser som skal ledes og styres, og blant disse finner vi "(...) menneskelige ressurser i form av kompetanse og innsatsvilje hos de ansatte" (Nordhaug, 2002, s.16). I en norsk undersøkelse som ble gjennomført i vel 700 organisasjoner "(...) var det langt flere som tillia kompetanse stor betydning for verdiskapning enn finansielle og teknologiske ressurser" (Nordhaug: 2004, gjengitt i Skorstad, 2021, s. 24). Dette baseres blant annet på det hurtige taktskiftet vi ser med raskere teknologisk utvikling og økt internasjonalt samarbeid, som setter helt andre krav til arbeidstakere og arbeidsgivere enn tidligere. De aller fleste mennesker er opptatt av å lære nye ting for å kunne utvikle seg, og Ruud (2021) sier at "det er sjelden man møter mennesker som ikke ønsker å utvikle seg" (s.17). På tross av dette ser man at (ut)nyttelse av ervervet kompetanse og kompetanseutvikling ikke nødvendigvis blir som virksomheter hadde forestilt seg, og at kompetanseinitiativer som settes i gang ikke når målsetningen for verken bedriften eller den enkelte medarbeider (Ruud, 2021). Skorstad (2021) hevder at kompetansepotensialet som ligger i menneskelige ressurser omhandler særlig fire faktorer: personlighet, motivasjon, evner og kunnskap (s.35). På samme tid peker han på at det er selve konteksten som danner grunnlaget for om man lykkes med å aktivere potensialet.

Brochs- Haukedal (2010) synliggjør kompleksiteten som foreligger i håndtering av de menneskelige ressursene i arbeidslivet når han sier at "(...) mennesker i arbeid bringer med seg hele personen sin, ikke bare deler av hjernen, et par ben og hender" (s.16). På mange måter er menneskelige ressurser vanskeligere å styre enn andre faste og harde kapitaler, som for eksempel maskiner og penger. Den viktigste hovedgrunnen til dette er "(...) at menneskene ikke bare er objekter som kan flyttes rundt slik som penger kan, men handlende subjekter som reagerer (positivt eller negativt) på den måten de blir behandlet på" (Nordhaug, 2002, s. 16). I tillegg er de verdifulle på den måten at mennesker aldri vil kunne kopieres, da hvert enkelt menneske har sin helt egne unike kompetanse, holdning og motivasjon til arbeid. Nordhaug (2002) hevder på bakgrunn av dette at man derfor kan "(...) konkludere med at menneskelig kapital er en meget uensartet eller heterogen ressurs" (s. 16).

Spurkeland (2020) skriver at mange hevder "(...) at unge mennesker i dag er mer lojale mot egen karriere enn mot noe annet", som for såvidt kan være både sunt og riktig for deres egenutvikling (s.179). Men det vil da kreve enda mer av lederen for å greie å aktivisere og beholde de menneskelige ressursene og hindre sabotasje. Sabotasje forstås i den sammenheng med at medarbeiderne ikke er lojale og unngår å yte det beste for sin arbeidsgiver

(Spurkeland, 2020, s. 179). Man kan se en parallell til dette i det som i populærkulturen/sosiale medier kalles “quiet quitting” (Kudhail, 2022) eller “act your wage”, begge disse er uttrykk som brukes for å beskrive “(...) et sosialt fenomen der arbeidstakere gjennomfører “lydige” opprør mot arbeidsgivere og arbeidsforhold. Den ansatte gjør kun det som står i arbeidskontrakten – og ingenting annet” (Nielsen, 2023). Som et mottiltak for å redusere muligheten for sabotasje, hevder Spurkeland (2020) at utvikling og ivaretagelse av medarbeiderne er en meget viktig faktor for å lykkes.

Empirisk forskning på jobbdesign viser blant annet at mennesker som opplever ansvar, mening med arbeidsoppgavene og som i stor grad får brukt sin kunnskap, opplever økende indre motivasjon og større tilfredsstillelse i jobben (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 70). På samme tid påpeker Lai (2013) at en leder og andre kolleger i stor grad vil kunne påvirke og bidra til at medarbeidere blir gjort i stand til å utnytte sitt fulle potensial. For, det er gjennom god samhandling man utløser energi, sier Spurkeland (2017), og en god relasjonskvalitet kan videre “(...) forhøye summen av to menneskers innsats til summen av tre” (s.17). Men det er ikke bare den faktiske og objektive anvendelsen av kompetanse som har betydning. Man må også ta høyde for medarbeiderens egen opplevelse av ressursutnyttelse knyttet til kompetansemobilisering (Lai, 2013).

### **3.2 *Kompetanse***

Kompetanse er et stort og omfattende begrep og det finnes utallige definisjoner som er mer eller mindre omfattende. Store norske leksikon definerer for eksempel kompetanse som “(...) evne eller kvalifikasjoner, for eksempel til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning” (“Kompetanse,” 2023). Ifølge OECD er kompetanse mulig å definere som kunnskap og ferdigheter, men også mer enn det: “Kompetanse kan både referere til kognitive, sosiale og emosjonelle ferdigheter, men også til kompetanse som er spesifikt knyttet til utøvelsen av et yrke” (OECD 2017a, referert i NOU 2018: 2). Nordhaug (2003) definerer på sin side kompetanse som “(...) anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet” (gjengitt i Lai, 2021, s. 44).

Vi velger å benytte Linda Lais definisjon av kompetanse når vi videre bruker dette begrepet i denne oppgaven. Hun peker spesifikt på at kompetanse er en kritisk ressurs som representerer et potensial som kan inndeles i fire komponenter: “Kompetanse er de samlede kunnskaper,



ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2022, s 44). Relevant realkompetanse er den samlede kompetansen en medarbeider har tilegnet seg gjennom formell utdanning, arbeidserfaring, gjennom privat- og familieliv samt gjennom annen organisasjonsdeltakelse (NOU, 1986, s. 23, gjengitt i Lai, 2013, s. 54). Realkompetansen forklares ofte slik:

### ***3.2.1 Formell kompetanse***

Formell kompetanse viser til kompetanse som man registrerer på en CV, som for eksempel “(...) utdanning, yrkeserfaring, organisasjonserfaring og andre ting som har relevans for våre prestasjoner i arbeidslivet” (Skorstad, 2021, s. 25).

### ***3.2.2 Uformell kompetanse***

Uformell kompetanse vil si summen av alt det et menneske har erfart og opplevd gjennom livserfaring. Skorstad (2021) sier at uformell kompetanse “(...) ofte blir omtalt som “personlige egenskaper” (s. 26). I arbeidslivet kan dette blant annet komme til syne ved for eksempel hvordan man samarbeider med andre mennesker, hvordan man løser arbeidsoppgaver (sent, hurtig, kreativt, kvalitetsorientert), og hvordan man mestrer å kontrollere egne følelser i relasjon med andre mennesker.

### ***3.2.3 Totalkompetanse***

Totalkompetanse kan defineres som “(...) summen av lærdom, holdninger, personlige egenskaper og erfaringer” (Spurkeland, 2017, s. 108). Svært mye av slik kompetanse vil være skjult for en leder, siden man kun har sett sine medarbeidere eller ansatte i en begrenset del av deres liv, på jobb. Kjennskap til totalkompetansen vil oppnås først etter lang tids observasjon av en medarbeiders innsats, og ved at leder evner “(...) å åpne skjermveggene som hindrer at slik informasjon tilflyter deg som leder” (Spurkeland, 2017, s.108).

### ***3.2.4 Kompetanseforvaltning: kompetanse som kapital/ ressurs***

I likhet med Reve og Sasson (2012, i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.228) beskriver Linda Lai kompetanse som en form for kapital (2021, s.58). Lai sier at det er nyttig å tenke på

kompetanse som en ressurs som en organisasjon forvalter: Kompetansen besittes av de ansatte som jobber i organisasjonen, i form av disses “kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger” (Lai, 2021, s. 44), og Lai sier videre at man bør se på denne kompetansen som en disponerbar forvaltningskapital. Det vil si at en bedrift først må tiltrekke seg de som vil gjøre “innskudd” - altså tiltrekke seg kandidatene som har den kompetansen som bedriften ønsker seg. Deretter må bedriften sørge for at de ansatte får “renter” på “innskuddet” sitt, ved at de føler de tjener noe på å gjøre sin kompetanse tilgjengelig for bedriften. Dette kan være i form av ytre motivasjon som lønn eller andre incentiver som er mindre håndgripelige, for eksempel at de får utviklet kompetansen sin, eller at de føler mestring og med det indre motivasjon til å fortsette med jobben. Lai bruker videre metaforer som “utilsiktede uttak” og “avkastning” (Lai, 2021, s. 44), henholdsvis som et bilde på at de ansatte slutter i jobben og at investeringen i de ansattes kompetanse kan gi ønskede resultater for bedriften. Avkastningen vil avhenge av hvordan man satser på kompetanseutvikling (“investerer”) og hvordan man bruker kompetansen best mulig (“disponerer”) (Lai, 2021, s. 44).

Kompetanse kan altså betraktes som kapital. Denne kompetansekapitalen må forvaltes på en god måte for å oppnå avkastning, for eksempel bedre måloppnåelse for bedriftene på lang sikt. Lai hevder en slik avkastning kan komme i form av høyere indre motivasjon, mestringsfølelse, lojalitet, fleksibilitet og ekstrarolle-adferd hos de ansatte (Lai, 2021, s. 19).

### ***3.2.5 Kompetansemobilisering***

Begrepet kompetansemobilisering viser til hvordan man kan mobilisere kompetansepotensialet til sine ansatte, for eksempel gjennom oppgaver som er relevante og utfordrende (Lai, 2021, s.151). Dersom ikke kompetansen man har i organisasjonen blir brukt godt nok kan dette føre til demotiverte ansatte som føler at det er et avvik mellom det kompetansepotensialet de har og hvilke utfordringer de får på jobb. (Lai, 2021, s.18). En svak kompetansemobilisering kan skyldes at bedrifter fokuserer mest på å anskaffe og utvikle kompetanse, hevder Lai, og at det er for lite fokus på å bruke allerede anskaffet og utviklet kompetanse på best mulig måte (Lai, 2021, s. 151). Det er fem viktige drivere for kompetansemobilisering: Rolledefinering, mestringstro, opplevd autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger (Lai & Kapstad, 2009, Lai, 2011, i Lai, 2021, s. 155).

### ***3.2.6 Helhetlig kompetanseutnyttelse***

Begrepet innebærer at bedrifter har høy kompetansemobilisering, hvor medarbeidere får utnyttet all sin relevante realkompetanse, det vil si “(...) den samlede kompetansen en medarbeider har ervervet gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltakelse, samt gjennom privatliv og familieliv” (NOU, 1986, s. 23, gjengitt i Lai, 2013, s. 54.)

### ***3.2.7 Kompetansestrategi***

En strategi er en plan for å nå et mål. En slik plan må inneholde svar på spørsmål om hva som skal gjøres, når det skal gjøres og hvordan (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.36). Lai (2013) påpeker at det er viktig at man ser på kompetansestrategi som en helt overordnet strategi, og definerer kompetansestrategi slik: “En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse” (Lai, 2013, s. 31).

### ***3.2.8 Strategisk kompetanseledelse***

Lai bruker begrepet strategisk kompetanseledelse for å beskrive en tilnærming til satsing på kompetanse som hun beskriver slik: “Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål” (Lai, 2021, s.14). Planlegging i denne sammenhengen vil si at organisasjonen bør gjennomføre en kompetanseanalyse med utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål. Lai advarer imidlertid mot å forsøke å gjennomføre altomfattende kompetansekartlegginger, og sier at ethvert forsøk på kartlegging av medarbeideres kompetanse må forankres direkte i forhåndsdefinerte kompetansekrav (Lai, 2021, s. 15) hun hevder videre at slike forsøk på altomfattende kartlegginger “tyder på manglende strategisk forankring, og gir sjelden eller aldri et meningsfylt bilde av tilgjengelig kompetanse” (Lai, 2021, s. 15). En kompetanseanalyse er ment å avdekke hva slags kompetanse man må ha og hva slags behov man har for å anskaffe, mobilisere eller utvikle kompetanse (Lai, 2021, s. 15). En slik analyse kan dermed brukes til å utforme en kompetansestrategi med tilhørende planer for hvilke tiltak som er aktuelle (Lai, 2021, s. 16). Videre bør organisasjonen sørge for å gjennomføre

tiltakene. Disse kan bestå av å hente inn ny kompetanse, kompetanseutviklingstiltak, kompetansemobiliseringstiltak eller avvikling av overflødig kompetanse (Lai, 2021, s. 15-18). Evaluering og oppfølging av hvilke resultater og effekter tiltakene har hatt er viktig, og vil kunne gi verdifull informasjon og vurderinger som kan bidra til neste runde med planlegging og tiltak (Lai, 2021, s. 14, 18).

### ***3.3 HRM: HR-funksjonen, et ressurscenter for bedrifter***

HR-funksjonen har ofte et mandat som skal sikre kompetanseutvikling i organisasjonen ved å opptre som et ressurscenter for lederstøtte. Bedrifter som har HR-funksjonen tilknyttet sin bedrift bør ifølge Ruud (2021) ha forventninger til at HR kan gi støtte til ulike analyser av blant annet kompetanseplaner, bidra til utforming av kurs og opplæringsprogrammer til ledere for utvikling samt bekle rollen som koordinator for kompetanseinitiativer (s.57).

HRM er omfattet av funksjoner som omhandler for eksempel “(...) seleksjon og rekruttering av medarbeidere, kartlegging av behov for kompetanseutvikling, medarbeidersamtaler og løpende sosiale omgang mellom linjeledere og deres underordnede” (Nordhaug 1987b, Wright & Boswell 2002, Verburg m.fl 2007, i Ladegård & Vabo, 2010, s. 254). Med utgangspunkt i dette skilles det mellom HRM og Strategisk HR: Mens HRM er medarbeiderorientert, og fokusert på de enkelte personaladministrative funksjoner, er strategisk HR-styring det som dreier seg om “(...) utvikling og implementering av systemer og langsiktig planlegging” (Nordhaug 1987b, Wright & Boswell 2002, Verburg m.fl 2007 i Ladegård & Vabo, 2010, s. 254.) HR kan også ha en sentral rolle for organisering og tilrettelegging for kompetansedeling, og støtte for god anvendelse av kompetansen innad i organisasjonen (Ruud, 2021). Det vil si at organisasjoner som har HR-funksjonen knyttet til seg, skal kunne benytte denne funksjonen som et sterkt bidrag til strategisk kompetanseledelse, og dermed også kompetansemobilisering i organisasjonen.

Om organisasjonene lykkes med organisering og strategisk anvendelse av de menneskelige ressursene, kan de lykkes med å nå sine mål og fremstå som mer attraktive og lønnsomme (Mikkelsen & Laudal, red., 2014 a). Ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) er en forutsetning og en viktig faktor at HR-funksjonen gis en retning av organisasjonen for den jobben som skal gjøres, da HR-funksjonen kun er ment for å være støtte for ledere som har det overordnede ansvaret for kompetanseforvaltning. En slik retning vil også være med å danne grunnlag for

hva slags tilnærming til de ansatte som HR-funksjonen skal ha.

### ***3.3.1 Hard og myk HRM***

Det var John Story som i en rapport fra 1987 introduserte et skille innenfor HRM som gikk mellom det han kaller myk og hard HRM (Mikkelsen & Laudal, 2014 a, s. 31).

Hard HRM kjennetegnes ved at ansatte oppfattes som “en ressurs tilsvarende alle andre ressurser eller innsatsfaktorer. Deres antall, kapasitet og kompetanse må tilpasses virksomhetens behov. Medarbeidernes kapasitet og kompetanse regnes som gitt ved ansettelsen” (s.31).

Myk HRM kjennetegnes: “(...) ved en kvalitativ og psykologisk tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom et knippe HRM- praksiser” (s. 31). Den myke HR-tilnærmingen anerkjenner at ansatte har et potensial for å kunne utvikles, og ansattes kapasitet og kompetanse er ikke begrenset til det den var ved ansettelsen (s.31).

Forsåvidt kritiseres begge disse retningene, og det vises til svakheter avhengig av struktur og mål for den enkelte virksomhet. Hard HRM kritiseres “for å ha et for instrumentelt syn på arbeidskraft ved at de muligheter og kreative evner som mennesket har som arbeidskraftsressurs undervurderes”, mens myk HRM på sin side kritiseres “for å være en for svak tilnærming hvis man ønsker å kalibrere personalstyrken til større virksomheter der stillingsstrukturer har tydelige krav til ulike kompetanser” (Mikkelsen & Laudal, 2014 a, s. 31). Dette skjer for eksempel i virksomheter hvor krav fra omgivelsene endres hyppig, og det vil være påkrevd med justeringer både i forhold til sammensetningen av de menneskelige ressursene og størrelsen i arbeidsstyrken (Mikkelsen & Laudal, 2014 a, s. 31).

### ***3.4 Medarbeidersamtaler***

Medarbeidersamtale er en systematisert og strukturert samtale som foregår mellom leder og medarbeider, hvor det gjennomgås arbeidsoppgaver, mål og resultater. Samtalen gir mulighet for dialog rundt de HRM-praksisene som ifølge Mikkelsen og Laudal “(...) er med på å bygge opp humankapitalen i organisasjonen og de ansattes motivasjon” (2014 b, s. 206). De hevder videre at dette derfor er den aller viktigste HRM- praksisen man har. En slik samtale kan inneholde flere ulike funksjoner, og sådan finnes det ingen fasitsvar for hvilke faktorer en slik

samtale bør inneholde. Dette vil naturlig endres etter hvilke forventninger partene har til hverandre, i tillegg til at både kultur og kontekst i stor grad vil kunne påvirke (Mikkelsen & Laudal, 2014 b, s. 206). På samme måte som det er vanskelig å implementere konkurransefaktorer direkte fra andre virksomheter grunnet organisasjonens unikheter, kan man tenke at oppbyggingen av en medarbeidersamtale vil møte de samme utfordringer om strukturen ikke er tilpasset til den enkeltes organisasjon. Spurkeland (2017) sier at medarbeidersamtalen ofte er strukturerte og kjedelige i form og innhold (s. 110-111), og påpeker at en mer kreativ og frittflytende medarbeidersamtale likevel kan være profesjonell. En person med god intervjukompetanse kan ha fokus på totalkompetansen og få mye innsikt i denne ved god dialog. Dette betyr altså at man må gi noe selv for å få noe tilbake, noe som tilsier at det også samtidig bygges relasjon i en slik utveksling.

### ***3.5 Organisasjonslæring***

De fleste kan være enig i at en organisasjon lærer gjennom de ansatte, og ifølge Brochs-Haukedal (2010) fremstår derfor den enkelte ansatt “(...) som “agent” for organisasjonen sin” (s. 203). Det forklares videre med at det er de ansatte som besitter kunnskap basert på de erfaringer de har tilegnet seg gjennom arbeidssituasjonen, og utfordringen sees når den ansatte slutter og kunnskapen ikke er delt med de andre i organisasjonen. Dette gjør at kunnskapen forsvinner sammen med den ansatte, og sådan er den eneste måten man kan tenke at denne erfaringen kan kalles organisasjonslæring, er ved å gjøre den tilgjengelig som felleseie (Brochs- Haukedal, 2010, s. 203). Man kan ofte møte på utfordringer i den fasen hvor enkeltpersoner skal dele sine erfaringer i en organisasjon, og i mange tilfeller skjer det ikke erfaringsoverføring overhodet. Brochs- Haukedal (2010) peker på flere årsaker til dette, men trekker særlig frem: “manglende vilje, normer, kultur, misforståelse og mangelfull kommunikasjon generelt” (s. 203). I tillegg pekes det på ledelsesfunksjonen knyttet til dette, og det vises til at den tradisjonelle autoritære lederen “(...) er ofte skyld i at vesentlig kunnskap ikke beveger seg fritt mellom organisasjonsnivåene” (Brochs- Haukedal, 2010, s. 203).

Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at dette også kan kalles deltakende utvikling, og fremhever at det ikke bare er ledelsen i virksomheter som er viktig for organisasjonens utvikling. De sier videre at moderne litteratur argumenterer for at medarbeidere må involveres og oppfordres til å delta aktivt i utviklings- og endringsprosesser, og tar til orde for at en slik

“bottom-up”-strategi har vist seg å være vellykket (s. 401). Klev og Levin sier at en forutsetning for organisasjonslæring er “at organisasjonens medlemmer på en eller annen måte deltar i læringsprosessen og kan ikke settes bort til noen på vegne av fellesskapet” (Klev & Levin, 2021, s. 89), og en forutsetning for å lykkes med organisasjonslæring er at også ledere deltar i lærings- og utviklingsarbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For hvis læring blir det som “(...) medarbeidere gjør og det ledere har, blir utviklingen begrenset av ledernes eksisterende forståelsesrammer og oversikt over situasjonen, i stedet for utvikling for hele organisasjonen” (Hilsen & Tønder, 2013, s. 10).

### **3.6 Rekrutteringsmetodikk**

Rekruttering handler i stor grad om å få de riktige personene til å bli interessert i stillingene (Mikkelsen & Laudal, red., 2014 b). Rekrutteringsmetodikk omhandler de metoder og handlinger som organisasjonen utfører for å tiltrekke seg (nye) ansatte. Om en virksomhet lykkes i å ha en god metodikk for rekruttering, kan dette bedre lønnsomheten i form av reduserte kostnader hvor man da ser at arbeidsinnsatsen ved å ha rett person på rett plass er mer effektivt (Mikkelsen & Laudal, red., 2014 b, s. 145). Det er mange arbeidsgivere som i dag opplever utfordringer med rekruttering, og i fremtiden er det forventet at man må “(...) bruke stadig kraftigere virkemidler for å få tak i dem man ønsker og behøver” (Haaland, 2019, s. 33).

Hvor attraktiv en organisasjon er i arbeidsmarkedet danner grunnlaget for hvor mange søkere de får på ledige stillinger, men også den jobben organisasjonene gjør selv i forhold til markedsføring er av stor betydning (Haaland, 2019, s. 33). Om bedriftene lykkes med denne jobben har de en god søkerliste for neste steg i prosessen som er henholdsvis utvelgelse, seleksjon og prioritering. Feilansettelser er ikke bare økonomisk kostbart, men det kan også ha negative effekter på selve jobben den ansatte skal gjennomføre, samt i arbeidsmiljøet for øvrig.

Innfasing av nyansatte er ifølge Haaland (2021) ofte den mest glemte fasen i ansettelsesprosessen. Det at den ansatte har signert en arbeidskontrakt er ikke ensbetydende med at de verken blir til effektive ansatte, eller at de på sikt kommer til å bli værende i organisasjonen. Ifølge Haaland (2019) blir ansatte som slutter tidlig etter ansettelse, betegnet som en feilansettelse eller at disse medarbeiderne presterte for dårlig. Det er sjelden man

hører om en for dårlig onboardingprosess fra ledelsen sin side (s. 36). Likevel er ansettelse ofte preget av tidspress hvor ad-hoc-løsninger uten det systematiske arbeidet som danner grunnlag for gode beslutninger i forhold til ansettelse er til stede (Haaland, 2019, s.140).

I en Fafo-rapport av Moland og Bråthen (2021) står det at “(...) data viser at mange kommuner ofte foretar utlysninger nærmest på autopilot, noe som lett blir autorepeat” (s. 8). Det vises også i samme rapport til at stillingene ofte utlyses ut fra en arvet bemanningsplan, uten å vurdere behovet. Bemanningsplaner er utformet på bakgrunn av behov for ulike kompetanser i tjenesten, og dette vil naturlig endres ut fra brukerbehovet (Moland & Bråthen, 2021, s. 8). Samtidig peker rapporten på at kommunene over tid har hatt utfordringer med å rekruttere kompetent arbeidskraft samt holde på de kvalifiserte medarbeiderne, og Gautun sier at “i mange kommuner benyttes arbeidskraft med lavere kompetanse enn normert” (Gautun, 2012, 2020, gjengitt i Moland & Bråthen, 2021, s.15).

### ***3.7 Organisasjonsstruktur, formelle og uformelle trekk ved organisasjoner***

Tom Karps “organisatoriske isfjell”, visualiserer de formelle og uformelle trekkene ved organisasjoner som et isfjell der det formelle stikker synlig opp av vannet, mens det uformelle ligger skjult under overflaten. Tabell 1 viser formelle og uformelle trekk ved organisasjoner (Fritt etter Karp, 2018, s. 33):

*Tabell 1: Formelle og uformelle trekk ved organisasjoner*

|   |   |
|---|---|
| <b>Formell organisasjon</b><br>(synlig, nedfelt skriftlig)                        | Mål, strategi, struktur, mennesker, produkter og tjenester, systemer og prosedyrer  |
| <b>Uformell organisasjon</b><br>(ikke uten videre synlig eller nedfelt skriftlig) | Verdier, holdninger, antakelser, normer, organisasjonskultur, makt og intern politikk, grupperinger, allianser, uformelle ledere, identitet og ledelsesutøvelse |

I det følgende ser vi nærmere på relevante begreper som faller inn under formelle eller uformelle sidene ved organisasjoner. Først redegjøres det for organisasjonsstruktur, beslutningsmyndighet, styring, kontroll og kommunikasjon, som sorteres under formelle trekk ved en organisasjon. Deretter redegjøres det kort for uformelle organisasjonstrekk, herunder organisasjonskultur og hva som kjennetegner den; grunnleggende antakelser, normer og verdier, samt artefakter og symboler.



### 3.7.1 Formell organisasjonsstruktur

Den formelle organisasjonsstrukturen er det som formelt angir hvilke krav som stilles til alle i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.114). Begrepet viser til “arbeidsdeling og systemer for koordinering, styring og kontroll (...) som vanligvis er skriftlig nedfelt” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68). Ifølge Jacobsen og Thorsvik er det fire spørsmål som kan brukes for å identifisere organisasjonsstruktur (2019, s. 69-70): Hvordan fordeles oppgavene, hvordan fordeles myndighet til å fatte beslutninger, hvordan koordineres oppgavene, og hvordan sikrer bedriften at ansatte gjør det de er betalt for å gjøre? Disse fire spørsmålene gir fire elementer som kan kalles "byggeklosser" i organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 70-93, 114):

1. Arbeidsdeling og spesialisering; fordeling av arbeidsoppgaver til individer eller grupper
2. Fordeling av beslutningsmyndighet i linje (hierarki) og i stab
3. Koordineringsmekanismer mekanismer for å koordinere aktiviteter
4. Systemer for styring og kontroll av ansatte

Den formelle organisasjonsstrukturen består altså av følgende bestanddeler som er designet for å styre atferden til de ansatte i organisasjonen mot å nå organisasjonens mål. Tabell 2 viser disse “byggesteinene”, hva de beskriver og hvordan de kan observeres (fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 27-92):

Tabell 2: Byggesteiner i formell organisasjonsstruktur

| Formell org. struktur består av:                            | Gir svar på følgende spørsmål:  | Kjennetegnes f.eks. av:   |
|---|---|---|
| Struktur for arbeidsfordeling og spesialisering             | Hvem gjør hva i organisasjonen?   | -Organisasjonskart<br>-Rammeverk for fordeling av oppgaver  |
| Struktur for fordeling av beslutningsmyndighet              | Hvem kan bestemme hva i organisasjonen?   | -Hierarkisk oppbygning<br>-Linjeorganisasjon -Matriseorganisasjon<br>-Delt autoritet  |
| Struktur for Koordineringsmekanismer                        | Hvordan rigger organisasjonen seg for å få til samarbeid, alt etter hvor kompleks arbeidsoppgaven og organisasjonen er? | -Gjensidig tilpasning<br>-Direkte tilsyn<br>-Standardisering av arbeidsoppgaver<br>-Standardisering av resultater<br>-Standardisering av kunnskap<br>-Standardisering av normer<br>-Horisontale ordninger for samarbeid |
| Struktur for systemer som skal styre og kontrollere ansatte | Gjør folk det de skal?<br>Jobber ansatte for å oppnå organisasjonens mål?   | -Rekruttering<br>-Sosialisering<br>-Disiplinering<br>-Kontroll  |

### **3.7.2 Arbeidsfordeling og spesialisering**

Den formelle organisasjonsstrukturen gir rammeverk for fordeling av oppgaver, og med det legger strukturen til rette for spesialisering. Det å ha spesialiserte oppgaver kan føre til bedre fokus og høyere produktivitet og effektivitet for akkurat disse oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68, 69). Her kan for eksempel et organisasjonskart si noe om hvordan bedriftene fordeler oppgaver, og “hvordan den hierarkiske oppbyggingen og fordelingen av ansvar og beslutningsmyndighet ser ut” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 114). En av måtene man kan organisere oppgavene i en bedrift på, kalles “markedsbasert gruppering”. Dette innebærer blant annet at man kan samle arbeidsoppgaver etter hvilket geografisk område disse henvender seg til (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 73).

### **3.7.3 Beslutningsmyndighet**

Fellestrekk for alle organisasjoner er at de “skal løse en eller flere oppgaver”, men ofte slutter likheten der (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 27). Den formelle strukturen i en organisasjon gir føringer for “(...) hvem som kan delta i ulike beslutningssituasjoner, hva slags mandat de har, og hva slags myndighet de har.

Å forstå strukturen er nødvendig for å forstå hvilke aktører som blir involvert i beslutninger, og dermed hvilke saker og argumenter som blir tatt opp og vektlagt” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 68).

### **3.7.4 Hierarki**

Den formelle fordelingen av beslutningsmyndighet, altså hvem som har lov å bestemme hva, kaller vi hierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 80).

Linjeorganisasjonen er betegnelsen på “[h]ierarkiet som utgjør den "rette linjen" fra toppleder til ansatte via mellomledere” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 80). Linjen deles gjerne i tre nivåer: Man har den operative kjernen, altså de som er “på gulvet”, og som produserer varene eller tjenestene i bedriften. Nivået over kalles mellomledelsen, som er de som koordinerer og følger opp den operative kjernens arbeid og sørger for at de har ressursene de trenger for å gjøre jobben. Det øverste nivået kalles toppledelsen, og det er disse som bestemmer den overordnede strategien eller endringer i strategi, og som følger med på trender og utvikling som omgir organisasjonen. Jo flere nivåer fra “gulvet” og opp til toppledelsen, jo sterkere vertikalt differensiert er en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 80-81).

En annen form for formell organisasjonsstruktur er matrise- eller prosjektstruktur. En slik struktur kjennetegnes ved en horisontal kobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 76), og ved delt autoritet: En matriseorganisasjon har altså ha to dimensjoner, for det første har man typisk den faste, vertikale linjeorganisasjonen med tydelige funksjonelle inndelinger i avdelinger med ledere på de forskjellige nivåene, og for det andre har man den horisontale inndelingen etter for eksempel prosjekt. Dette innebærer at ansatte må forholde seg til autoriteten både fra linjeleder og prosjektleder (Rolstadås, 2023).

### **3.7.5 Koordineringsmekanismer**

“Mintzberg trekker frem *koordineringsmekanismer* som det mest sentrale strukturelle elementet” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 93). Når en organisasjon har mange spesialiseringer, som for eksempel mange ulike yrkesgrupper og spesialiserte faggrupper, eller om organisasjonen er inndelt i mange avdelinger over flere lokasjoner, blir samhandlingen mer kompleks enn dersom en organisasjon består av en liten, faglig homogen gruppe som sitter i samme kontorlokale. Jacobsen og Thorsvik skiller mellom syv ulike koordineringsmekanismer, altså strukturelle mekanismer for å kunne samhandle og jobbe effektivt. Disse beskrives under fra minst komplekse til mest komplekse mekanisme Tabell 3 gir en oversikt over disse mekanismene og hva som kjennetegner dem, rangert øverst til nederst fra minst til mest kompleks (Fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 84-89):

Tabell 3: Koordineringsmekanismer

| Koordineringsmekanisme              | Kjennetegnes av   | Bruksområde/anvendelig når  |
|-------------------------------------|---|---|
| Gjensidig tilpasning                | Prate direkte sammen, tilpasser seg de andre automatisk   | Svært oversiktlige og enkle sammenhenger, få personer   |
| Direkte tilsyn                      | En leder fører selv tilsyn, gir direkte ordre som utføres.  | Begrenset kontrollspenn, ikke flere ansatte enn leder selv kan ha oversikt over                               |
| Standardisering av arbeidsoppgaver  | Regler, skriftlige rutiner og prosedyrer sikrer lik utførelse og forutsigbarhet hver gang   | Standardiserte oppgaver, samlebåndsfunksjoner   |
| Standardisering av resultater       | Mål med arbeidet er definert, fokus er på resultatet, ansatte må selv løse hvordan målet skal nås   | Komplekse oppgaver som endrer seg over tid, tett samarbeid mellom flere grupper                               |
| Standardisering av kunnskap         | Profesjonell utdanning og opplæring står sentralt. Lik forståelse av hvordan oppgaver skal utføres i samhandling  | Når alle i et team har en spesiell kunnskap og vet hvordan de andre vil handle, f.eks. kompleks tjenesteyting |
| Standardisering av normer           | Systematisk, holdningsskapende arbeid fører til tradisjon for hvordan ulike hensyn veies opp mot hverandre.   | For å påvirke hvordan ansatte opptrer på vegne av organisasjonen  |
| Horisontale ordninger for samarbeid | Strukturell infrastruktur for samarbeid, opprettelse av koordinatorstillinger for å tilrettelegge samarbeid, rotasjon av ansatte mellom avdelinger, samlokalisering av personell, benytte informasjonsteknologiske nettverk | Komplekse situasjoner, behov for tverrfaglig kompetanse, samarbeid og kommunikasjon går over flere avdelinger |

### 3.7.6 Kommunikasjon

Vertikal kommunikasjon er kommunikasjon som skjer mellom ledere og de nedover i linjen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 279-280). Informasjonen kan endres på vei nedover ut fra tolkninger eller hva ledere mener de ansatte bør vite. Vertikal kommunikasjon betyr også at informasjonsmengden fra nederste nivå i linjen og opp til toppen nødvendigvis må filtreres og reduseres, siden det er færre personer til å motta informasjonen på toppen enn som avgir informasjonen lenger ned i linjen. Det kan i tillegg ta en del tid for informasjonen å nå frem til de øverste nivåene på grunn av alle leddene den skal gjennom. Rask og effektiv kommunikasjon kan føre til at ansatte får viktig og riktig informasjon i tide, men flaskehals eller forsinkelser i den vertikale kommunikasjonen kan føre til at det tar lang tid å få avklaringer. Dette kan føre til at de ansatte ikke får nok informasjon til å ta gode avgjørelser, og kan forsinke eller i verste fall stoppe arbeidet helt.

*Horisontal kommunikasjon* er kommunikasjon mellom kolleger i samme enhet eller mellom ulike enheter på samme nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 279, 281). Denne kommunikasjonen kan gå raskere, og overføres uten å måtte filtreres eller reduseres, og kan være bra for samarbeid. Møter kan være gode horisontale kommunikasjonsarenaer for å få informasjon.

### 3.7.7 Styring og kontroll

Organisasjonsstruktur har til hensikt å påvirke organisasjonens atferd i ønsket retning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 114), og de styringsmekanismene som skal sikre at grupper eller individer i organisasjonen jobber for å realisere organisasjonens mål deler Jacobsen og Thorsvik inn i fire hovedtyper. Tabell 4 beskriver kjennetegn ved de fire hovedtypene for styringsmekanismer (Fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 91-92):

Tabell 4: Styringsmekanismer

| Styringsmekanisme: | Funksjon:  | Ønsket resultat:  |
|--------------------|--|---|
| Rekruttering       | Rekruttere de personene som har mål og interesser som sammenfaller med organisasjonens mål.  | Reduserer behovet for kontroll av ansatte.  |
| Sosialisering      | Nyansatte internaliserer organisasjonens kultur, tilegner seg normer og verdier.   | Ansatte handler på organisasjonens vegne, gjør organisasjonens mål til sine egne. |
| Disiplinering      | Incentivsystemer; belønning, bonus, straff eller fravær av belønning.  | Motivere ansatte til ønsket adferd.   |
| Kontroll           | Evalueringsrutiner, kvalitetssikring, registrering av resultater og arbeid. Finner alltid sted etter handling. Følges av tiltak ved avvik. | Sikre at ansatte har gjort det de skal.   |

Ved å ha god *rekruttering* som får inn de riktige personene - de som har mål og interesser som sammenfaller med organisasjonens mål - kan det redusere behovet for å kontrollere deres adferd. *Sosialisering* av nyansatte er en skjult form for styring som påvirker ansattes atferd på den måten at de rådende normene og verdiene i organisasjonskulturen internaliseres. Slik viskes skillet mellom individets og organisasjonens mål ut. *Disiplinering* er en styringsmekanisme som søker å påvirke ansattes adferd gjennom å tilby incentiver, som for eksempel bonus eller andre former for belønning, men disiplinering kan også innebære fravær av belønning eller straff. Styringsmekanismen kontroll skjer alltid etter handling i form av kvalitetssystemer, avvikssystemer eller rutiner for evaluering, for eksempel kontroll av

resultater. Kontroll innebærer også beskrivelser av tiltak ved avvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 91-92).

### **3.7.8 Uformell organisasjonsstruktur: kultur**

Det strukturelle perspektivet på organisasjoner sier altså noe om hvordan man utformer og nedfeller strukturer for å påvirke atferden i organisasjonen. Ifølge Karp (2018) isfjellmetafor finner vi kultur i organisasjoner som et uformelt trekk ved organisasjoner, som liggende under overflaten, altså at kultur er noe som ikke er umiddelbart synlig eller skriftlig nedfelt. Like fullt kan organisasjonskulturen påvirke adferden til menneskene i en organisasjon, og det vil dermed være viktig å forstå hva som utgjør kultur. Edgar Schein har følgende definisjon av hva organisasjonskultur er:

*«Organisasjonskultur er mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985, i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.124).*

Jacobsen og Thorsvik peker på sentrale poeng i denne definisjonen: Det første er at kultur forbindes med en gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelser. Det neste er at kultur er basert på læring, siden man lærer å mestre problemer opp mot kunder eller leverandører (ekstern tilpasning) og at man lærer å mestre problemer med kommunikasjon og samarbeid innad (intern integrasjon) for å nå felles mål. Det tredje poenget de peker på er at en kultur kun vil opprettholdes så lenge den oppfattes som sann. Det siste poenget er at kulturen for hva som er riktig og galt å tenke, gjøre og si i en gruppe vil bli lært bort gjennom sosialisering (2019, s 124-125). Vi gjenkjenner her sosialisering som en skjult form for styring som ble nevnt tidligere. Schein har tre nivåer for analyse av kultur: Det første nivået er “grunnleggende antakelser”, det neste er “verdier og normer” og det tredje er “artefakter”. Tabell 5 viser disse nivåene og hva som kjennetegner dem (Fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132):

Tabell 5: Tre nivåer for analyse av kultur

| Nivåer for analyse av kultur | Beskrivelse:  |
|------------------------------|---|
| Grunnleggende antakelser     | Det som i en gruppe fremstår som sannheter. Udiskutabelt, tatt for gitt.  |
| Verdier og normer            | Bevisste valg om hva som er riktig, viktig, hva som verdsettes. Uskrevne regler om hva som er akseptabel adferd.  |
| Artefakter og symboler       | Hva folk sier: Bruk av spesiell terminologi eller “stammespråk”, fortellinger. Hva folk gjør: Kroppsspråk, seremonier eller feiringer, om ledelsen sees “ute på gulvet”. Fysiske gjenstander: uniform, utsmykning i kontorlokaler, logoer |

Grunnleggende antakelser er altså det som en gruppe ser på som sant og tatt for gitt. Disse antakelsene overføres til nyansatte via sosialisering. Verdier er de bevisste valgene gruppen tar om hva som er bra og dårlig, og er basert på de grunnleggende antakelsene. Verdiene er gjerne et resultat av beslutningene og planene som legges i en organisasjon, samt det filosofiske grunnlaget for organisasjonens virksomhet. Normer er de uskrevne reglene for hva som er akseptabel sosial adferd, og som kan føre til sanksjoner fra gruppen dersom de brytes. Artefakter og symboler er sansbare uttrykk for kultur, for eksempel hva som sies, hva slags ordbruk man har i gruppen og hva man kan observere av adferd - hva som faktisk gjøres. I tillegg inkluderer artefakter og symboler fysiske objekter eller observerbare gjenstander, som for eksempel uniformer, logoer eller kunstnerisk utforming av kontorlokaler (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132).

Kultur eksisterer med andre ord som en kombinasjon av formelle og uformelle trekk ved organisasjonen som et resultat av beslutninger, planer og filosofisk grunnlag; det organisasjonen formelt sier at den gjør - og de underliggende uformelle trekkene som man kan finne ved å observere hva som faktisk sies og gjøres.

Det er også nyttig å være oppmerksom på at det ofte kan være et misforhold mellom det mennesker selv sier og tror om verdiene som styrer deres adferd, og de grunnleggende antakelsene som faktisk styrer den (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 128). Jacobsen og Thorsvik oppsummerer dette misforholdet slik: “De uttalte verdiene er ofte noe man (bevisst eller ubevisst) smykker seg med, mens det egentlig er andre oppfatninger som man tar som gitt, og ikke tenker omkring, som styrer adferd” (2019, s. 128).

### **3.8 Lederskap**

Som vitenskap har ledelse vært studert i over 100 år, men det er det området innen samfunnsvitenskap man fortsatt forstår lite av (Karp, 2019). Ofte kan det virke som om ledelse blir brukt som et ukomplisert og et noe rettlinjert begrep, og Alvesson (2002) sier at man derfor har behov for en mer nøyaktig forståelse for hvordan begrepet blir anvendt. Kirkhaug (2019) sier at "(...) lederskap fremstilles som en funksjon hvor utvikling av medarbeiderne og deres behov er i fokus, hvor det kollegiale fremheves foran det individuelle, og hvor hensynet til interessentene er viktig" (s. 29-30). Han trekker også frem at lederskap er preget av kompleksitet, og at det derfor ikke er nok med definisjoner av ledelse for å forklare lederrollen. Man ser ofte derfor at det tas i bruk tilnærminger i ledelseslitteraturen som uttrykk for hva man kan "(...) vektlegge eller fokusere på når vi skal kaste lys over lederskap i større format" (Kirkhaug, 2019, s. 30). Disse avgrensningene eller perspektivene som anvendes kan derfor forstås som gitte forklaringer eller beskrivelser på lederskap når man skal nærme seg fagfeltet for å studere det. Lai (2013) på sin side gjør noen interessante betraktninger rundt ledelse når hun sier at om man "betrakter ledelse som en selvstendig profesjon, kan lederkompetanse isoleres fra faglig kompetanse" (s.57), men viser videre til at det hersker stor uenighet rundt en slik fremstilling.

På tross av at det opp gjennom årene har kommet flere ulike definisjoner på ledelse, mener Jacobsen og Thorsvik (2016) at det er stor enighet i at ledelse "(...) er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd" (s. 416), og at hensikten med ledelse når det skjer innenfor rammen av en organisasjon er å skape bevegelse og trivsel i arbeidet for å realisere mål.

#### **3.8.1 Ledelse vs styring**

Heggholmen (2014) sier at "(...) i det norske språket har vi lenge vært slumsete med begrepsbruken innenfor ledelse, mens på engelsk har man lenge vært flinkere til å skille mellom begrepene management og leadership" (s.35). Begrepet management er et begrep lånt fra ingeniørfaget (Karp, 2019), og når man snakker om management eller styring handler dette om administrasjon. De verktøyene man har til rådighet er "(...) systemer, strukturer, prosedyrer, regler og rutiner" (Heggholmen, 2014, s. 35). Det vil si at styring for det meste omhandler kontroll og vedlikehold samt forbedringer av det som allerede eksisterer. Begrepet leadership, eller lederskap, har sitt opphav fra politisk teori (Karp, 2019), og handler om "(...)"



å bevege mennesker og organisasjoner mot nye utfordringer, altså om endring og læring” (Heggholmen, 2014, s. 35). Her er det lederen selv og dens atferd som blir den disponible verktøykassen. Lederskap handler om “(...) kommunikasjon, informasjon, inspirasjon og motivasjon” (Heggholmen, 2014, s. 35). I relasjonsledelse skilles det også mellom ledelse og administrasjon, og Spurkeland (2017) sier at “ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold, mens administrasjon dreier seg om alt en leder må ivareta av økonomi, strategi og systemer for å få organisasjonen til å fungere” (s.25).

Som man kan se er det flere vinklinger på ledelse og styring og hva som blir vektlagt i begrepene. Karp (2019) sier at “(...) i realiteten går disse funksjonene i hverandre, og i hverdagen fyller de fleste ledere begge funksjoner, noe som er høyst nødvendig for å forvalte et lederansvar” (s. 23). Ledelse er en handling som er personlig og foregår i relasjonen mellom lederen og den som blir ledet, og ledelse kan vise seg i to diametralt motsatte typer ledelse: Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Burns, 1978, i Ladegård & Vabo, 2010, s. 64).

### ***3.8.2 Transaksjonsledelse***

Begrepet transaksjonsledelse viser til en type ledelse som baserer seg på tenkning om at den ansatte og lederen står i et transaksjonsforhold hvor den ansatte bidrar dersom han eller hun får noe igjen for innsatsen (Aarseth, et al., 2015, s. 43-44). En oppgaveorientert leder kan gjerne oppleves som en som utøver transaksjonsledelse, fordi “(...) lederen er opptatt av at relasjonen til medarbeideren blir regulert gjennom formelle avtaler (...) om en viss godtgjørelse mot en målbar innsats” (Glynn & DeJordy, 2010, i Kirkhaug, 2019, s. 115).

Ledere som tenker kortsiktig og som er mest opptatt av å forvalte det som allerede består, blir beskrevet som “transaksjonelle ledertyper” (Kirkhaug, 2019). Ser vi til prinsipal-agent-teorien, så representerer den også hver sin side av en transaksjon. Arbeidsgiver betaler lønn mot at den ansatte leverer sin arbeidsinnsats. Denne teorien forstås som en “(...) metode til å identifisere, strukturere og forklare problemer knyttet til økonomiske transaksjoner” (Mikkelsen & Laudal, red., 2014 b, s. 333). Det som kan være utfordrende med denne teorien og slik lederstil er at det baseres på “(...) instrumentalitet, der relasjonen opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.447). Relasjonen mellom

leder og medarbeider vil dermed oppleves som skjør, og vil lett kunne brytes om andre tilbud som oppstår ansees bedre for en av partene.

### ***3.8.3 Transformasjonsledelse***

Professor Bernard Bass, ved Bingham- universitetet er en av arkitektene bak denne teorien (Karp, 2018). Transformasjonsledelse har et verdibasert fokus og innebærer en prosess hvor lederen får til å aktivisere følelser hos medarbeideren sin. Et viktig poeng her er at dette ikke er en form for manipulasjon gjennom teknikker for å få i gang følelser, men lederen aktiverer følelser som finnes i alle mennesker ved selv å sette ord på disse følelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Bass (1996) referert i Spurkeland (2017) sier at denne formen for ledelse er den internasjonale lederteorien som har mest likhetstrekk til vår egen, norske relasjonsledelse. Spurkeland (2017) sier at transformasjonsledelse vektlegger innflytelse som er idealisert, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering hvor det tas individuelle hensyn (s.191). Ifølge Karp (2018) utøver en leder transformasjonsledelse ved å innfri fire elementer: Lederen stimulerer medarbeideren intellektuelt ved bruk av samtaler med mål om å få til utvikling av deres egen tenkning. Lederen tar individuelle hensyn, og mestrer å se den enkeltes medarbeiders unike behov og imøtekomme dette. Lederen gir tro på fremtiden ved å motivere og inspirere medarbeiderne til å se sin egen rolle i organisasjonen videre inn i fremtiden. Lederen påvirker også medarbeideren ved å være en ideell rollemodell (s. 84).

### ***3.8.4 Relasjonsledelse og relasjonskompetanse***

I følge Spurkeland (2017) er det på høy tid at vi revurderer vår oppfatning og tro på lederteorier som er importert og forsket frem under helt andre betingelser enn det moderne demokratiet vi lever i (s.15). Han sier at lederskap handler om å skape resultater i samarbeid med andre, og trekker frem at dette krever et “relasjonelt, emosjonelt og empatisk talent” og at relasjonsledelse er en menneskeorientert ledertilnærming som baseres på “naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker” (Spurkeland, 2017, s. 18-19).

Jan Spurkeland er ansett for å være relasjonsledelsens “far”, og i sitt arbeid knyttet til relasjonsledelse gjorde han noen oppdagelser som ga grunnlag for en del avgrensninger i forhold til ferdigheter og evner som kan trenes og utvikles (Spurkeland, 2020, s. 19). Han fant

særlig ved ledertrening at deres relasjonskompetanse var utslagsgivende for muligheten til å kunne påvirke både egne medarbeidere, men også i samhandling med andre mennesker. Spurkeland hevder at relasjonskompetansen er avgjørende for å kunne oppnå jobbsuksess, og mener videre at relasjonskompetanse er “ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker” (2020, s. 19). Relasjonskompetanse omfatter “(...) svært mye av vår mellommenneskelige kontakt gjennom hele livet” (Spurkeland, 2015, avs.6).

Den omhandler vår evne til å kunne leve sammen med andre, samt evnen vår til å være i et samspill med andre mennesker. Samtidig sier Spurkeland at relasjonen kan deles “(...) i en juridisk relasjon og en moralsk relasjon”. Forskjellen mellom disse er at den juridiske relasjonen er formalisert gjennom organisatoriske avtalte forhold og kan slettes med et pennestrøk, mens den moralske relasjonen “(...) er frikoblet fra det juridiske og lever sitt eget liv”. Man finner tillit i begge disse relasjonsformene, men den moralske relasjonen “(...) har sterke bindinger hvor relasjonen kan bli fjellsterk” (Spurkeland, 2020, s. 53).

Spurkeland trekker frem at det er særlig fire dimensjoner som ansees for å være grunnleggende og avgjørende for å kunne lykkes med relasjonsbygging, som: menneskeinteresse, tillit, emosjonell modenhet og prestasjonshjelp. Tabell 6 viser de fire dimensjonene og hva de innebærer (Fritt etter Spurkeland, 2020, s. 19-20):

Tabell 6: Fire sentrale dimensjoner ved relasjonskompetanse

| <b>Fire sentrale dimensjoner ved relasjonskompetanse for å lykkes med relasjonsbygging:</b> | <b>Innebærer:</b>   |
|---|---|
| Menneskeinteresse   | Evne til å interessere seg for å bli kjent med mennesker                                |
| Tillit  | Positivt opplevd avhengighet, skapes over tid, avgjørende for innflytelse og påvirkning |
| Emosjonell modenhet   | Emosjonell intelligens og empati  |
| Prestasjonshjelp  | Evne til å gjøre andre gode ved å bygge opp deres kompetanse og selvfølelse             |

Det å ha interesse for et annet menneske innebærer først og fremst å ha “(...) evne til observasjon av sympatiske sider ved et annet menneske” (Spurkeland, 2020, s. 26). Det vil si at det man søker etter og fokuserer på under samhandling med et annet menneske, er de faktorene og egenskaper du mest sannsynlig kommer til å se i den andre. Leter man etter noe

som er positivt i relasjonen, vil man mest sannsynlig avdekke positive sider ved den andre personen. Likeledes kan et “manglende relasjonelt initiativ (...) kunne føre til varig avstand mellom mennesker” (Spurkeland, 2020, s.26). Tillit er ansett for å være selve bærebjelken i relasjonen, og sier noe om hvordan tilliten skapes i et mellommenneskelig forhold. Sett i et lederperspektiv er dette helt avgjørende for innflytelse og påvirkning, og tillit beskrives som helt sentral i relasjonskompetanse. Tillit er ikke en konstant faktor, men skapes gjennom bruk av tid til bekreftelse, næring og vedlikehold (Spurkeland, 2020, s.38). Har man evnen til å kunne anerkjenne at alle mennesker er unike og at de bærer med seg sin egen historie, så besitter man høy grad av emosjonell modenhet. Spurkeland sier at “derfor er trening i emosjonell modenhet noe av det viktigste vi kan gi ledere” (2020, s. 32), men det krever at lederen investerer både tid og har en genuin interesse i den enkelte medarbeider. Det å kjenne støtte fra andre mennesker har sterk betydning for selvfølelse, motivasjon, utholdenhet og pågangsmot. Spurkeland (2020) sier det handler om evnen til å gjøre andre gode ved å bygge opp andres kompetanse og selvfølelse, og kaller dette for prestasjonshjelp (s. 312).

### ***3.8.5 Direkte vs indirekte ledelse***

For å påvirke medarbeidernes atferd i organisasjonen skiller man gjerne mellom indirekte og direkte ledelse. Møter, epostutvekslinger og andre former for samhandling mellom en leder og lederens underordnede som kan påvirke de ansattes holdninger, tankesett og adferd er eksempler på direkte ledelse, mens indirekte ledelse “(...) omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd uten å samhandle direkte med dem” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405-406). Eksempler på indirekte ledelse kan være at lederen går foran som et godt eksempel for å vise hva som er ønskede holdninger og ønsket adferd, eller lederen kan ta i bruk formelle organisasjonsstrukturer, som strategier for rekruttering eller utvikling av programmer for opplæring av ansatte for å oppnå ønsket adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 406).

### ***3.8.6 Selvledelse***

Einarsen og Skogstad (2005, i Heggholmen, 2014) mener at selvledelse kommer til å bli mer aktuelt i fremtiden, da verktøyet synes å ha størst effekt på svært motiverte og kognitivt kompetente medarbeidere, noe som kjennetegner dagens organisasjoner og bedrifter som er blitt mer kunnskapsintensive (s. 31). Ifølge Heggholmen (2014) er selvledelse “(...) å bli selvgående både som leder og som medarbeider” (s. 49). Nærmere beskrevet er det å kunne

lede egne tanker, sine følelser og egen atferd. Videre fremhever Heggholmen (2014) viktigheten med å være i stand til å lede egne tanker, fordi tankene i stor grad påvirker vår atferd. Heggholmen (2014) peker på at det er kommet nye perspektiv på ledelse, hvor det blir lagt vekt på “(...) inspirerende egenskaper hos lederen” (s. 30). Det nye perspektivet går under begrepet ny ledelse. Her er man opptatt av hvordan lederen oppfatter, bearbeider og tolker informasjon, fordi det er lederens oppgave å gi mening til det som skjer i organisasjonen. I tillegg handler det om at lederen “aktivt skal anvende følelser for å øke sine ansattes motivasjon og prestasjoner” (Heggholmen, 2014, s. 30). Det vil si at ut fra den nye teorien om selvledelse, så må lederen istedenfor å ha en kontrollerende og dirigerende lederstil motivere medarbeiderne til selvstendighet (Heggholmen, 2014, s. 31).

### ***3.9 Selvbestemmelsesteori***

I Ryan og Decis selvbestemmelsesteori (Ryan & Deci, 2000, 2020) skilles det mellom forskjellige typer motivasjon basert på de individuelle årsakene og/eller målene for å gjøre noe, hvor den velkjente differensieringen mellom indre og ytre motivasjon er det mest grunnleggende skillet. Selvbestemmelsesteori/ Self Determination Theory tar utgangspunkt i at mennesker har et iboende ønske om å utvikle seg, lære, mestre og å få tilknytning til andre, men for å oppnå dette må tre grunnleggende psykologiske behov dekkes: Det første er behovet for autonomi - å ha kontroll over sine egne handlinger uten ytre påvirkning. Det neste behovet er behovet for mestring; å vite og tro på at man kan utføre noe, og det siste behovet er behovet for tilhørighet og tilknytning, det at man betyr noe og hører til (Ryan & Deci, 2020, s.1). Indre motivasjon har altså en sammenheng med oppfyllelse av disse grunnleggende behovene.

### ***3.10 Motivasjon***

Å være motivert er å være inspirert eller beveget til å utføre en handling eller gjøre en oppgave. Ryan og Deci oppsummerer forskjellen mellom å være motivert og umotivert slik: “A person who feels no impetus or inspiration to act is thus characterized as unmotivated, whereas someone who is energized or activated toward an end is considered motivated.” (Ryan & Deci, 2000, s. 54) Vi skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon er når man gjør noe fordi det er tilfredsstillende eller interessant i seg selv, mens ytre motivasjon handler om å gjøre noe fordi det kan føre til et ønsket resultat (Ryan & Deci,

2000, s. 55), for eksempel en belønning eller fravær av straff.

### ***3.10.1 Motivasjon og autonomi***

Spurkeland (2017, s. 115) sier at "(...) en god relasjon er i seg selv motivasjon".

Han forklarer videre at "[r]elasjoner oppstår i spenningsfeltet mellom mennesker der verdier skal skapes" og at det er en leders oppgave å stå midt i dette spenningsfeltet med kunnskap om hva som er kravene og oppgavene i sin organisasjon, og trekke de ansatte inn i det som i så måte er nødvendig for å oppnå verdiskapningen. De må altså motivere de ansatte til å bidra inn i et slikt spenningsfelt, siden lederne både kan trekke til seg eller skyve fra seg sine medarbeidere. Det samme gjelder for de ansatte, sier Spurkeland, de kan også trekke til seg eller skyve fra seg sin leder, men han påpeker at forskjellen ligger i ledernes spesielle "(...) ansvar for å trekke medarbeidere til seg gjennom meningsfullt arbeid og gode arbeidsforhold" (Spurkeland, 2017, s.116). I en metaanalyse av Humphrey, Nahrgang og Morgeson (2007, i Kuvaas & Dysvik, 2020) med nesten 220 000 respondenter kom det frem at "(...) jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfreds er de med jobben, med ledelsen" og for "avansement, vekst og utvikling". I tillegg viser metaanalysen at medarbeidere som har stor grad av autonomi leverer bedre prestasjoner i forbindelse med arbeid samtidig som de har høy grad av indre motivasjon. På samme tid ser man økninger i angst, stress, utbrenthet og sykefravær ved redusert opplevelse av autonomi (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 70).

### ***3.10.2 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer***

Frederick Herzbergs forskning om trivsel på arbeidsplassen viser at tilfredshet og mistrivsel er relatert til ulike sett av forhold (Herzberg, 1966, i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243-246): Forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet kalles motivasjonsfaktorer (s. 244-245), da de motiverer til ytelse - og dersom disse er til stede øker de trivselen. Hvis de ikke er til stede betyr ikke dette at det fører til mistrivsel. Motivasjonsfaktorer beskrives som faktorer ved selve arbeidsoppgavene, for eksempel at arbeidet oppleves som givende, interessant, utfordrende og variert. Andre motivasjonsfaktorer kan være at man har autonomi i eget arbeid, at man ved å gjøre arbeidet bra kjenner på mestring og tilfredshet, at andre gir deg anerkjennelse for godt arbeid, at du kan bli forfremmet og vokse i jobben.

Forhold som er relatert til mistrivsel kalles hygiene faktorer (s. 244-245). Disse dreier seg om faktorer ved arbeidsmiljøet. Disse skaper mistrivsel om de ikke er til stede, men trenger ikke å føre til trivsel dersom de er til stede. Hygiene faktorer handler om forholdene som omgir arbeidet som gjøres; for eksempel at det er en bra personalpolitikk, og fungerende administrative systemer. De handler om lederens kompetanse og lederstil, om relasjonene mellom overordnede og underordnede, om arbeidsforholdene er gode, om lønn, status, jobbsikkerhet og forhold ved arbeidet som påvirker livet utenfor jobben. Det er altså slik at tilstedeværelsen av hygiene faktoren “gode lønnsordninger” ikke automatisk øker trivsel, men fraværet av dem kan godt gi mistrivsel. Likedan kan det å ha variert arbeid gi trivsel, men fraværet av variasjon i arbeidet gir ikke automatisk mistrivsel. Et hovedpoeng fra Herzberg er altså at det kun er trekk ved arbeidsoppgavene, dvs. motivasjonsfaktorene, som kan fremme trivsel og motivasjon blant de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244).

### ***3.10.3 Prososial motivasjon***

Kuvaas og Dysvik (2020) hevder at "(...) hovedkilden til indre motivasjon er selve jobben og egenskaper ved den", mens prososial motivasjon stammer “fra relasjoner til andre mennesker eller institusjoner” (s. 74). Det vil si ønsket om å gjøre noe for noen andre eller at man har en opplevelse av å være forpliktet til å gjengjelde positive handlinger (s. 75).

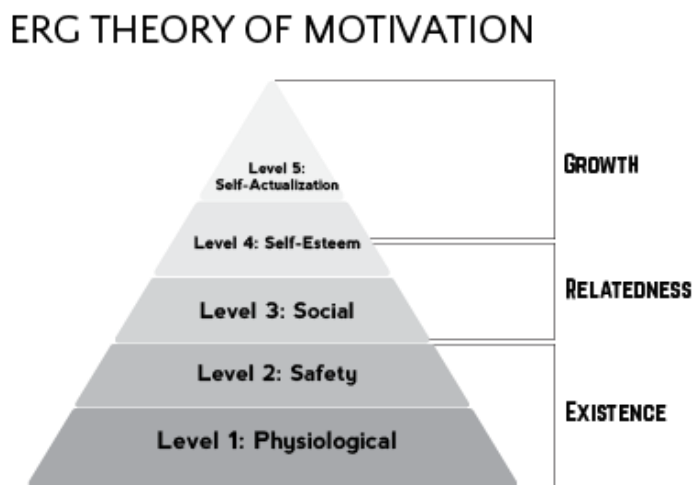
### ***3.10.4 Motivasjon og relasjon til leder***

Relasjonen en ansatt har til sin leder kan ha innvirkning på motivasjon og innsats. Spurkeland viser til undersøkelser som er gjort i Norge som tilsier at “jo mer upersonlig og formell relasjon til lederen, desto svakere arbeidsprestasjonen” (Kuvaas et al., 2012, i Spurkeland, 2017, s. 117). Spurkeland viser også til undersøkelser fra Kina og USA av Wang mfl. (2012) som viser at “(...) medarbeidere med lav indre motivasjon fikk størst effekt på sin arbeidsinnsats når relasjonen til nærmeste leder var god” (Spurkeland, 2017, s.117).

## ***3.11 Trygghet***

Mennesker som opplever positive erfaringer med hverandre vokser det tillit mellom (Spurkeland, 2017). Relasjonsbehov dreier seg om forhold man har til andre mennesker som betyr noe for en (Brochs- Haukedal, 2010, s. 119.) Trygghetsbehov er det behovet som berører det forholdet man har til andre mennesker. Dette kan også sees i for eksempel en arbeidsgruppe eller hos andre med felles interesser. Et sentralt element er ifølge Brochs-

Haukedal at “(...) behovene (...) tilfredsstilles gjennom fellesskap og gjensidighet” (2010, s. 120). Et annet behov er vekstbehovet som ligger til behovet for selvrespekt og selvaktualisering. Alderfers ERG-teori, hvor “ERG står for henholdsvis Existence, Relatedness og Growth” (Brochs-Haukedal, 2010, s. 119) er en av de mest sentrale behovsteorier vi har foruten Maslows teori. Begge teoriene bygger delvis på de samme behovene, men Alderfers har færre og er sortert annerledes (Brochs-Haukedal, 2010, s. 119). Figur 1 viser hvordan Alderfers ERG-teori står i forhold til Maslows behovsteori (Maharjan, 2018).



*Figur 1: Alderfers behov i forhold til Maslows behovspyramide*

Vi ser i figuren at vekstbehovene i Alderfers korresponderer med Maslows, men de er ikke identiske. Maslow oppfattet for eksempel selvaktualisering som oppnåelse av et potensial som er iboende i en selv, mens Alderfers så dette som et behov for “mestring og kontroll av omgivelsene” (Brochs-Haukedal, 2010, s. 120). Man kan derfor tenke at tilfredsstillelse av et slikt behov er situasjonsbestemt, og endring i omgivelsene vil følgelig bidra til at individet slik utvikler “(...) nye kompetanseformer for å kunne forholde seg effektivt til de nye omgivelsene” (Brochs-Haukedal, 2010, s. 120). “Trygghet er noe som innebærer relasjonelt mot” sier Spurkeland (2017, s. 195), og om tryggheten i det å kunne gi klare tilbakemeldinger til omgivelsene rundt ikke er til stede, vil dette kunne føre til uavklarte problemstillinger som gjør at samarbeidet oppløses (Spurkeland, 2017, s. 195). Relasjonelt mot omtales også som “mobilisering av en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering og lignende relasjonelle situasjoner.” (Spurkeland, 2017, s. 52)



### 3.12 Tillit: institusjonell tillit, relasjonell tillit og kalkulert tillit

Kirkhaug (2019) sier at "(...) tillit, autoritet og makt er kritiske faktorer i lederskap på alle nivåer og overalt hvor lederskap utføres" (s. 45). Han mener videre at å snakke om lederskap uten å nevne tillit er vanskelig. Tillit er noe som oppstår mellom personer som har noe med hverandre å gjøre, som stoler på hverandre. Det hevdes at "(...) tillit er limet som binder medarbeiderne til lederen", og at det elementet som bærer den sosiale relasjonen mellom medarbeider og leder, og kan ikke opptre som en isolert faktor i seg selv (Nanus:1989, gjengitt i Kirkhaug, 2019, s. 45). Arbeidsgiver må ha tillit til at den ansatte gjør det som er avtalt, og den ansatte må likeledes føle seg trygg og ha tillit til at arbeidsgiver ivaretar den ansattes interesser og at arbeidsgiver vil den ansatte vel, og det har stor betydning for de organisasjonene som har tillit til stede. Kommunikativ åpenhet der alle «(...) parter er villig til å yte ekstra, og at lederen oppnår sosial kreditt, er noen av de mest sentrale fordelene" (Kirkhaug, 2019, s. 60).

I lederskapslitteraturen ser man ofte at tillit blir kategorisert og operasjonalisert på flere ulike måter, og noen ganger blir de delt i to hovedgrupper: Kognitiv tillit og følelsesmessig tillit (Kirkhaug, 2019, s. 48). Kirkhaug (2019) trekker det dog litt lenger, og deler tillit inn med en større bredde basert på det normative i diskusjonen rundt lederskap i organisasjoner. Tabell 7 viser de tre tillitsformene nevnt av Kirkhaug som fremstår som spesielt relevante for denne studien (fritt etter Kirkhaug, 2019, s. 48-53):

Tabell 7: Sentrale tillitsformer

| Tillitsformer         | Kjennetegn  | Stikkord   |
|-----------------------|---|--|
| Institusjonell tillit | Ofte representert gjennom leder.<br>Følger av at organisasjonen har tydelige lover, regler, avtaler og verdier som beskytter medarbeideres trygghets- og forutsigbarhetsbehov.<br>Assosieres med tilhørighetsfølelse                                    | Trygghet<br>Forutsigbarhet<br>Tilhørighet.                               |
| Relasjonell tillit    | Utvikles over tid mellom to parter.<br>Følger av innfrielse av forventninger og utlevering av innsideinformasjon<br>Basert på åpenhet, gjensidig lojalitet og bred sosial støtte<br>Viktige elementer er avhengighet og utlevering av intim informasjon | Personlige relasjoner<br>Lojalitet<br>Sosial støtte<br>Sårbart<br>Risiko |
| Kalkulert Tillit      | Mellom to parter i en tidlig fase i sosiale forbindelser.<br>Følger av at organisasjonen har klare avtaler og et belønnings- og straffesystem som er kjent og akseptert av alle parter.<br>Forankret i ytre virkemidler                                 | Transaksjonell<br>Kontraktuell<br>Incentiver<br>Sanksjoner               |

Institusjonell tillit gir seg uttrykk i “(...) at det eksisterer et tillitsforhold mellom medarbeiderne og organisasjonen” (Kirkhaug, 2019, s. 48), og ofte ser man at dette er representert gjennom lederen. Institusjonell tillit skapes gjerne der organisasjonen har “(...) tydelige og aksepterte lover, regler, avtaler og verdier som beskytter og ivaretar medarbeidernes behov for trygghet og forutsigbarhet” (Kirkhaug, 2019, s. 48). Relasjonell tillit utvikles over tid mellom to parter, og kommer til uttrykk gjennom “(...) åpenhet, gjensidig lojalitet og bred sosial støtte, hvor også avhengighet og utlevering av intim informasjon er viktige elementer” (Kirkhaug, 2019, s. 49). Nettopp med bakgrunn i at det skapes en avhengighet i denne formen for tillit, er det også en større risiko og sårbarhet knyttet til relasjonell tillit. Men, om en organisasjon lykkes i å skape en slik form for tillit, vil dette ifølge Kirkhaug (2019) “(...) kunne betraktes som en sosial grunnmur som både ledere og medarbeidere kan støtte seg på når ting blir utfordrende” (s.50). Kalkulert tillit er den mest utbredte formen for tillit mellom ledere og medarbeidere, og den oppstår mellom to parter i en tidlig fase i sosiale forbindelser sier Kirkhaug (2019). Den kalkulerte tilliten “(...) skapes og vedlikeholdes gjennom at organisasjonen har klare avtaler og et belønnings- og straffesystem som er kjent og akseptert av alle parter” (s. 53). Det er dog viktig at kriteriene for straff og belønning er gjort kjent, slik at det ikke skapes rom for tvil i forhold til fordelinger. Kirkhaug (2019) eksemplifiserer dette med en ansatt som har tillit til at lønnen blir utbetalt på bakgrunn av gitt arbeidsinnsats, og lederen på sin side som er trygg på at jobben blir gjennomført i henhold til arbeidsavtalen uten forsøk på å lure seg unna. Kalkulert tillit er ikke forankret mellom partene eller i organisasjonen, men i ytre virkemidler.

## 4.0 Metode

I dette kapittelet presenteres studiens metode og forskningsdesign. Vi har valgt en kvalitativ, fenomenologisk tilnærming i en to-case-analyse. Her presenteres fremgangsmåten for datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer, og vi gjør rede for utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse, samt analytisk teknikk for dataanalyse, koding og kategorisering. Deretter greies det ut om vurdering av kvalitet, reliabilitet og validitet, personvern og forskningsetikk. Avslutningsvis reflekterer vi over egne roller som forskere i denne studien.

### 4.1 Bakgrunn for valgt metode

Når man gjennomfører samfunnsvitenskapelige undersøkelser innebærer dette å innhente, analysere, samt å tolke datamaterialet (Johannessen et al., 2020). Som menneske forholder man seg ifølge Johannessen et al., “(...) på sett og vis til to verdener”. Nærmere forklart betyr dette at vi som enkeltindivider er i sentrum av vår egen lille verden, samtidig som man er en del av noe større på utsiden som kan defineres som den “store verdenen” (2020, s. 19). Den samfunnsvitenskapelige metoden har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, og dette er noe man må gjennomføre metodisk. Det at man går metodisk til verks betyr at man ved å anvende systematiske prosedyrer samler informasjon om den sosiale virkeligheten, finner ut hvordan man skal gå frem for å analysere materialet, og hva denne informasjonen kan fortelle oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Hvordan man gjør utvalget for valg av metode bestemmes av problemstillingen, og formålet med studien vil derfor være avgjørende for hvilken metode forskeren velger (Johannessen et al., 2020, s. 19).

Problemstillingen for denne oppgaven: *Hvordan foregår kompetanseforvaltning i organisasjoner, og hvordan jobber ledere for å sikre at de har rett person på rett plass?* omhandler kompetanseforvaltning og hvordan denne påvirkes av relasjoner mellom leder og ansatte. Vi har valgt en åpen problemstilling med tre underliggende forskningsspørsmål, som igjen undersøkes i lys av tre faktorer. Disse faktorene dreier seg om å rekruttere kompetanse, å holde på kompetanse, samt å videreutvikle kompetanse. I siste forskningsspørsmål trekker vi inn spørsmålet om hvilken rolle HR-avdelingen har i kompetanseforvaltningen med bakgrunn i deres spisskompetanse om dette temaet. Aktualiteten i problemstillingen ligger for

oss som forskere i våre egne yrkesprofesjoner, hvor vi over år har jobbet innen utdannings- og kompetansefeltet, og at vi har en stor interesse for temaene kompetanseforvaltning og ledelse. Som avgrensning i oppgaven gjorde vi utvalg av to bedrifter, en Offentlig bedrift A og en Privat bedrift B, hvor begge er tilknyttet en HR-avdeling.

Det finnes flere typer forskningsdesign innen kvalitativ metode, alle med den hensikt å få mer detaljert og utfyllende informasjon om det fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2020). Oppgavens problemstilling er åpen og av beskrivende art, og målsettingen er å undersøke og beskrive hvordan dette fenomenet oppleves for de som er direkte involvert i virkeligheten knyttet til kompetanseforvaltning i bedrifter. Vi beskriver dette fenomenet ut fra variasjonene i et leder- og medarbeiderperspektiv, samtidig som vi beskriver hvilken rolle HR-funksjonen har for kompetanseforvaltningen i bedriftene. Med valgt problemstilling og underliggende forskningsspørsmål går vi i dybden for å skissere fenomenet, og vi søker å utvikle en bedre forståelse for hvordan ledere kan sikre at de har rett person på rett plass, hvilken påvirkning ledelse og styring har på relasjonen mellom leder og medarbeider, samt hvilken rolle HR-avdelinger kan ha i kompetanseforvaltning.

Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen som en kvalitativ to-case-studie med en fenomenologisk tilnærming. Dette gjør vi fordi målet er å komme frem til en beskrivelse av vårt fenomen, og meningen med slik tilnærming er å “(...) fange opp fellestrekk i en levd opplevelse i en bestemt gruppe” (Johannessen et al., s. 172). Videre er hensikten med en slik kvalitativ undersøkelse at tilnærmingen ikke er ment å produsere statistiske generaliseringer, men heller å “få mest mulig kunnskap (fyldige beskrivelser) om fenomenet som studeres” (Johannessen et al., s. 58).

## ***4.2 Forskningsdesign***

Ved gjennomføring av en undersøkelse må man gjøre vurderinger og valg av forskningsdesign. I tidlig fase må det tas stilling til hva eller hvem som skal undersøkes, og hvordan dette videre skal gjennomføres. Innen forskning kalles dette for forskningsdesign, og starter med en problemstilling hvor forskeren vurderer hvordan det kan være mulig å gjennomføre en undersøkelse fra start til mål (Johannessen et al., 2020, s. 55). I det følgende presenterer vi forskningsdesignet for vår studie:

Det finnes flere typer utvalg av design innenfor kvalitativ metode, og vi har valgt å anvende fenomenologisk tilnærming. Målet med fenomenologisk tilnærming er å få frem de subjektive opplevelsene av hendelser eller fenomener for enkeltindivider. Dette betyr at man ikke kan studere mennesker på samme måte som man studerer andre ting; mennesket “(...) må studeres som et handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ”. Det vil si at man gjennom fenomenologiske studier søker å finne menneskets essens i deres egne opplevde erfaringer (Johannessen et al., 2020, s. 170). Fenomenet vi ser på i denne oppgaven er kompetanseforvaltning, og hvordan det foregår i bedrifter sett fra et leder- og medarbeiderperspektiv, samt hvordan dette påvirkes av relasjonen mellom leder og medarbeider. Samtidig ser vi på hvilken rolle HR har for kompetanseforvaltningen i våre utvalgte bedrifter. Ved å anvende fenomenologisk tilnærming vil vi gjennom menneskene i disse undersøkelsesenheter søke å utforske og beskrive deres egne erfaringer og forståelse for valgt fenomen. Den fenomenologiske metoden brukes når man skal “studere hvordan verden blir slik den er”, og et viktig aspekt ved dette er at forskeren har med seg forståelsen for at et fenomen som framstår som likt, allikevel vil oppleves forskjellig for hvert enkelt individ avhengig av hvilken kontekst de befinner seg i (Johannessen et al., 2020, s. 170).

En fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design vil si at man som forsker søker å beskrive og utforske “(...) mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen”, fordi at “for å forstå verden må vi forstå mennesket” (Johannessen et al., 2020, s. 171). Innen fenomenologisk design vil en typisk fremgangsmåte omhandle flere faser, som “forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering” (Creswell, 1998, i Johannessen et al., 2020, s. 171).

Vårt mål med denne oppgaven er å utvikle en bedre forståelse for hvordan ledere kan sikre at de har rett person på rett plass, hvilken påvirkning ledelse og styring har på relasjonen mellom leder og medarbeider, samt hvilken rolle HR-avdelinger kan ha i kompetanseforvaltning. Som en del av forberedelsen til undersøkelsen måtte vi ta stilling til hvordan vi skulle utforme problemstillingen for å sikre at vi på best mulig måte favnet de aspektene som valgt fenomen omhandlet, slik at vi faktisk undersøkte hvordan virkeligheten så ut i felten, og ikke dro med oss hverken antagelser eller hypoteser. Problemstillingen måtte utformes på en slik måte at vi gjennom denne kunne få informantene til å beskrive sine egne meninger og erfaringer med fenomenet. Det grunnleggende målet med problemstillingen er “(...) å komme frem til en beskrivelse av det spesielle fenomenet” (Creswell, 2013, gjengitt i Johannessen et al., 2020, s. 172).

Vi gjennomførte datainnsamlingen ved å innhente data fra informanter som har meninger og erfaringer knyttet til det vi ville undersøke, bestående av ledere og medarbeidere i privat og offentlig bedrift som hadde HR-funksjonen knyttet til seg.

Vi undersøkte hvordan ledere i en offentlig og en privat bedrift jobbet for å sikre at de har rett person på rett plass med riktig kompetanse, og hvilke meninger og erfaringer de har i lys av dette. Samtidig undersøkte vi hvordan relasjonen mellom ledere og medarbeidere påvirket kompetanseforvaltningen, og søkte slik å finne hvilken mening og erfaring både ledere og medarbeidere har gjort seg knyttet til dette. Vi undersøkte også hvilken rolle HR-avdelingen har for kompetanseforvaltningen i disse bedriftene, og søkte da å få frem de meningene og erfaringene informantene har gjort i lys av dette. Vi gjennomførte undersøkelsen med semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål, der målet for oss som forskere var å innta en holdning som både var nysgjerrig og tillitsvekkende, noe som kan “(...) få frem fyldige beskrivelser og historier” (Johannessen et al., 2020, s.173).

Samtidig var det viktig at vi som forskere var mest mulig åpne for dataene som ble samlet inn, siden vi som forskere medbringer våre egne meninger og erfaringer som er formet ut fra den verdenen vi lever i. Risikoen er at vi som forskere kan bringe med oss disse forutsetningene i møte med fenomenet som skal undersøkes, som påvirker og avgjør hvilken mening vi finner i fenomenet.

Som grunnlag for analysen i denne oppgaven har vi intervjuene. Analysen og rapporteringen som gjøres på bakgrunn av dette inneholder flere steg. Det første vi startet med etter ferdigstilling av intervjuene var å transkribere intervjuene for å skape oss en helhetlig oversikt over innholdet. Dette ga oss oversikt over hvilke erfaringer og meninger informantene hadde knyttet til fenomenet kompetanseforvaltning i bedrifter. Derfra beveget vi oss videre ved å systematisk analysere meningsinnholdet. Deretter abstraherte vi alt det sorterte datamaterialet, og beskrev dette med et mer akademisk språk basert på observasjonene vi hadde gjort.

### ***4.3 Datainnsamling***

I det følgende presenterer vi valg som er gjort med tanke på utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse. Vi forklarer også hvordan vi har benyttet intervjuer som metode for innsamling av data.

Hensikten med undersøkelsen, og det som bidro til at vi valgte kvalitativ metode, var at vi skulle få mest mulig kunnskap, altså fyldige beskrivelser, om det fenomenet som vi skulle studere. Johannessen et al., (2020) beskriver at i utgangspunktet skal utvelgelsen av informanter når man gjennomfører kvalitative undersøkelser ikke utgjøre en representativitet, men man skal vurdere hensiktsmessighet (s.59). På bakgrunn av dette gjorde vi et utvalg basert på hvilken målgruppe vi vurderte kunne gi oss den dataen som var nødvendig. Hensikten var at vi dermed enklere kunne velge den målgruppen som var hensiktsmessig å komme nærmere inn på, og som kunne ha verdifulle meninger og erfaringer om fenomenet vi skulle studere.

Oppgaven omhandler kompetanseforvaltning i en Offentlig bedrift A, og en privat bedrift B, med kriteriet at bedriftene skulle ha HR-funksjonen tilknyttet til seg. Dette er avgrensninger som gjør problemstillingen mer håndterbar.

#### ***4.3.1 Utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse***

En analyseenhet “er en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i” (Grønmo, 2004, s.79, i Johannessen et al., 2020, s. 214). Vår studie tok utgangspunkt i to casebedrifter som analyseenheter. Ved utvalg av en case kan man ta utgangspunkt i at casene “(...) har maksimal variasjon seg imellom for de dimensjoner man vil studere” (Tjora, 2020, s. 49). Casebedriftene våre har høy grad av variasjon, den ene er liten, innen privat sektor, og arbeider med produksjon, mens den andre er stor, i offentlig sektor, og driver med kompleks tjenesteyting. Vi vurderte hvilke informanter som kunne ha erfaringer som var relevante knyttet til det fenomenet vi skulle studere, noe som krevde en strategisk utvelgelse.

Ut fra problemstillingen vår ønsket vi å finne nøkkelinformanter. Johannessen et al., (2020) definerer dette som “personer som har mye kunnskap om et fenomen, og som kanskje også har et reflektert forhold til studiens innhold” (s. 69). Johannessen et al., sier videre at nøkkelinformantene kan være dem med viktige roller. De kan være eksperter i emnet, eller kan ha roller som fungerer som døråpnere for oss som forskere (Johannessen et al., 2020, s. 69). I tråd med dette vurderte vi først hvilken målgruppe som måtte delta for at vi skulle få samlet relevant data, mens neste steg deretter var å velge ut informanter fra målgruppen. Vi fant at det var hensiktsmessig å gjennomføre et kvoteutvalg, som vil si at vi først konstruerte

ulike kategorier basert på sentrale kjennetegn, i vårt tilfelle “leder i bedrift”, “ansatt i bedrift”, og “HR-konsulent i bedrift”. Deretter rekrutterte vi informanter til de ulike kategoriene, en utvelgelse som også kalles “stratifisert utvalg” (Johannessen et al., 2020, s. 63).

Utvalget av informanter i studien er som følger:

*Informant 1 - Privat bedrift B, leder*

*Informant 2 - Privat bedrift B, mellomleder*

*Informant 3 - Privat bedrift B, ansatt*

*Informant 4 - Privat bedrift B, ansatt*

*Informant 5 - Offentlig bedrift A, mellomleder*

*Informant 6 - Offentlig bedrift A, ansatt*

*Informant 7 - Offentlig bedrift A, leder, HR*

For denne studien fikk vi tilgang til to organisasjoner, henholdsvis en privat og en offentlig bedrift, begge tilknyttet en HR-avdeling. Ved at vi fikk tilgang til både en offentlig og en privat organisasjon bidro dette til at vi kunne sammenligne funnene i en to-case-analyse for å belyse forskjeller eller likheter i bedriftenes forvaltning av kompetanse. Vi valgte å fokusere på kvalitet over kvantitet, da målet var å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju med hver enkelt informant. Slik ville vi få frem flest mulig erfaringer og mest mulig meningsinnhold. Vi rekrutterte og gjennomførte intervjuer med til sammen syv informanter fra en Privat bedrift B og en Offentlig bedrift A, samt en HR-avdeling. Dette begrenser selvfølgelig datamengden og det vil være umulig å si noe om de generelle forskjellene mellom privat og offentlig kompetanseforvaltning. Det vi derimot kan gjøre i denne oppgaven, er å belyse hva som kom frem i akkurat disse to casene knyttet til disse bedriftenes kompetanseforvaltning.

Vi fant det hensiktsmessig å tilstrebe at vi fikk et utvalg informanter med variasjon i alder og kjønn, og dette var fordi erfarne ansatte ofte kan lene seg på erfaring, mens mindre erfarne kanskje søker ny informasjon og slik holder seg mer oppdatert (Skorstad, 2021, s. 20). Johannessen et. al. påpeker imidlertid at et mangfoldig utvalg “kan gjøre det vanskelig å finne vesentlige likhetstrekk for dem som er gjenstand for undersøkelsen”, mens ensartede utvalg på den andre siden vil kunne gjøre det vanskelig å “få frem hvordan forskjeller mellom mennesker kan virke inn på det fenomenet som studeres” (Johannessen et al., 2020, s.63).



På bakgrunn av problemstillingen utformet vi et informasjonsskriv (Vedlegg 1.1). Vi gjorde undersøkelser om hvilke bedrifter som kunne være aktuelle, og kontaktet bedrifter nært vårt eget bosted i Nordland og Trøndelag, men vi hadde også observert at forskere søker etter informanter i sosiale medier, noe som var vår reserveplan. Vi sendte informasjonsskrivet og en forespørsel om deltagelse i studien til flere bedrifter, og etter kontakt med flere bedrifter valgte vi ut to av disse. Når vi fikk klarsignal fra ledelsen i bedriftene vi hadde kontaktet, ba vi videre om tillatelse til å sende ut e-post til ansatte for videre rekruttering. Vi vurderte å ta i bruk snøballmetoden dersom det ble vanskelig å rekruttere nok informanter i de utvalgte kategoriene, hvor informantene da kunne henvisse til andre kolleger med erfaringer knyttet til fenomenet, med vilje til å la seg intervju (Johannessen et al., 2020, s. 64, 71). Dette ble derimot ikke nødvendig, fordi vi fikk tilgang til informanter ganske så raskt.

#### ***4.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju***

Den mest utbredte formen for å innhente data i kvalitativ forskning, er ved å gjennomføre intervjuer. Metoden er fleksibel, den "(...) kan brukes nesten overalt, og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer" (Johannessen et al., 2020, s. 105). Et intervju er en dialog som ofte inneholder mer enn bare spørsmål og svar. Kvale og Brinkmann (2015) "(...) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer" (gjengitt i Johannessen et al., 2020, s. 105). Intervjuer kan være ustrukturelle i form, noe som vil si at man åpner opp for en mer uformell atmosfære som kan bidra til at det blir enklere for informanten å snakke (Johannessen et al., 2020, s. 108). Det er viktig at forskeren tilpasser spørsmålene til informantene, da hele meningen med intervjuet er å få ut mest mulig informasjon som er relatert til informantens situasjon. Et viktig aspekt ved ustrukturelle intervjuer, er risikoen for at forskerens kjemi med informanten kan påvirke relasjonen. Dette kan påvirke hvordan forskeren tolker informasjonen som blir gitt av informanten, samtidig som dette også kan påvirke svarene til informanten. Dette er det viktig at forskeren er observant på, og ikke forsøker å overse (Johannessen et al., 2020, s. 108).

I undersøkelsen anvendte vi semistrukturerte dybdeintervjuer for å gi informantene muligheten til å svare fritt. Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men som intervjuer kan man bevege seg frem og tilbake fordi rekkefølgen på spørsmål og tema varierer (Johannessen et al., 2020, s.108). Siden vi var to forskere som

holdt separate intervjuer med de ulike informantene, var det en fordel at alle de viktigste spørsmålene var de samme, men at vi samtidig kunne forfølge interessante og relevante digresjoner som informantene kom med.

Fordi vi intervjuet både HR-konsulent, ledere og medarbeidere, måtte spørsmålene nødvendigvis formuleres forskjellig for å passe med informantenes roller i bedriftene. Dette anså vi kunne bli en utfordring, fordi hvis spørsmålene skulle bli alt for ulike kunne dette føre til at vi ikke ville klare å sammenligne informantenes svar på en god nok måte. Johannesen et al. sier at “[d]et er ressurskrevende å systematisere svarene i ettertid hvis det ikke er noen form for standardisering” (Johannesen et al. 2020, s. 111), så vi løste denne utfordringen ved å utforme tre intervjuguider som dekket de samme spørsmålene og de samme hovedområdene, men hvor vi tilpasset ordlyden til informantens rolle (Vedlegg 1.2).

De mest sentrale temaene vi har i intervjuguidene som vi ba informantene belyse og fortelle mer om, dreide seg om relasjonene til leder og medarbeidere, hvordan de tenker at relasjonene kan styrkes, hva de legger i begrepet god ledelse, om de har noen kunnskaper eller kompetanse hos seg selv som står ubrukt, om det finnes skjult kompetanse, hva som gir motivasjon og tillit, hvilke strategier bedriften har, hvilke arbeidsoppgaver de helst kunne brukt mer eller mindre tid på, hvordan rekruttering skjer, om de kjenner visjoner og verdier for arbeidsplassen, samt hva som fører til lojalitet.

Vi oppsøkte informantenes egne arbeidsplasser på et tidspunkt de hadde valgt selv. Slik ble det mindre styr og vi sparte informantenes dyrebare tid. Vi gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt og dokumenterte datainnsamlingen ved bruk av lydopptak gjennom Nettskjema-diktafon app fra UiO. Vi innledet med en presentasjon av oss selv og forskningsprosjektet, og hadde deretter en muntlig gjennomgang av informert samtykke som avsluttet med signering av samtykkeskjema. Informantene fikk informasjon om at de når som helst kunne trekke samtykket tilbake, om hvordan vi gjennomførte datalagring, og om personvern. Alle fikk også tilbud om å lese ferdig transkribert intervju. Tre av informantene leste gjennom intervjuene sine uten at det kom noen ønsker om endring i ettertid. Vi avrundet samtlige intervju med spørsmål om det var noe annet som informantene mente det var relevant å snakke om som ikke allerede hadde vært et tema.

## ***4.4 Dataanalyse***

Johannessen et al., sier at dataanalyse i kvalitativ forskning har to hensikter: Den første går ut på å organisere dataene etter tema, og den andre går ut på å analysere og tolke dette materialet (Johannessen et al., 2020, s.157). I starten behandlet vi den genererte informasjonen som de transkriberte intervjuene utgjorde slik at informasjonsmengden ble redusert til et håndterlig volum (Johannessen et al., 2020, s.155). Dette gjorde vi ved åpen koding, strukturert koding og selektiv koding av kildematerialet vårt. “Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon”, sier Johannessen et al. (2020, s.176). Og ved å kode har vi prøvd å identifisere hvilke fenomener, temaer og strategier som utkrystalliserte seg som meningsbærende. Disse har vi systematisert, analysert og fortolket for å gjøre funnene tilgjengelig for leseren.

### ***4.4.1 Analytisk teknikk***

Vi anvendte en CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Software) ved navn NVivo, som er en programvare som brukes for å organisere kvalitative data. NVivo har et innebygget transkriberingsverktøy hvor man kan transkribere og få tidskoding av lydfilen opp mot den transkriberte teksten. Dette bidro til kvalitetssikringen av at tekst og tale stemte overens. Programvaren var et godt hjelpemiddel for å jobbe med de rike datasettene med ustrukturert informasjon, fordi den kunne automatisere koding og sortering av informasjon fra intervjuene våre, og ga oss et godt grunnlag for analyse. Johannessen et al., sier at ved å bruke en slik CAQDAS “(...) styrker forskeren validiteten av sitt arbeid fordi analyseprosessen blir mer transparent” (Johannessen et al., 2020, s. 167). Vi støtte imidlertid også på en del problemer ved bruk av NVivo, både ved nedlasting av programvaren på pc, samt med funksjonen for manuell transkribering. Programmet krasjet ofte under transkribering av lydfiler, noe som førte til tap av betydelige mengder bearbeidet arbeid, og som førte til at vi måtte transkribere deler av intervjuene flere ganger. Vi kontaktet softwareleverandøren i USA, men fikk ingen god forklaring på hvorfor programvaren var ustabil og førte til at transkriberingsprosessen tok svært lang tid. Koding i filene med tidsstempel var også utfordrende, men programvaren gav deretter god oversikt over materialet, som ble samlet i en fil per kodekategori. Den positive siden med dette var imidlertid at vi ble veldig godt kjent med materialet. Det er verdt å nevne for andre studenter som vurderer å ta i bruk NVivo at universitetet ikke har noen reell opplæring eller kontaktperson/support for den praktiske bruken av NVivo.

#### **4.4.2 Koding og kategorisering av tekst**

“Koding og kategorisering av tekst (...) bygger på en tverrsnittsbasert organisering der forskeren konstruerer et system for å indeksere (sette merkelapper på) funn i datamaterialet og finne en meningsfull inndeling på tvers av materialet” (Johannessen et al., 2020, s. 168). Vi hadde fokus på å ha en fortolkende tilnærming til datamaterialet, slik at vi kunne bruke materialet til å forsøke å forstå hva som lå bak informantenes utsagn. Dette gjorde vi fordi en fortolkende tilnærming kan være anvendelig “(..) som en døråpner inn til menneskers erfaringer” (Johannessen et al., 2020, s. 160).

Vi gjennomførte vår kodeprosess ved å først klargjøre datamaterialet. Dette skjer ved å omgjøre intervjuene til transkribert tekst. Det neste var å gjøre en åpen koding der vi søkte gjennom materialet for å lete etter interessante utsagn knyttet til vår problemstilling, og tilordnet deretter disse til koder som beskrev innholdet i utsagnene. Vi fant utsagn som vi plasserte under 28 ulike kodekategorier. Disse inkluderte kjernebegrepene fra intervjuguiden, som var utledet av forskningsspørsmålene våre: verdier, motivasjon, tillit, lojalitet, ledelse, styring, relasjon, kompetanse, strategi og kompetanseforvaltning - men også kodekategorier fra nye begreper som dukket opp i intervjuprosessen, som for eksempel tidstyv, arbeidsmiljø, økonomi, mestring, ansvar, samarbeid og kommunikasjon.

I neste fase for kodingen, som kalles strukturert eller teoretisk koding, tilordnet vi kodene under overordnede kategorier som beskrev fellestrekk eller et overordnet tema som trådte frem. Vi tok for oss alle 28 kategoriene og noterte under hver kategori hva som kjennetegnet det tematiske innholdet fra hver av dem. Ut fra dette abstraherte vi og sammenstilte enkelte koder fordi vi så at de hadde liknende innhold. Vi sto da igjen med 15 kodekategorier: Kommunikasjon, mestring, motivasjon, oppgavefordeling, rekruttering/holde på kompetanse/forvalte den, relasjon, samarbeid, strategi, styring, tidstyv, tillit, trygghet, tydelig ledelse, verdier og økonomi. Her så vi at oppgaven tok en ny vending knyttet til de funnene vi hadde gjort. Ved nærmere analyse av funnene så vi at det krystalliserte seg en ny retning, som bidro til at en korrigering av problemstillingen var nødvendig, og at plassering av frasen “rett person på rett plass” ble tillagt større vekt.

På dette tidspunktet beveget vi oss videre ved å skille mellom hva det var i materialet som falt under formelle organisasjonsstrukturer og hva som kunne ligge til de uformelle strukturene

eller kulturen i bedriftene, et perspektiv som vi fant svært nyttig for videre bearbeiding. Til slutt gjennomførte vi en selektiv koding, hvor vi lokaliserte og dro ut det som var interessant å diskutere videre som funn. Funnene er skrevet inn i oppgaven i kapittel 5 (Empiriske funn), sammen med utvalgte sitater som illustrerer disse funnene.

#### **4.5 Vurdering av kvalitet**

“Ofte benyttes de tre kriteriene *pålitelighet (reliabilitet)*, *gyldighet (validitet)* og *generaliserbarhet* som indikatorer på kvalitet” (Tjora, 2020, s. 259), men siden begrepet generalisering gjerne er knyttet tett opp mot statistiske eller kvantitative undersøkelser, så pleier man i stedet å snakke om overføring av kunnskap i kvalitative undersøkelser (Thagaard, 2009, Malterud, 2017, i Johannessen et al., 2020, s. 251). I det følgende redegjør vi for det som kan påvirke denne oppgavens reliabilitet og validitet.

##### **4.5.1 Pålitelighet- Reliabilitet**

Pålitelighet handler om “(...) sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapporteringen. Relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori bidrar til en styrket pålitelighet, men må også redegjøres godt for” (Tjora, 2020, s. 263). Fordi vi har samlet inn data via intervjuer, og fordi våre tolkninger av disse intervjuene kan være farget av våre egne livserfaringer og verdier, er det umulig å objektivt teste reliabiliteten i undersøkelsen eller duplisere forskningen vår. Det vi har gjort for å styrke påliteligheten i denne studien er at vi fra starten av har gitt deg som leser en tydelig beskrivelse av hele konteksten og av casene, samtidig som vi har hatt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten vår under hele forskningsprosessen, slik som Ryen (2002) påpeker at man kan styrke påliteligheten i en undersøkelse (gjengitt i Johannessen et al., 2020, s. 250). Samtidig har vi kvalitetssikret hverandres arbeid ved å gi hverandre en faglig begrunnelse for hvorfor vi har besluttet og tolket slik vi gjorde, hvilke arbeidshypoteser vi så som utkrystalliserte seg, samt hvordan vi utførte de enkelte fasene i oppgaven.

Vi førte blant annet en detaljert framdriftsplan, og skilte mellom forskjellige faser av kodearbeidet ved å dokumentere dem i separate og daterte filer. Slik holdt vi en god oversikt og struktur i hvordan oppgaven og arbeidet utviklet seg over tid, i tillegg til at vi fikk et godt og felles overblikk over oppgaven. Programvaren NVivo hadde gode funksjoner som bisto oss med å dokumentere, slik at det var mulig med sikker lagring av data, samtidig som vi

kunne spore dokumentasjon i hele prosessen fra start til slutt. I tillegg brukte vi lydopptak som grunnlag for transkripsjon, noe som bidro til at vi forminsket muligheten for at innhold i intervjuene gikk tapt. Tjora sier at “[e]t særlig sårbart forhold i en del kvalitative studier gjelder utvelgelse og presentasjon av intervjuutdrag eller utdrag fra observasjoner. Hva representerer disse i forhold til de ikke framlagte utdrag?” (2020, s. 263). Vi var særlig bevisst i forhold til dette, og klargjorde hvilke kriterier vi baserte oss på når vi gjorde utdrag, og hvordan de sto i forhold til det som vi valgte bort. Vi hadde ikke så mange informanter, så vi mener også å ha god oversikt over helheten i det innsamlede materialet. I tillegg kvalitetssikret vi hverandres arbeid ved at vi etter å ha gjennomført alle intervjuer, transkribert og kodet, leste gjennom hverandres intervjuer og hverandres koding, og kom med innspill, refleksjoner og spørsmål knyttet til de valgene som var gjort.

#### **4.5.2 Gyldighet. Intern validitet**

“Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2020, s. 250). Intern validitet handler med andre ord om troverdighet og gyldighet, og om vi faktisk har forsket på det vi tror vi har forsket på: “Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på spørsmål vi ønsker å stille” (Tjora, 2020, s. 260). På bakgrunn av tidsbegrensningen vi er tillagt som masterstudenter, har oppgaven blitt et øyeblikksbilde (tverrsnittsundersøkelse) av hva som skjer i feltet vedrørende fenomenet kompetanseforvaltning i akkurat disse to bedriftene. Vi satte oss så godt vi kunne inn i fagfeltet før oppstart av masteroppgaven, for slik å bedre kunne skille mellom hva som var relevant og ikke, men underveis måtte vi tilbake til teori for å finne mer utdypende informasjon om enkelte områder. Vi gjorde et bevisst og godt strategisk utvalg av informanter som kunne bidra med egne erfaringer og meningsinnhold knyttet til kompetanseforvaltning i bedrifter.

Metodetriangulering er noe som kan styrke den interne validiteten i en studie (Johannessen et al., 2020, s. 250). Metodetriangulering kan innebære at man bruker forskjellige metoder underveis i feltarbeidet, eller ved at man tar utgangspunkt i mer enn en setting. Vi brukte ikke forskjellige metoder, men vi tok utgangspunkt i mer enn en setting ved at vi tok utgangspunkt i forskjellige bedrifter i en to case-design med fenomenologisk tilnærming, og undersøkte hvordan de to ulike bedriftene gjennomførte kompetanseforvaltning. Ved å undersøke

hvordan kompetanseforvaltning foregår i begge bedrifter, og undersøke hvordan de forskjellige rollene i bedriften opplevde aspekter ved dette fenomenet, fikk vi belyst det fra forskjellige synsvinkler og perspektiver. Dette gjør vår fortolkning av studiens resultater mer robust. I tillegg utførte vi halvparten av intervjuene hver, og fikk dermed muligheten til å vurdere hverandres datamateriale med et mer åpent og kritisk blikk, siden vi ikke hadde møtt den andres informanter. På denne måten kunne vi være mer nøytrale i møtet med de ukjente kildene, enn overfor de informantene vi selv hadde intervjuet, og det ble et grunnlag for gode diskusjoner om fortolkning oss imellom. Informantene våre i studien var to toppledere, to mellomledere og tre “vanlige” medarbeidere. Fra lederne fikk vi lederperspektivet, fra medarbeiderne fikk vi perspektivet fra den operative kjernen på gulvet, og fra mellomlederne fikk vi en kombinasjon av lederperspektiver og medarbeiderperspektiver. Til tross for at vi ikke har så stort utvalg, tenker vi at dette spennet gir et øyeblikksbilde av akkurat dette feltet i akkurat disse bedriftene.

#### ***4.5.3 Overførbarhet- Ekstern validitet***

“En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres” (Johannessen et al., 2020, s. 251-252). En måte vi har styrket studiens eksterne validitet på, er ved at vi har inkludert gode beskrivelser av detaljene rundt kompetanseforvaltningen i disse bedriftene. Dette kan kalles rike beskrivelser, og når disse blir inkludert i en studie, vil det være enklere for andre å avgjøre om funnene i en studie er overførbare til andre kontekster (Guba og Lincoln, 1994, i Johannessen et al., 2020, s. 252). Det at vi har valgt en to-case-analyse som forskningsdesign styrker relevansen og overføringsverdien til andre kontekster, og det øker graden av “(...) forståelse og forklaringskraft og muligheten for å identifisere mer generelle kategorier med egenskaper og verdier” (Johannessen et al., 2020, s. 214).

#### ***4.5.4 Personvern og forskningsetikk***

Etikk handler om “(...) hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre” (Johannessen et al., 2020, s. 45), og det er særlig tre typer forskningsetiske hensyn som forskere må forholde seg til: Det første er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, det andre er forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og det tredje er forskerens ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998, gjengitt i Johannessen et al., 2020, s. 45).

Ved gjennomføring av dette prosjektet har vi forholdt oss til Nord universitets retningslinjer for håndtering av personopplysninger, og meldt inn til og fått studien godkjent av Norsk senter for forskningsdata (Vedlegg 1.3). I tillegg har vi, etter anbefaling fra NSD, en datahåndteringsplan (Vedlegg 1.5) for å sikre at vi har med oss alle prinsippene i personvernforordningen- GDPR (Nord universitet, 2022). Informantene våre har mottatt fullstendig informasjon om studien, og de har gitt sitt frivillige, informerte samtykke til å delta. Informantene fikk god informasjon om at de når som helst kunne trekke sitt samtykke uten å begrunne hvorfor, og at dette ikke ville gi noen negative følger for dem. Slik sikret vi at alle informantene som deltok i undersøkelsen har hatt fullstendig råderett over sin deltakelse og hvem som skal ha tilgang til opplysninger om dem. Vi informerte også informantene om at vi som forskere var underlagt streng taushetsplikt, og at informasjonen som kom fram i undersøkelsen ikke ville bli brukt på en slik måte at de skulle kunne identifiseres. Skjemaet for informert samtykke og signering ligger som vedlegg til studien, og informantene fikk beholde skjemaet, mens vi beholdt signeringsarket. Tre av informantene ville benytte seg av tilbudet om å få tilsendt sitt transkriberte intervju, og vi har ikke mottatt noen kommentarer fra disse etter at de mottok disse.

Johannessen et al., sier at på tross av at det foreligger formaliserte forskningsetiske retningslinjer, vil det kunne oppstå konkrete forskningsetiske avveininger som vi som forskere fortløpende må gjøre, og at det er vår plikt som forskere å påse at informantene behandles på en slik måte at de utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2020, s. s. 46). Vi har få informanter fra hver bedrift, så det kan være en mulighet for at informanter som deltok i studien kan klare å tyde hvilken informant i bedriften som sa hva - dersom de skulle ha oversikt over hvilke andre personer fra bedriften som deltok. Vi kan ikke kontrollere om informantene har fortalt andre at de deltok i studien, men vi vurderer at utsagnene som er benyttet i funndelen ikke på noen måte vil kunne skade eller belaste informantene.

#### ***4.5.5 Refleksjoner over egen rolle som forsker***

Det å forske på hverdagsvirkelighet, og særlig i et felt som vi har egne erfaringer med, gjorde at bevisstheten rundt vår egen rolle ble svært viktig. Vi tok raskt beslutningen om hvilket tema vi ville arbeide med, siden vi begge er interesserte i strategier for ledelse og for arbeid med kompetanse. Denne interessen for temaet er basert på at vi har våre egne erfaringer, og disse er noe vi drar med oss. Vi har begge jobbet i over et tiår som henholdsvis lærer og



veileder, og har daglig hjulpet mennesker med problemløsning og hjulpet dem til å se sitt eget potensiale og identifisere hvilke muligheter som ligger foran dem. Den nye rollen vår som forskere var ikke lenger forenlig med slik type tilnærming, så det måtte vi tenke på i møte med informantene. Som forsker skal man helst være nysgjerrig og søkende, men på samme tid skal man kun innhente, tolke og analysere gitt informasjon. Den iboende trangen til å bli kjent med mennesker på et dypere plan, kunne ha bidratt til at vi gikk i fallgropen som Johannessen et al., kaller for “goes native” (Johannessen et al., 2020, s. 89). Dersom vi hadde engasjert oss for mye i informantene, kunne vi ende med å miste fokuset på det som var formålet med studien, og vanskeliggjøre muligheten for (...) å ha en åpen holdning til feltet og se det mest mulig utenfra” (Johannessen et al., 2020, s. 90). Vi hadde også et bevisst forhold til at mange års erfaring fra inkluderingsarbeid med hyppig kontakt med både ledere og personalavdelinger kunne være grunnlag for at noen forutinntatte holdninger kunne ligge latent. De kan for eksempel være basert i de erfaringer vi har om hvordan den relasjonelle medmenneskeligheten ivaretas, men også i forhold til hvordan realkompetanse kan bli (u)synliggjort. Vi har derfor vært veldig bevisst vår nye rolle som forskere, og tok en beslutning om at vi til enhver tid skulle ha en kritisk tilnærming til hverandres arbeid, og ha kontinuerlige refleksjoner rundt alle tolkninger, valg og antakelser underveis i arbeidet. Det at vi har kunnet diskutere og stille spørsmål ved hverandres arbeid har gitt oss begge nye perspektiver, og det har vært en trygghet å vite at vi har en arbeidspartner som sier ifra om noe ikke holder mål.

## 5.0 Empiriske funn

Den overordnede problemstillingen er “Hvordan foregår kompetanseforvaltning i organisasjoner, og hvordan jobber ledere for å sikre at de har rett person på rett plass?” For å finne svar på dette har vi benyttet følgende forskningsspørsmål:

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?*

*Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte?*

*Forskningsspørsmål 3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?*

Under arbeidet med intervjumaterialet og nærmere analyse og systematisering av empirien fant vi tre faktorer som skilte seg ut, og som er aktuelle på tvers for å kunne si noe om den overordnede problemstillingen:

*Faktor 1: Rekrutteringsarbeid: Hvordan rekrutteringsarbeidet foregikk og hvordan ledere jobbet for å tiltrekke seg og velge ut den riktige kompetansen.*

*Faktor 2: Holde på kompetansen: Hvordan bedriftene klarte eller ikke klarte å beholde eksisterende arbeidskraft (og med det kompetanse).*

*Faktor 3: Utvikle kompetanse: Hvordan bedriftene forsøkte å investere i eller utvikle sine ansattes kompetanse.*

I det følgende presenteres funn for studien. Først presenteres funn ut fra forskningsspørsmål 1, sortert under faktor 1 (rekruttering), faktor 2 (holde på kompetanse) og faktor 3 (utvikle kompetanse). Deretter oppsummeres funnene i tabell 8. Funn fra forskningsspørsmål 2 presenteres på samme måte, og oppsummeres i tabell 9. Funn fra forskningsspørsmål 3 er presentert ut fra hva HR-ressurser i praksis oppfattes å gjøre i bedriftene, og hva ledere ideelt sett kunne ønske seg at HR-ressurser gjorde. Dette oppsummeres i tabell 10. Funnene blir diskutert nærmere i analysekapittelet (kapittel 6).

### **5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?**

Her presenteres fortolkende funn og sitater sett i lys av rekruttering, holde på kompetansen, utvikle kompetanse og til slutt gjør vi en samlende oppsummering.

#### **5.1.1 Rekruttering**

Offentlig bedrift A: Den offentlige bedriften har problemer med å få nok folk med riktig kompetanse. De har ikke nok søkere, og må derfor ofte sette ufaglærte inn i stillingene. Ved spørsmål om hvordan bedriftene rekrutterer, svarer flere av informantene i den offentlige bedriften at de får inn sykepleierstudenter og lærlinger, samt personer som er i et tiltak gjennom NAV, men at de ofte ikke klarer å holde på dem etter de er utdannet eller ferdige med tiltaket. De får seg andre jobber eller reiser hjem etter endt studie. En informant (5) påpeker at de nok kunne ha gått mer rett ut i skolene for å rekruttere, altså være mer proaktive i rekrutteringen. Det er imidlertid andre rekrutteringsmetoder som er mer vanlige. Her kommer det også frem at det å ha ansatte som framsnakker bedriften kan føre til at man tiltrekker seg potensielle kandidater for ansettelse:

*“(...) det går mye gjennom bekjentskap egentlig. Ofte så er det jo også noen som snakker frem arbeidsplassen sin, og klarer å få inn folk. Og så er det jo eventuelt at man lyser ut stillinger.” (Informant 5)*

Privat bedrift B: I den private bedriften oppgir informanten at de har kontorer flere steder i landet, men det er ikke kun for å være nær kundene:

*“En av bakgrunnene for at vi har tre kontorer da, det er ikke bare for å være nær kundene, det er ikke egentlig det, det er egentlig for rekruttering.” (Informant 1)*

Det er slik at den svært spesialiserte kompetansen man må ha for å jobbe i denne bedriften ikke er så lett å finne. De ønsker selvfølgelig også å være nærmere markedet for produktet de tilbyr, så det å ha flere lokasjoner er ikke bare en markedsmessig posisjonering eller gruppering, det er også en rekrutteringsstrategi for å plassere seg der den unike kompetansen finnes.

## **Hvordan velger bedriftene rett kandidat?**

Privat bedrift B får nok søkere til at de kan gjøre en utvelgelsesprosess/seleksjon for å finne den kandidaten som innehar den ønskede kompetansen og de foretrukne personlige egenskapene. Offentlig bedrift A har ikke nok kvalifiserte søkere, og må derfor ansette ufaglærte. Informanten i den private bedriften B ønsker selv å være med på intervjuer, og begrunner dette med at det er viktig for ledere i en liten bedrift å ha et forhold til alle sine ansatte:

*“Jeg ønsker alltid å være med i intervjuer, og det er ikke fordi jeg mener jeg kan det best, men synes det er viktig å ha et forhold til de ansatte - for vi er en liten bedrift.” (Informant 1)*

Bedriften avgjør om kandidaten er riktig for dem ut fra samtalebaserte intervjuer, men ved nyutdannede kandidater legges det også vekt på karakterer og hvilke faglige interesser kandidatene har. Informanten opplyser at de ofte tar utgangspunkt i case-oppgaver eller tidligere arbeid kandidaten har utført, og stiller tekniske spørsmål for å sjekke om kandidaten har kunnskapen og problemløsningsevnene som trengs. En av informantene fortalte om sin intervjuprosess i bedriften, som foregikk på ovennevnte måte, at den opplevdes som “enkel og god” og uten personlighets- eller evnetester:

*“Ja, jeg [unnslopp] hele den der møllen som noen må [gjennom] i større bedrifter tror jeg, så jeg synes det var veldig sånn jordnært og ja, menneskelig. (...) En god relasjon, man må starte en relasjon med en virksomhet på [den måten]. Ja, at det liksom ikke er noe som skal måles og veies (...) i et eller annet system, men at de ser deg inn i øynene og vurderer på den gamle måten, hvis man kan si det.” (Informant 4)*

Det opplyses at det normalt er minst to intervjurunder i Privat bedrift B, og at HR-avdelingen normalt sett kobles på for en eller flere av rundene. Informanten peker på at HR-avdelingen (som er en innleid tjeneste fra morselskapet) synes å nedprioritere leders bedrift, at HR ikke har nok tid og folk til å hjelpe dem med rekrutteringsarbeidet så mye som ønsket. Flere av informantene påpeker at HR-avdelingen ikke har noen god oversikt eller innsikt i den kompetansen som trengs i bedriften, så de må selv filtrere og velge ut hvilke kandidater som er aktuelle blant de innkomne søknadene. Det påpekes også fra informantene at de selv har god faglig og teknisk kompetanse, og at de nok fokuserer mye på det faglige ved utvelgelse av nye ansatte, men at de kanskje ikke har så gode strategier for å vurdere de andre aspektene

ved kandidatene, og mener at HR kan bidra med å stille de riktige spørsmålene for å vurdere den personlige egnetheten til kandidatene. De er også tydelige på at HR-avdelingen må gjøre de kontraktmessige og lovpålagte delene når det kommer til nyansettelser:

*”[jeg] kunne godt ha tenkt og hatt bidrag fra HR som kan hjelpe, [i] hvert fall for min del, [med] å vurdere folk, ja alt fra personlighet, interesser, og hva som virker som passer, såne ting, det kunne jeg absolutt tenkt, jeg er alt for mye, det er ikke min aller sterkeste side, da for å si det rett ut. (...) Den hjelpen har vi nok savnet litt fra HR da. Men det trenger ikke bare være HR, det kan være andre.” (Informant 1)*

*“Og derfra så hjalp hun [HR, vår anm.] oss med disse praktiske tingene med kontrakten som man må ha på plass, og det må jo de gjøre på grunn av alle de forskjellige lovene og alt. Du trenger jo noen til å veilede deg gjennom det der.” (Informant 2)*

Den offentlige bedriften A opplever utfordringer med å få kvalifiserte søkere på utlyste stillinger, og flere av stillingene står ubesatt. Her er det ingen utpreget selektiv utvelgelse som foregår, ettersom de står ovenfor bemanningsutfordringer med stillinger som forblir ledig, også etter gjennomførte utlysninger. Forskjellen mellom den private bedriften B og den offentlige bedriften A er stor, da offentlige ledige stillinger med en varighet over 6 måneder på bakgrunn av kvalifikasjonsprinsippet alltid skal lyses ut. Den private bedriften B kan ansette hvem de måtte ønske, og kan se helt bort fra dette prinsippet. En av informantene beskriver en vanskelig rekrutteringssituasjon i Offentlig bedrift A:

*”Det er dessverre mange ganger slik at vi har en ledig sykepleierstilling eller helsefagarbeiderstilling. Og har derfor ufaglærte som går i de midlertidig. Fordi vi ikke får søkere.” (Informant 6)*

Det fremstår av intervjuene at Offentlig bedrift A har lærlinger og studenter inne mye av tiden, men at det er vanskelig for dem å beholde dem når de er utdannet. Informanten beskriver at de har flere kanaler som benyttes for å rekruttere, blant annet egne rekrutteringsstillinger, de tar imot skoleelever ved helsefaglig linje som går i praksis, lærlinger, personer som går i tiltak gjennom NAV og sykepleierstudenter. Ved spørsmål om egen ansettelsesprosess oppgir informanten at hen ble aktivt kontaktet, eller nærmest “headhundet”:

*“For min del så tror jeg at de fleste andre hadde tenkt at jeg ikke ville tilbake i lederstilling mer. For jeg var så lei når jeg dro sist. Men, så begynte jeg å sjekke ut litt selv, og når de skjønnte dette i ledergruppen, så fikk jeg jo masse telefoner. De begynte egentlig å ringe og rekruttere meg. (Informant 5)*

I intervjuene blir det også påpekt at de gjerne skulle jobbet mer proaktivt med rekruttering i den Offentlige bedriften A:

*“Det skulle vært mye mer av at man hadde gått direkte ut i skolene og gjort den biten for å fått rekruttert.” (Informant 5)*

### **Hvordan vet bedriftene hvilken kompetanse de allerede har?**

Hverken den Offentlige bedriften A eller Private bedriften B kan vise til at de har kartlagt nøyaktig hva slags kompetanse de allerede har.

Den Offentlige bedriften A har riktignok prøvd å kartlegge kompetanse ved at alle skulle legge inn i et system for kompetanseregistrering, men det har ikke blitt gjennomført fullt ut fordi arbeidet ble for omfattende. Bedriften ønsket å få en oversikt som kunne brukes til å finne ut om man hadde en ansatt med kompetansen man trengte, for å kunne ta i bruk kompetansen ved behov i andre avdelinger, for eksempel. En informant påpeker viktigheten av å få oversikt over de ansattes uformelle kompetanse eller skjulte kompetanse, og sier at det er en utfordring å få oversikt over dette.

*“Mange sitter jo med skjult kompetanse, du kan gjerne ha kompetansekartlegging der alle legger kurs og utdanning. Men så er det den uformelle som vi kaller det, og da må du kjenne dine ansatte for å vite hva de har. “(Informant 5)*

Den private bedriften B er liten, de er kun rundt 20 ansatte, og de fleste har jobbet der over flere år. Derfor mener informanten å ha ganske god innsikt i hva slags fagkompetanse de ansatte sitter med. Informanten uttrykker likevel at kompetansekartlegging eller en formell registrering av kompetanse kunne vært bra for bedriften, og at det kunne føre til at de ansatte kunne bedt om relevant faglig påfyll eller kursing. De ønsker å komme i gang med dette:

*“Så det holder vi på med, men vi har ikke fått ordentlig fart i det, distribuert noen maler, litt sånne ting, og vi har hatt noe av det der tidligere. Men aldri fått ordentlig dreis på det.”*  
(Informant 1)

Det at de ikke har kommet i gang forklares delvis med at det har vært en pandemi, delvis at man ikke har tid til å prioritere det. Medarbeidersamtaler kan være en kilde til informasjon om de ansattes kompetanse og kan være en mulig arena for å diskutere både hva som skal til for at de ansatte skal kunne gjøre arbeidet sitt best mulig, men også en mulighet for leder å få innsikt i de underordnedes uformelle kompetanse, eller totalkompetanse. I den Private bedriften B oppgir informanten at medarbeidersamtaler har vært en “blandet erfaring”, det vises til at disse kjennes som noe man bare må gjøre for å bli ferdig med det:

*“Vi har det jo bra sammen, ikke sant? Og så bare "tsj-tsj" og så [er man] ferdig. [red. komm: kroppsspråk/gestikulerer for å vise at man "krysser av på en liste"]”* (Informant 1)

De har ikke hatt medarbeidersamtaler siden før Covid- pandemien, og begrunner dette med at det var for dårlig system rundt samtalene, at det føltes uhensiktsmessig, at de ikke hadde et godt system for oppfølging, at det var vanskelig å gjennomføre digitalt, og at hverken tiden eller økonomien strakk til. Medarbeidersamtalene ble tidligere holdt ut fra lister fra HR-avdelingen fra morselskapet, og spørsmålene i disse var ikke tilpasset bedriftens unike arbeidshverdag. Ifølge informanten var opplegget så dårlig tilpasset at enkelte medarbeidere ikke forsto spørsmålene engang. Ledelsen i Privat bedrift B virker ikke å ha noen tro på at medarbeidersamtaler vil være nyttig for å kartlegge kompetanse, i hvert fall ikke i den formen de har hatt tidligere.

### **5.1.2 Holde på kompetanse**

I de høyere nivåene i Offentlig bedrift A opplyses det om god utnyttelse av kompetanse med høy grad av motivasjon og mestring i arbeidsoppgavene, og lav turnover. Samtidig sliter de med stor turnover på et lavere nivå i organisasjonen og det opplyses om at fysisk og psykososialt arbeidsmiljø ikke er så godt som det kunne ha vært. De som rekrutteres inn som studenter eller nyutdannede på dette nivået går gjerne videre til andre jobber i stedet for å fortsette. Privat bedrift B har derimot nesten ikke mistet ansatte, og de fleste har jobbet der i 10 år eller mer. Selv om de ansatte plutselig kan permitteres på grunn av for lite arbeid,

kommer de fleste tilbake til bedriften gang etter gang. Dette til tross for at de besitter attraktiv spesialkompetanse, og ikke ville hatt problemer med å finne seg noe annet. Det er betraktelig mindre (til ingen) turnover/ opphør av arbeidsforhold i den private bedriften B enn i den offentlige bedriften A. Det er derfor ingen konkrete eksempler fra Privat bedrift B for årsaker til turnover, for ingen informanter hadde noen konkrete eksempler utover pensjon å vise til.

### **Oppgitte årsaker til turnover/ opphør av arbeidsforholdet**

#### **Naturlige årsaker**

Både Offentlige bedrift A og Privat bedrift B har ansatte som arbeider frem til de pensjonerer seg.

#### **Belastende arbeidsforhold**

I den Offentlige bedriften A vises det til flere grunner for at de ikke klarer å holde på de ansatte. Det beskrives å være et tungt yrke, det pekes på helsemessige utfordringer og det oppgis at det er en påkjenning i seg selv å måtte jobbe i turnus.

*“(…) det er et tungt yrke, det er tungt å gå turnus, og jeg ser jo også at jeg har en del ansatte som begynner å gå av, eller i hvert fall begynner å nærme seg 60 år. Og det er klart at helsemessige utfordringer gjør at de ikke klarer å stå fullt ut.” (Informant 5)*

#### **Utrygghet, mangel på mestring, for mye ansvar**

I Norge har det over år vært spekulert i hvorfor sykepleiere ikke ønsker å jobbe i sykehjem, og hvorfor sykehjem har slitt med rekruttering. Dette spørsmålet har ofte blitt besvart med at sykehjem byr på for lite utfordringer, og dermed bidrar til redusert faglig utvikling for sykepleierne. I et oppfølgingsspørsmål til den ene informanten i forhold til dette, kom det et overraskende svar. Her oppgis det at det å føle at man står alene med mye ansvar, er en årsak til at sykepleierne velger bort sykehjem som arbeidssted:

*“Jeg spurte en sykepleierstudent konkret hva er det som gjør at du ikke vil være på sykehjem? Studenten svarte det å være alene som sykepleier. Studenten var redd for å være alene med for mye ansvar. Det er ikke bare å “calle” på en lege som kommer, eller som ringer opp etter to minutter. Her må du stole på både magesfølelsen og kunnskapen.” (Informant 6)*



Offentlig bedrift A sliter med alvorlige bemanningsproblemer, så det er ikke bare det at man ikke har en lege i bakvakt til å spørre når man trenger det, det er kanskje ingen å spørre, for det er ikke nok folk på jobb. Det å ikke ha nok folk på jobb til å gjøre alle oppgavene som må gjøres beskrives av en informant som ganske slitsomt, og at de måtte ty til humor for “å overleve”:

*“For det er bare hele opplevelsen rundt det her med at vi gikk i så lang tid med så lite folk, at vi måtte på en måte begynne å se humoristisk på det. Og for egentlig å klare å overleve det. Ja. Vi var nødt til det.” (Informant 6)*

Det er i tillegg svært vanskelig for Offentlig bedrift A å tilby faste ansettelses eller hele stillinger til de som er ufaglærte, noe som også kan oppleves som en utrygghet, og en årsak til at de søker seg til arbeidsgivere som kan gi dem tryggheten en fast stillingsprosent gir.

### **Arbeidsmiljøutfordringer**

En informant peker på det psykososiale arbeidsmiljøet som en årsak til turnover og henviser til at det bør være mer fokus på “god gammeldags folkeskikk”. Mye av dette ligger i holdninger og hvordan man kommuniserer med hverandre, ikke bare verbalt, men også det nonverbale spiller inn som en viktig faktor. Informanten oppgir at dette har vært tema flere ganger på ulike arenaer, men tross dette ser det ikke ut til at det endres til det bedre:

*“Problemstillinger man tar opp gang på gang, blant annet dette med kommunikasjon. For det er et punkt som man må ta igjen og igjen, på personalmøter og husmøter. Tenk at holdningene til en person kan påvirke en hel arbeidsstokk. Man går litt på tå hev forbi vedkommende, eller at man ikke tør å si alt.” (Informant 6)*

På samme tid pekes det på en positiv faktor som fremmer det psykososiale arbeidsmiljøet, det handler om å bli sett og anerkjent av andre yrkesprofesjoner enn det en selv innehar. Det oppgis at skryt til ufaglærte fra en annen yrkesprofesjon med høy status i personalgruppen bidrar til et bedre psykososialt arbeidsmiljø:

*“Er det vel kanskje noe med å faktisk bli tatt på alvor av en sykepleier. For da ser jeg at de blir litt mer slik med hodet hevet”. (Informant 6)*

## **Årsaker til at ansatte velger å bli i bedriften**

Blant årsakene til at de ansatte velger å forbli i jobbene sine, så fant vi at indre motivasjon og gode relasjoner til ledere og kolleger var det som utgjorde de største drivkreftene, både i Offentlig bedrift A og i Privat bedrift B.

## **Motivasjon**

En av informantene i Privat bedrift B (4) legger vekt på at hen søkte jobben fordi det er en bedrift som er unik i regionen, og at det er den eneste bedriften i regionen hvor man kan følge hele prosessen fra start til slutt. Alternative arbeidsgivere i regionen beskrives som “mer nisje”, altså hvor man bare får jobbe med mindre deler av helheten eller være en delleverandør. Flere informanter peker på at dette er en viktig motivasjonsfaktor for å arbeide og forbli akkurat i denne bedriften. Flere av informantene sier at jobben de har nå innebærer det de alltid har ønsket å jobbe med, og at de føler på en sterk stolthet når de ser sluttresultatet, det ferdige produktet, og at det er dette som gjør at de arbeider akkurat her. Det oppgis altså indre motivasjon for arbeidsoppgavene de utfører. Når spurt om ytre motivasjonsfaktorer, som for eksempel incentivordninger, oppgir lederne i bedriften at de ikke praktiserer bonusordninger eller andre belønningssystemer. En informant sier dette når spurt om bedriften beholder sine ansatte ved bruk av økonomiske incentiver:

*“Så vidt jeg vet - jeg er ikke så inne i de økonomiske tingene- men sånn generelt ligger vi litt under gjennomsnittlig lønnsnivå, men jeg har hørt flere kolleger si mange ganger at ‘jeg gjør ikke dette for pengene’”. (Informant 2)*

Leder i den Offentlige bedriften A oppgir at hen tror grad av mestringsfølelse og hvor godt ansatte får bruke kompetansen sin som en årsak til at ansatte enten blir eller slutter:

*“Det er flere som har vært her over mange år, og her tror jeg at hvis du føler at du ikke får brukt kompetansen din og gjort det du er god på, kjenne mestring i, så vil du være i en mye kortere periode. Hvis du føler at ‘det her er jeg skikkelig god på’, så vil du også være lengre.” (Informant 7)*

Den operative kjernen i den Offentlige bedriften A jobber med tjenesteyting og direkte med mennesker/brukere. De oppgir i likhet med de ansatte i den private bedriften at motivasjonen

for å jobbe i bedriften er indre motivert, og mer spesifikt tolker vi det følgende utsagnet til at prososial motivasjon spiller en rolle ved denne arbeidsplassen:

*“Det er egentlig for at jeg vil gjøre noe for noen andre. Det er sikkert en grunn for at jeg har tatt den utdanningen jeg har gjort. Det at jeg liker å jobbe med mennesker. Det som er motiverende er når vi ser hvor mye bra vi får til.” (Informant 6)*

## **Relasjoner**

Andre faktorer som nevnes for at det er så lav turnover i den Private bedriften B er at det er en liten bedrift, hvor alle kjenner alle. Det er en uformell tone og kort avstand mellom ledere og ansatte. Flere informanter peker på at de har en god relasjon og høy tillit, ikke bare til kollegene, men også til sine ledere.

Til tross for at de ansatte når som helst kan rammes av permittering som følge av lav arbeidsmengde, er det altså svært få som har sluttet helt i bedriften. Noen har til og med kommet tilbake noen år etter å ha skiftet jobb. En forklaring er at bedriftens profil er unik, og at det ikke er noen reelle konkurrenter som kan tilby en like interessant jobb som lar de ansatte bruke sin kompetanse på denne måten. En informant mener årsaken til at folk kommer tilbake, også etter permitteringer, er den gode relasjonen alle har til hverandre i bedriften:

*“Ja folk kommer tilbake, og jeg tror det er på grunn av relasjonen vi har bygd, for å være ærlig. Jeg kan ikke se noen annen grunn. Jeg tror det er mange bedrifter i regionen, så det er ikke slik at de ikke kan finne et annet arbeidssted” (Informant 2)*

I den Offentlige bedriften A sier en informant også noe om hva som gir motivasjon, og fremhever her tilhørighet gjennom de sosiale relasjonene på jobb og til jobbkulturen, blant annet at de har en egen, “sær” humor seg imellom. Det å få ros og anerkjennelse fra de andre kollegene, en bekreftelse på at man er sett og ønsket, er noe som informanten synes er motiverende, og som hen ønsker de var enda flinkere til å formidle:

*“Det er egentlig veldig mye, det kan være alt fra å få en klapp på skulderen, til å ha gode kolleger rundt seg, til godt humør og sær, rar humor. Litt sånn på kanten til tider [ler]. Det synes vi er litt gøy. Ja, og at du føler at du blir sett, du blir hørt, at jeg er viktig for*

*avdelingen. Ikke noe viktigere enn de andre, men at det er viktig for dem at jeg er på jobb.”*  
*(Informant 6)*

### **5.1.3 Utvikle kompetanse**

I den Offentlige bedriften A prøver de å lære opp assistenter til å gjøre oppgaver som ellers er forbeholdt sykepleiere. Dette forklares med at det styrker disse ansatte, og gir dem en mestringsfølelse samtidig som det introduserer variasjon. Dette gjøres også på bakgrunn av de store utfordringene kommunen har når det gjelder å klare å rekruttere riktig og viktig kompetanse.

*“Det er jo kompetanseheving som vi nå er litt i gang med. Det å få helsefagarbeidere og assistenter til å kunne ta målinger, og kunne forstå hvorfor gjør vi dette, og styrke dem. For det tror jeg er viktig. Og det tror jeg også de vil, for de ønsker å være mer til nytte for å si det sånn. Ikke bare være den som går i stell, men faktisk kan gjøre observasjoner.”* (Informant 6)

Også ledelsen i den Private bedriften B prøver å la de ansatte få varierte oppgaver, og tilstreber at de skal få være en del også av arbeidet opp mot kunder og leverandører for å trives, oppleve mestring og bli bedre til det arbeidet de gjør.

*“Vi prøver å være bevisst på at folk får være med på hele løpet og at de får fronte kunden og de krevende leverandørene selv. Det er viktig for oss, og det er jo rent egoistisk at vi da får, at da blir de bedre óg! Trivsel er ikke alt, men trivsel er veldig mye, og mistriksel er i hvert fall en kilde til at ting går fryktelig mye tyngre.”* (Informant 1)

### **Utfordringer ved tiltak for kompetanseutvikling**

Det koster å utvikle kompetanse hos ansatte, men den Offentlige bedriften A har et stort behov for å øke kompetansen til andre yrkesgrupper på grunn av mangelen på sykepleiere. Turnusarbeid begrenser også når slik opplæring kan skje, alle skal for eksempel ha et visst antall timer med opplæring, noe som kan bli vanskelig å gjennomføre, og kan dra ut prosessen over lang tid.

En informant i den Offentlige bedriften A opplever at organisasjonslæring er vanskelig. Informanten har ønske om mer kunnskap, men opplever at den kunnskapen som tilegnes kun blir værende hos seg selv, uten noen mulighet for å dele:

*"Jeg ønsker gjerne mer kunnskap da, men jeg synes mange ganger det er litt vanskelig å skulle være med på den ene og den andre, også stopper det der. For da blir det litt, okei jeg kan dette, men hvis ikke jeg får muligheten til å vise de andre, da har det jo ikke noe funksjon. Det er jo ikke meningen at det er jeg som skal gå rundt og vite hvordan den og den prosedyren er og hvordan man gjør det og det i tilfeller hvis ikke andre vet det og. Nei."*  
(Informant 6)

### **Ikke tid til å ta kurs - ansatte initierer tilfeldig selv**

Leder i den Private bedriften B sier at det er slik at man skal ha respekt for at folk har det travelt, og at de ikke nødvendigvis har tid til å ta kurs. Men sier også at i bransjen deres endrer faget seg raskt, at de alltid kan bli bedre, og at det er farlig å tro man er utlært:

*"Hvis du begynner å føle at du begynner å bli utlært på det her, da tror jeg at enten så har du havnet i en god og bedagelig nisje, eller så har du ikke skjont at du egentlig er på vei ut."*  
(Informant 1)

En av informantene i Privat bedrift B bekrefter at det ofte er slik at det er for travelt til å ha tid til kompetanseheving, og har derfor ikke spurt om å få kursing - selv om informanten mener at bedriften kunne hatt nytte av det. Informanten mener det kunne vært tidsbesparende for flere enn seg selv å få opplæring som vil gjøre dem i stand til å utføre raske kontroller av arbeidet:

*"For noen prosjekter så har vi ikke tid, det går for raskt, eller vi har ikke et ferdig budsjett. Det vil kunne involvere mange personer, og da kan du få noen overraskelser fordi det er en hel masse som ingen har sjekket. Og det er dette som ingen har sjekket jeg kunne tenkt meg å få kontrollert".* (Informant 2)

Det som går igjen for flere av informantene i Privat bedrift B er at de ikke har bedt om å få kursing, siden de føler at de ikke har tid til dette i hverdagen. Men alle tror de kunne fått det om de bare hadde spurt. Det er altså en tydelig tillit til at om de hadde bedt om det, så ville

ledelsen ha sagt ja. Én av informantene oppgir at hen nettopp hadde tatt et softwarekurs over nett i deler av arbeidstiden. Deltakelsen var helt tilfeldig, og forklares med at informanten snublet over tilbudet på softwareselskapets nettside:

*“Det var helt tilfeldig at jeg så dette kurset på nettsiden [til en softwareleverandør] som jeg kunne følge online”. (Informant 3)*

### **Motstand mot endring**

Det er også et problem for implementering av kompetansetiltak dersom folk ikke har tid eller motivasjon til å lære noe nytt og har metoder som har fungert tidligere. Dette kan lede til motstand mot endring. I Offentlig bedrift A forteller en informant om utfordringer med å få gjennomført kompetansetiltak:

*“Når man skal videreformidle noe man har lært eller har vært på kurs, så tror jeg enkelte tenker åh, skal vi nå lære enda mer. Mange ønsker ikke mer kunnskap, og da er det veldig vanskelig og demotiverende å holde foredrag. Eller når det er mye meninger om alt nytt, for det er mange meninger rundt og går.” (Informant 6)*

På samme tid peker informanten på at selv om hen til tider opplever at hen må jobbe imot mye motstand og endringsvegring, viser endringer seg likevel som matnyttig når hen først har klart å implementere ny kunnskap:

*“Personer er redde for endringer. Men, det er bare til man er kommet seg over kneika så ser de at det var ikke så dumt likevel. Men, det er når man begynner å røre i et eller annet, da rører du i veldig mye.” (Informant 6)*

### **5.1.4 Oppsummering**

Tabell 8 viser hovedfunnene fra forskningsspørsmål 1 fordelt på faktor 1,2 og 3.

Tabell 8: Hovedfunn fra forskningsspørsmål 1

| Faktor 1                                   | Utfordring: Rekruttere kandidater med riktig kompetanse   | Hvordan jobber leder?   |
|--|---|---|
| <b>Offentlig Bedrift A</b>                 | Få søkere<br>Søkere uten riktig formalkompetanse  | Har et system for kartlegging av eksisterende kompetanse- ikke helt i mål med registrering eller bruk av dette<br>Setter inn ufaglærte inn i stillinger. Formelle utlysninger, men også rekruttering via bekjenskaper og ansattes nettverk pga lav søkermasse. Tar imot sykepleierstudenter, lærlinger, personer i tiltak fra NAV. HR inn på et overordnet nivå.                              |
| <b>Privat Bedrift B</b>                    | Trenger høyt spesialisert kompetanse  | Lokalisert på ulike steder nær både kunder og kompetansen (org. Strategi), skriver selv stillingsannonser og står selv for screening og intervju, HR assisterer med formelle oppgaver, men ansees ikke å god nok innsikt i hvilken kompetanse som behøves. HR kan være støtte for å sjekke om kandidater er personlig egnet.  |
| Faktor 2                                   | Utfordring: Holde på kompetansen  | Hvordan jobber leder?   |
| <b>Offentlig Bedrift A</b><br>høy turnover | Vanskelig å få sykepleierstudenter og andre i opplæringsstillinger til å fortsette<br>Vanskelig å tilby heltidsstillinger<br>Turnus oppleves som belastende<br>Hardt fysisk arbeid kan føre til sykemeldinger/reduerte stillinger<br>Arbeidsmiljøutfordringer/psykososialt<br>For mye ansvar/for få på arbeid       | Tilrettelegger for å ta fagbrev<br>Prøver å gi muligheter for mestring, utvikle ufaglærte ansatte til å utføre flere oppgaver for å avlaste arbeidsbelastning for sykepleiere. Prøver å rekruttere nok ansatte, sette inn vikarer. Prøver å ha en åpen dør og være synlig når det er mulig, relasjonelt arbeid for å trygge ansatte   |
| <b>Privat Bedrift B</b><br>lav turnover    | Fare for permittering på grunn av varierende arbeidsmengde (prosjektarbeid)<br><br>Fare for stort arbeidstrykk i perioder   | Relasjonsbygging, prøver å være til stede og synlig- godt forhold mellom ledere og ansatte.<br>Prøver å holde ansatte informert om utviklinger i arbeidsmengde- etterstreber tillit og åpenhet.<br>Mye autonomi i arbeidet.<br>Ansatte får prøve seg på flere områder, får være med på messer, møte kunder, leverandører  |
| Faktor 3                                   | Utfordring: Utvikle kompetansen   | Hvordan jobber leder?   |
| <b>Offentlig Bedrift A</b>                 | Turnusarbeid vanskeliggjør kompetanseheving - drar ut i tid<br>Ikke økonomiske rammer til å gjennomføre kompetansetiltak<br>Mangler strategier og strukturer for å gjennomføre kompetansetiltak eller organisasjonslæring i praksis<br>Ansatte kan vise motstand mot læring - "enda en ting", mangel på motivasjon. | Lære opp assistenter til å ta flere oppgaver for mestring og variasjon, også relevant for å avlaste ansatte med fagkompetanse som har for mye å gjøre.<br>Prøver å tilrettelegge for kursing eller andre kompetansetiltak som er bestemt fra strategisk ledelse, men uten støtte til å finne ut hvordan dette skal skje.  |
| <b>Privat Bedrift B</b>                    | Ikke klar plan for kompetanseheving<br>Må outsource enkelte oppgaver - ikke økonomi for å ansette ny kompetanse fast  | Ønske om kompetansekartlegging for å igangsette kompetanseheving, men uten konkrete planer for gjennomføring. Liten bedrift/få ansatte gir nokså oversiktlig kompetansesituasjon. Har klare tanker om hvilke markedssegmenter de vil være til stede i. Tilfeldig kompetanseheving initiert av den enkelte ansatte som godkjennes uten problemer av leder<br>Enkelte softwarekurs - periodisk. |

## **5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte?**

Her presenteres fortolkende funn og sitater sett i lys av rekruttering, holde på kompetansen, utvikle kompetanse og til slutt gjør vi en samlende oppsummering.

### **5.2.1 Rekruttering**

#### **Overordnede strategier og visjoner for arbeid med kompetanse**

En informant i den Offentlige bedriften A peker på at de overordnede strategiene fra kommunen er det ikke mangel på, de omtales som “flotte og fine”, men informanten påpeker at det er vanskeligere sagt enn gjort. Vedkommende er i et løp med kompetanseheving i form av en lederutdanning for å bli bedre til å kunne følge opp strategier for rekruttering.

*“For kommunen har jo veldig mye overordnede strategier, det er veldig flott og fint, men derfra til å få det ut og få det gjort, hvordan vi faktisk gjennomfører det, og hva som blir gjort, og oppfølgingen av det ikke minst, det mangler.” (Informant 5)*

Visjoner og verdier utformes som et ledd i strategien for “fellesskapsfølelse” i den offentlige organisasjonen med mål om at “alle ansatte” skal kjenne til og utøve disse.

*“Kommunen har jo noen, en visjon og verdier som er fremhevet og jeg identifiserer meg jo veldig sterkt til dem fordi det er noe vi har forfektet over i veldig veldig mange år, som er åpenhet, samhandling, tillit og respekt.” (Informant 7)*

Det viser seg at informant 5 og 6, som jobber lengre ut i organisasjonen enn informant 7, ikke har samme forhold til dette. Informant 7 identifiserer seg sterkt med verdiene, 5 vet litt om dem, men er likevel usikker, og 6 har ingen svar som går i retning av at informanten kjenner til verdigrunnet til organisasjonen.

En av informantene i Offentlig bedrift A uttaler seg slik om en overordnet, strategisk kompetanseplan som gjelder fra 2021-2025:

*“Det står ikke spesifikt hva de ønsker, der står det jo mer om hva vi skal arbeide mot. For behovene endrer seg hele tiden.” (Informant 5)*



Informantene i den Private bedriften B ble også spurt om de har en strategisk plan for kompetanse, for eksempel om de vet hva de vil trenge i løpet av to år. Her sier leder at de har en uttalt plan som er formidlet til styret og til de ansatte på allmøter. Denne handler ifølge leder kanskje mest om hvilke markedssegmenter de skal være til stede i tiden framover enn noe annet. De sier de har sett på hva de mangler av kompetanse for å få innpass i de nye markedssegmentene, men dette er ikke noe som var veldig formelt gjort. Det er altså en kompetansestrategi som ikke er nedskrevet, men mer å anse som implisitt. Siden de arbeider prosjektbasert er det ikke en overordnet kompetansestrategi, men heller ut fra behovene for det enkelte prosjekt. Ingen av de ansatte i den Private bedriften B vi snakket med hadde noen kunnskap om hva en eventuell kompetansestrategi for bedriften kunne gå ut på.

Bemanningssituasjonen i Privat bedrift B fluktuerer også med antallet og størrelsen på prosjektene de arbeider med. Dette gir også utfordringer hva gjelder kompetansebehov. En av informantene savnet mer spesialkompetanse internt i bedriften, og viste til at de ofte ble nødt til å outsource deler av arbeidet, gjerne fordi de ikke bare kan ansette folk med ønsket kompetanse når man ikke vet hvor mange man kan ha i arbeid i et lengre perspektiv. Flere informanter påpeker at når de har prosjekt som hovedarbeidsform gir dette en uforutsigbarhet ved at man kan få masse arbeid i en periode, og så må man plutselig permittere ansatte i en annen periode.

### ***5.2.2 Holde på kompetanse***

#### **God ledelse definert av ledere**

Når vi spør de som har ledelsesposisjoner i begge bedriftene om hva de legger i god ledelse så er det en del som går igjen. Mye av det som kommer frem under intervjuene tillegges det som handler om relasjonene de har til sine medarbeidere. De fremhever at de bør bruke tiden de har til rådighet for å være synlig i miljøet og til å være en tydelig, støttende, motiverende og besluttsom leder. Under har vi samlet noen sitater som viser hva lederne ser på som god ledelse:

*“Det er at man tar ansvar, er tilgjengelig og har en tilstedeværelse. Men også at man faktisk tar beslutninger. (...) Av og til blir det gjort beslutninger som vi ikke er enig i, men det kan vi lettere akseptere dersom vi har fått sagt vårt om det.” (Informant 7)*

*“(…) at du får tid til å lede. For skal du få til noen ting, så er det det å få med deg de ansatte. Man må gjøre det sammen, da er det god ledelse. For du kan ikke bare komme og bestemme.”*  
(Informant 5)

*“En god leder er en som ser medarbeideren sin og får ham til å yte gjennom å være litt interessert, engasjert, trives, den biten der, samtidig tror jeg god ledelse er at du er tydelig på hva som er... når du har oppnådd måloppnåelse og sånne ting, og når du ikke har gjort ‘det og det’. (...) Og at man viser engasjement og tydelighet og samtidig viser omtanke for den kollegaen din, selv om du er leder. Jeg regner med dem, men samtidig kan man ikke være redd for å bestemme og ta upopulære avgjørelser og være tydelig på det du gjør.”*  
(Informant 1)

*“God ledelse tror jeg er å identifisere trender og ekspertise og prøve å få på plass alle midler for å virkelig få en fordel (...) Og identifisere alt som kan være svakheter i virksomheten. Som leder bør du prøve å få det beste ut av enhver av kollegene, og prøve å... ja som leder bør du bare lede for å motivere dem.”* (Informant 2)

### **God ledelse definert av ansatte**

Når vi spør de ansatte i bedriftene om hva de legger begrepet god ledelse handler det mest om at en god leder er en synlig leder som tar seg tid til den enkelte medarbeider, og at de “ser” sine ansatte, slik at man føler seg sett og hørt. I tillegg sier de at god ledelse innebærer å tørre å ta tak i det vanskelige og at en god leder klarer å kommunisere godt med sine ansatte. De har altså lite fokus på dette med måloppnåelse eller bedriftens mål og visjoner, og mye mer fokus på relasjonen - det at lederen er synlig i deres hverdag, og at de har tid til både å se dem og lytte til hva de har å si. Under har vi samlet noen sitater som går på hva som definerer en god leder sett fra de ansattes perspektiv:

*“Noen som er i stand til å ha god kommunikasjon med de ansatte, og noen som er i stand til å gi oss riktige oppgaver.”* (Informant 3)

*“En som ikke sitter bak lukkede dører fra 7.30 til 15.30. Men som også beveger seg litt i korridoren, og kan ta seg en kaffe sammen med oss til klokken 10. En som sitter og spiser lunsj sammen med oss, og prater om alt og ingenting. (...) Men samtidig være en leder som*

*tør å ta tak og ta opp det vanskelige, og ikke bare legge lokk på ting. En som ser sine ansatte. Hvis en leder får til det, da får de til mye.” (Informant 6)*

*“Først og fremst at de gir seg tid. Til den enkelte medarbeider. Og lytter. Ikke ha det travelt med å komme med sine egne ideer og innspark bare, men at man føler seg sett og hørt i hverdagen når man møtes.” (Informant 4)*

### **Hva lederne oppgir som sine arbeidsoppgaver**

Når flere av lederne får spørsmål om de kan beskrive hva jobben som leder går ut på, så er det stort sett arbeidsoppgaver og ansvar knyttet til kvalitetssystemer, rutiner, retningslinjer og styring som presenteres. Dette står i kontrast til hva de oppgir som kjennetegn på god ledelse, som i større grad fokuserte på relasjonelle aspekter. Samtidig pekes det på av en informant at de ansatte nok ikke helt forstår hva en leder har av arbeidsoppgaver og ansvar. Sitatet under er utdrag fra eksempler på hva ledere oppgir som sine arbeidsoppgaver:

*“Jobben innebærer blant annet økonomihåndtering. Jeg styrer mange millioner både i forhold til lønn, men også budsjett i forhold til innkjøp av varer og faktureringer. Og mye tid går med til turnus og innleie, for jeg må jo hele tiden passe på overtidsbruken og at de ikke har lov til å jobbe annenhver søndag. Må hele tiden ha tråden i at det du gjør er lovmessig rett, og det er jo mange ganger litt utfordrende.” (Informant 5)*

### **Implikasjoner av god/dårlig styring som sett fra de ansatte**

Selv om god ledelse fra de ansattes perspektiv forbindes med relasjonelle aspekter, så blir også mekanismer for kommunikasjon og hvordan man får informasjon pekt på som viktig. De ansatte ønsker å være trygge på at de får riktig og nok informasjon til å kunne utføre arbeidet sitt på en god måte. En informant sier at man selvfølgelig har et ansvar for det man selv skal gjøre, men at man føler en trygghet i at det er noen som har et godt overblikk og som kan passe litt på:

*“For jeg har også opplevd det motsatte hvor jeg var tidligere. Hvor man følte at man selv skulle være oppsøkende for å få viktig informasjon. Så det tenker jeg at det er viktig at det blir kommunisert ut med kanskje da ukentlig møte hvor prosjektlederne gir status på hvor vi er og hvor vi skal.” (Informant 4)*

*“Min forrige sjef [her] var veldig bra, fordi han var veldig systematisk, la oss si at han organiserte et møte der hver uke for å informere alle. Det var faktisk også en del av rutinen på kontoret å ha ukentlige møter med de ansatte for å høre den ukentlige statusen for prosjektet og fristene. (...) Han pleide også å sende ut et notat, en slags oppgaveliste for alle for å etablere en rutine for hvordan oppgavene skulle fullføres.” (Informant 3)*

### **Kompetanseutnyttelse - styring**

På spørsmål om kompetansen utnyttes godt nok, ble det i Privat bedrift B påpekt at folk jobber med det de er gode til, de får prøve seg i flere avdelinger og posisjoner etter som tiden går. De ansatte påpeker at kompetansen er stort sett velutnyttet, og at problemet kan være at man får for mange oppgaver og for mye å gjøre i perioder. Mye av arbeidstilfanget er konkurranseutsatt, noe som gjør at de ansatte plutselig kan bli permittert.

*“Det tror jeg egentlig er rimelig godt justert, at det de jobber med er de flinke nok til, det er bare arbeidsmengden som kunne vært bedre, ja. Men det er vanskelig det, ikke sant, for det går opp og ned etter hvor mange prosjekter man vinner.” (Informant 4)*

Det blir nevnt at dersom man skal bort i en periode, blir informantene ofte pålagt ekstra mye arbeid før man kan dra, det pekes på for dårlig avtalestyring og for dårlig planlegging av arbeidsfordeling:

*” For eksempel hvis jeg trenger å reise hjem, så må jeg selvfølgelig informere folk, sjefen og de andre at jeg ikke skal jobbe (...) ei uke, eller to uker, alt ettersom. Og noen ganger så skjer det at de prøver å samle alt bare noen dager før avreise” (Informant 3)*

En informant peker på at kundenes behov kan overstyre de ansattes behov, og at ledelsen bør ha bedre styring på hva som er i avtalene og hva som ikke er det - at ledelsen bør klare å si nei når de ansatte hele tiden får flere oppgaver etter hvert som kunder ber om flere og flere tilleggstjenester:

*“Så noen ganger må man [snakker om ledelsen] være sterk nok til å si ‘Stopp! Jeg kan ikke gi deg dette, fordi det er ikke en del av avtalen.’ Men jeg mener dette selskapet, noen ganger gjør de ikke det. De foretrekker kanskje å være mer fleksible med kundene.” (Informant 3)*

På høyt nivå i den Offentlige bedriften A er man mest opptatt av å kunne gjennomføre strategier helt overordnet. Fokuset er på målinger og styringsverktøy:

*“Strategisk og systematisk tilnærming. Der man bruker KPI i forhold til utvikling. Hvordan er samfunnsutviklingen, demografi, turnover, alderssammensetninger, hvordan grupper har man og hvordan ser det ut i vår organisasjon? Jobbet strategisk overordnet, ikke sånn på småplukk.” (Informant 7)*

Ute i organisasjonen er fokuset på “overlevelse” og få gjort de mest grunnleggende arbeidsoppgavene med de ressursene de har.

*“Nå er det faktisk slik. Jeg kan ikke trylle frem folk, jeg har ikke lært hvordan jeg kloner mennesker. Dette er det vi har, da må vi bruke de hendene og de føttene og hodene vi har, også må vi gjøre det beste ut av det. For det hjelper ikke å sitte å skrike og rive seg i håret.” (Informant 6)*

*“Over tid har avdelingen slitt med at de har hatt lite bemanning. Det har nesten vært helgebemanning gjennom hele uken. De har selvfølgelig flyttet rundt på ting, du kan ikke gi alle dusjingene på formiddagen.” (Informant 5)*

### **Ledere som ikke har tid til å lede**

Det at en leder er veldig opptatt, gjør jo at lederen ikke kan være tilgjengelig for de ansatte. I tillegg pekes det på at man ikke får brukt den yrkesfaglige kompetansen i jobben som leder. De formelle møtestrukturene - som jo kan styrke kommunikasjon, planlegging, styring av prosjekter og oppfølging av resultater - kan også bli så omfattende at de holder lederne borte fra de ansatte:

*“Lederne, jeg tenker de har mange møter i løpet av dagene, så noen ganger er det vanskelig bare å komme i kontakt med dem. (...) Jeg ser at hele tiden, spesielt mandager, at det er veldig travle dager fordi de må planlegge for hele uka. Så hvis du trenger tilbakemelding fra dem på morgenene, spesielt mandager, så er det vanskelig å få det, for de er opptatt i timer av gangen, noen ganger hele dagen.” (Informant 3)*

Flere av lederne påpeker den samme problemstillingen:

*“Organisasjonen kan fylle opp min kalender fra 8 til halv 5 hver eneste dag. Og det betyr at det er noe som ikke blir tatt tak i. Ikke sant, det er noe vi ikke får gjort sammen da. Rett og slett. Det synes jeg er vanskelig å balansere.” (Informant 7)*

*“Noen dager gjør du ikke annet enn å løpe fra møte til møte, og de dagene er de verste.” (Informant 2)*

*“Jeg skulle hatt mer tid til å være ute sammen med de ansatte. Jeg liker egentlig å være noe i still, ha anledning til å dele ut medisin, gjøre litt av den sykepleierbiten. Men akkurat nå spises dette opp av innleie, som jeg egentlig kunne hatt en sekretær til å gjøre.” (Informant 5)*

### **5.2.3 Utvikle kompetanse**

Det påpekes av informantene fra den Offentlige bedriften A at det mangler strategier og strukturer for å kunne gjennomføre kursing, lære opp andre i organisasjonen og dele nyervervet kompetanse (organisasjonslæring):

*“Det er ønske at man skal bli veiledet, og man skal veilede videre innenfor ulike emner. Så blir man kurset, og man blir ditten og datten, men man får aldri muligheten (...) til å få kurset ut i forhold til det man selv har lært. For det blir ikke laget gode strategier for hvordan man skal gjøre det. Vi vet ikke hvordan, vi får bare beskjed om at nå må dere spre det videre. Men ikke helt hvordan vi kan gjøre det.” (Informant 6)*

*“Så det er den organiseringen på hvordan man får det videre. Og det er ofte vi lederne som får beskjed at dere må bare fikse det selv. Nå er det gjort, nå må dere bare ordne slik at resten av de ansatte også får det.” (Informant 5)*

Blant annet pekes det på økonomiske rammer hvor man selv må frikjøpes, eller det må settes inn vikar for å kunne ta kurs. Deretter er det problematisk å finne tid og anledning til å videreformidle kunnskapen. Informanten peker også på at dette har vært en utfordring som har gått igjen over mange år:

*“Det å få kunnskapen videre. For instruktørene skal lære opp alle. Vi kan ikke dra det utover kjempelenge. Og klart hvis det ikke skal koste penger, så får vi ikke leid inn. Det er der mye stopper når du sender personer på kurs. Du får det ikke videre. Det er ikke tilrettelagt for at du kan leie inn, eller for at du får samlet de ansatte grunnet turnusjobbing.” (Informant 5)*

*“Det er der kommunen sliter med å få ting videre. Det er fint og flott med at vi har fått mange på kurs, men hva gjør vi videre? Det er jo penger det handler om, og det har det vært i alle år og der har vi slitt bestandig.” (Informant 5)*

### **Uformell kompetanseutvikling - får prøve seg**

I den Private bedriften B er det ingen overordnede, nedfelte strategier for hvordan de skal utvikle sine ansattes kompetanse over tid. Lederen i bedriften uttaler derimot at en viktig verdi for hen er at hen prøver å sikre at ansatte får utfordret seg faglig. Dette innebærer at de ansatte ideelt sett får jobbe med det de føler de er best på, men også at når noen ønsker seg nye og større oppgaver så må de få anledning til å prøve seg på det og ha muligheten til å prestere. Fordi de er en liten bedrift hvor alle har høyt spesialisert kompetanse, er det altså rom for å endre oppgaver og dermed føre til høyere kompetansemobilisering. Slik kan dette være et uformelt kompetansetiltak som lar seg gjøre innenfor de strukturelle rammene i matriseorganisasjonen.

*“Vi prøver å få sånn at de enkelte får jobbe med det de føler at de behersker og synes de er best på, og utfordre dem på det (...) at det er noen som ønsker seg nye oppgaver og større oppgaver, at de får anledning til å få det, og få lov til å prestere da, det er viktig for oss.” (Informant 1)*

### **5.2.4 Oppsummering**

Tabell 9 viser hovedfunn for forskningsspørsmål 2. Funnene er sortert etter om vi tolker dem som relatert til aspekter ved ledelse eller ved styring:

Tabell 9: Hovedfunn fra forskningsspørsmål 2

| Faktor 1                                   | Rekruttering - Ledelsesrelatert   | Rekruttering - Styringsrelatert   |
|--|---|---|
| <b>Offentlig Bedrift A</b>                 | Rekruttering via nettverk og framsnakking, "headhunting" av interesserte kandidater   | Avtaler om lærlinger, studenter, nav-tiltak etc<br>Mål at org visjon skal bidra til god branding i et rekrutteringsperspektiv.<br>Overordnede strategier mangler prosessbeskrivelser.<br>Økonomi og tid begrenser hva leder lenger ute i linjen kan klare å implementere<br>Overordnede strategier er lite kjent lenger nede på grunn av organisasjonsstruktur. |
| <b>Privat Bedrift B</b>                    | Har ønske om å være med på alle intervjurunder.   | Har en plan om hvilke markedssegmenter de vil være til stede i<br>Har ikke en overordnet kompetansestrategi<br>Outsourcer kompetanse ved behov  |
| Faktor 2                                   | Holde på kompetanse - Ledelsesrelatert  | Holde på kompetansen - Styringsrelatert   |
| <b>Offentlig Bedrift A</b><br>høy turnover | God ledelse har fokus på relasjon og tilstedeværelse fra leder<br>Ansatte er prososialt motivert for oppgavene<br>Psykososialt arbeidsmiljø har utfordringer<br>For mye ansvar/utrygt å stå i   | Ledere jobber mest med administrasjonsoppgaver/styringsoppgaver<br>Ikke så mye tid til det som defineres av ansatte som "god ledelse"<br>Om man kan tilby heltidsstillinger<br>Gi muligheter for mestring og utvikling  |
| <b>Privat Bedrift B</b><br>lav turnover    | God relasjon mellom leder og ansatt, mellom kolleger gjør at folk vil bli i jobben.<br>Ansatte er indre motivert for oppgavene  | Hvordan man fordeler oppgaver eller ansatte slik at de får nok utfordringer og en kombinasjon av praktisk og teoretisk arbeid.<br>Avtale/kontraktstyring - høy fleksibilitet for kunde gir merarbeid for ansatte, høyere belastning   |
| Faktor 3                                   | Utvikle kompetanse - Ledelsesrelatert   | Utvikle kompetanse - Styringsrelatert   |
| <b>Offentlig Bedrift A</b>                 | Leder har fokus på at de ansatte får jobbet med det de er kvalifisert for, samtidig som medarbeiderne inviteres og oppmuntres til å utfordre seg selv for ny læring. Leder vet at det bor mer i de ansatte enn det som blir avdekket gjennom formalkompetansen, og bruker tid på relasjonsbygging for å kunne avdekke uformell kompetanse | Kompetanseheving iverksatt med mål om organisasjonslæring og kompetansedeling.<br>Overordnede strategier mangler prosessbeskrivelser.<br>Økonomi og tid begrenser hva ledere lenger ute i linjen kan klare å implementere.<br>Overordnede strategier er lite kjent lenger nede på grunn av organisasjonsstruktur.   |
| <b>Privat Bedrift B</b>                    | Leder har god oversikt over ansattes formalkompetanse-jobbet med de fleste i et tiår eksponere ansatte for utviklende situasjoner, messer, kontakt med kunder, leverandører. Lar folk flytte avdeling/prøve seg i andre oppgaver.<br>Fokus på at man må lære, prøve og feile (innen rimelige grenser)                                     | Ønsker å kartlegge kompetanse, ikke i gang tilfeldig kompetanseheving individuelt initiert<br>Noe fast/periodisk kompetanseheving software<br>Medarbeidersamtaler oppfattes som uten verdi<br>Outsourcing utvikler ikke egen kompetanse, men løser kompetansebehov midlertidig  |



### **5.3 Forskningsspørsmål 1: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?**

Her presenteres fortolkende funn og sitater sett i lys av rekruttering, holde på kompetansen, utvikle kompetanse og til slutt gjør vi en samtlende oppsummering.

#### **5.3.1 Rekruttering**

Offentlig bedrift A bruker HR til personalsaker eller ved nyansettelser/ ansettelse over 6 måneder ved spørsmål på om de vet hva HR-avdelingen egentlig gjør svarer de at de ikke vet om noe utover at de bistår ved nyansettelser og ved personalsaker. Ledere rekrutterer og ansetter selv medarbeidere på kontrakter med varighet opp til 6 mnd. Ansettelse som er over 6 mnd. skjer via HR- avdelingen. Det er lederne som utformer stillingsutlysningen, og HR-avdelingen kvalitetssjekker kun dokumentet opp mot gjeldende lov- og regelverk. I fremtiden er det tenkt at lederne selv skal gjøre mer av denne jobben:

*“Vi har en stor jobb å gjøre fremover i forhold til rekruttering, men vi trenger å få alle innspill på hvordan vi kan rekruttere.” (Informant 5)*

*“Jeg har bare vært i kontakt med HR avdelingen ved nyansettelser, og da i forhold til kvalitetssikring av stillingsutlysningen og kontrakten til ansettelsen.” (Informant 6)*

Lederen i den Private bedriften B oppgir at HR brukes en del, men at de sikkert kunne brukt dem bedre:

*“Vi bruker HR til lønnskjøring, og så har vi har noen organisasjonsmøter selvfølgelig de lovpålagte, pluss noen ekstra, og vi kjører møter med organisasjonene [fagforeningene], (...) De er jo prosjekteier på sånn personaloppfølgingssystem som vi bruker, hvor du har (...) fravær og den type ting. Men de er sikkert for lite involvert i den daglige driften hos oss da, det tror jeg.” (Informant 1)*

#### **5.3.2 Holde på kompetanse**

En informant i Offentlig bedrift A oppgir at de har turnover fordi yrket og arbeidstiden er tung, og da brukes HR for å beholde kompetansen i organisasjonen, men på andre arbeidssteder:

*“Det er klart det er et tungt yrke, det er tungt å gå turnus. Noen blir forsøkt omplassert gjennom HR. Men, (...) det er klart at jeg ser jo også at jeg har jo og en del ansatte som begynner å nærme seg å skal gå av, (...) begynner å nærme seg 60 år. Og det er klart at det sier seg selv at helsemessig gjør jo og noe med at de ikke klarer å stå fullt ut lengre”.*  
(Informant 5)

En informant i Privat bedrift B forteller at HR har han ikke noe forhold til, annet enn for hjelp med det han kaller lavpraktiske ting:

*“Ja, men det er jo som sagt med sånn praktisk, helt lavpraktisk; Hvordan skal jeg melde velferdspermisjon eller skal jeg melde noe annet?”* (Informant 4)

En ansatt sier at hen ikke en gang går til HR for lavpraktiske ting, men i stedet går til sin avdelingsleder, som tar seg av det:

*“Hvis jeg har noen spørsmål om kontrakten min så spør jeg henne. Eller om lønn. Er det om timene mine, så spør jeg henne, og hun vet det ofte, eller så spør hun HR-avdelingen.”*  
(Informant 3)

### **Ledere ønsker avlastning for å få mer tid til å lede**

Ledere oppgir at de ønsker lederstøtte og avlastning for å få mer tid til ledelse. Sitatet under er fra en informant i Privat bedrift B som er oppgitt over at det kan ta lang tid å få hjelp fra HR fordi det er en flaskehals som må forseres, og som derfor hadde likt å ha en intern HR avdeling i stedet for å dele denne med en annen bedrift, slik som nå.

*“Alt relatert til HR går egentlig fra vår side gjennom en eneste kontaktperson til det neste kontoret i et annet selskap, så jeg tror alle disse trinnene kunne vært mye raskere utført med det.”* (Informant 2)

### **5.3.3 Utvikle kompetanse**

Leder ved HR avdelingen har selv et ønske om å kunne bidra med noe mer enn bare kvalitetssjekk av arbeidsavtaler og oppfølging av lov- og regelverk. Samtidig er det politiske

bestillinger og avtaler/ planverk som de skal forholde seg til. Det virker som det er en mismatch mellom politiske initiativ og hva som faktisk er behov og ønske i organisasjonen:

*“Ønsker mindre direkte operative arbeidsoppgaver. Kunne tenkt meg en mer strategisk og systematisk tilnærming innenfor hele HR-faget. Jobbet strategisk overordnet og gitt ting en retning. At det er en rød tråd i det vi gjør i fra A til Å. Tilsvarende med rekruttering, som er et overordnet område. Kompetanse og rekruttering er veldig tett knyttet sammen, men gjør et skille på det! Blir det sauset sammen blir det uklart, det blir udefinert, og kun en oppgave som bør løses”. (Informant 7)*

En leder som jobber lenger ut i organisasjonen oppgir at hen har lite eller ingen forhold til hva som gjøres i organisasjonen vedrørende videreutvikling av kompetanse, til tross for at dette har direkte påvirkning til hens arbeidshverdag som leder. Hen opplever lite involvering, men peker på at det gis informasjon:

*“Jeg får info fra min leder når de har vært i sine møter, men vi blir ikke spesielt involvert (ler). Får egentlig bare beskjed om hva som er bestemt.” (Informant 5)*

#### **5.3.4 Oppsummering**

Tabell 10 viser hovedfunn for forskningsspørsmål 3, og viser hvilke oppgaver som utføres av eller i samarbeid med HR-ressursene i bedriftene, fordelt på hva vi oppfatter som “harde” eller “myke” HR-oppgaver. Siste kolonne viser hva informantene gjerne kunne ønsket av bistand fra HR-ressursene.

Tabell 10: Hovedfunn fra forskningsspørsmål 3

| praksis vs. ideal                 | Hva HR i praksis gjør i bedriftene - HARD HR  | Hva HR i praksis gjør i bedriftene - MYK HR  | Hva ledere ønsker seg av HR, ideelt sett  |
|-----------------------------------|---|--|---|
| <p><b>Offentlig Bedrift A</b></p> | <p>Involveres i personalsaker nyansettelser/ansettelser over 6 mnd.<br/>Kvalitetssjekker stillingsutlysninger, arbeidsavtaler opp mot lover og regler.<br/>Forholder seg til politiske avtaler/planverk.<br/>Sykefraværsoppfølging/omplussing som gir klarsignal for nyansettelser.</p> | <p>Utarbeider visjoner og felles verdier. Lager strategier og planer for kompetanseutvikling. Bistår med lederstøtte.<br/>Utarbeider maler for medarbeidersamtaler.</p>                                      | <p>Gi innspill til hvordan man kan rekruttere.<br/>Ønsker avlastning, mer tid til å lede.<br/>HR-sjef: en mer strategisk og systematisk tilnærming - jobbet strategisk overordnet og gitt retning, gjøre et skille mellom kompetanse og rekruttering.<br/>Leder lenger ut: gi prosessbeskrivelser for å gjennomføre strategier i praksis, bli mer involvert i strategier.</p> |
| <p><b>Privat Bedrift B</b></p>    | <p>Lønnskjøring eier personaloppfølgingssystem (fravær, ferie).<br/>Lavpraktiske ting- svare på hvordan man legger inn permisjon, timeføring.<br/>Ansettelseskontraktuelle forhold og lovverk - sikrer lovmessighet.</p>  | <p>Er med i intervjuer-hjelper ledere med å "stille de riktige spørsmålene".<br/>Deltar i møter med fagforeninger etc.<br/>Utarbeider maler for medarbeidersamtaler - oppleves ikke tilpasset bedriften.</p> | <p>Mmer involvering fra HR i den daglige driften, mer innsikt ønsker avlastning, mer tid til å lede.<br/>Ta seg av alt det kontraktuelle og formelle uten at mellomleder må involveres så mye som nå<br/>Mer tilgjengelighet, mindre flaskehals - mellomleder må svare ut mye som kunne gått direkte.</p>   |

## 6.0 Analyse av empiriske funn

Målet med studien er å undersøke hvordan kompetanseforvaltning foregår i organisasjoner. Vi ser på hvordan ledere arbeider for å få rett person med riktig kompetanse på rett plass, hvordan aspekter ved ledelse og relasjoner eller styring og administrasjon kan påvirke kompetanseforvaltning, samt hvilken rolle HR-avdelingene eventuelt har i bedriftenes arbeid med kompetanse. Disse faktorene formulerte vi til tre forskningsspørsmål som vi brukte som utgangspunkt for studien. I arbeidet med å systematisere funnene identifiserte vi tre viktige faktorer som vi sorterte funnene under, nemlig hvordan bedriftene sikrer at de får kompetansen de trenger, hvordan de klarer å holde på kompetansen de trenger, og hvordan de eventuelt arbeider med å utvikle kompetansen de har.

I dette kapitlet tar vi for oss de empiriske funnene våre fra kapittel 5, og teori som ble presentert i kapittel 3. Vi analyserer funnene fra hvert forskningsspørsmål, og belyser disse med teori som vi mener har et forklaringspotensiale.

### ***6.1 Analyse av funn fra forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?***

Med dette forskningsspørsmålet ser vi på hvordan ledere jobber med å sikre at bedriften har den kompetansen de trenger, og hva de gjør for å beholde og videreutvikle kompetansen til de ansatte.

#### **Rekruttering**

Mikkelsen og Laudal (2014 b) sier at rekruttering i stor grad handler om å få de riktige personene interessert i ledige stillinger, og de virksomhetene som lykkes med jobben kan høste lønnsomhet i form av reduserte kostnader fordi rett person på rett plass blant annet genererer effektivitet. Lai (2021) sier at ved rekruttering av medarbeidere ønsker bedrifter å tiltrekke seg kandidater med den ønskede kompetansen i form av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Videre peker Lai på at bedrifter må se på denne kompetansen som en disponerbar forvaltningskapital. Dette betyr at bedrifter må klare å tiltrekke seg de som vil gjøre "innskudd" av sin kompetanse i bedriften, og deretter må denne forvaltes godt for å sikre at innskuddet brukes godt, vokser og gir avkastning for både bedrift og for de ansatte som gjør sin kompetanse tilgjengelig for forvaltning (Lai, 2021). Funn i studien viser

forskjeller i mulighetsrommet lederne i den offentlige og den private bedriften har for å få inn riktig kompetanse, holde på kompetansen og utvikle kompetansen.

Analysen viser at begge bedriftene har mangler i sin strategi for rekruttering av ny kompetanse, samt at langsiktige behov for kompetanse ikke var så kartlagt som vi på forhånd hadde forventet. Strategisk kompetanseledelse er en tilnærming til kompetansearbeid som 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, 2021, s. 14). Ved å bruke denne tilnærmingen som utgangspunkt må dermed et strategisk arbeid med kompetanse i bedrifter innebære planlegging. Dette kan skje i form av en analyse som skal avdekke hva slags kompetanse man har, hva man trenger, og hva man bør utvikle eller avskaffe for å nå de overordnede målene til bedriften (Lai, 2021, s. 15). Studien viser at rekruttering av kompetanse hos begge bedriftene i hovedsak er basert på økonomiske forhold og umiddelbare behov enn på langsiktige planer og overordnede strategier.

Offentlig bedrift A lyser jevnlig ut stillinger, de tar inn studenter og lærlinger i praksis, og de får inn personer som går i tiltak i regi av NAV. Noen søkere kommer inn ved at ansatte framsnakker bedriften og oppfordrer folk i nettverkene sine til å søke. Det er imidlertid svært vanskelig for Offentlig bedrift A å få inn søkere med riktig fagkompetanse, og det er vanskelig å få nyutdannede til å bli i bedriften etter endt utdanning, det samme gjelder de som er ferdige med tiltak.

Utfordringene med å få tak i kvalifiserte søkere på utlyste stillinger gjør at leder i Offentlig bedrift A har et dårlig utgangspunkt for å sikre at rett person med rett kompetanse er på rett plass. Jacobsen og Thorsvik sier at rekruttering er en styringsmekanisme for kontroll, som skal redusere behovet for kontroll ved å sikre at man får inn de rette ansatte som vil jobbe for å realisere bedriftens målsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 90-91). Det finnes her ingen muligheter for seleksjon mellom kandidater, ettersom de står ovenfor bemanningsutfordringer med stillinger som forblir ledig også etter gjennomførte utlysninger. Dataene viser at de må ta til takke med de ressursene som melder seg, uavhengig av kompetanse. Dette er en utfordring som gjelder flere kommunale bedrifter. Gautun (gjengitt i Moland & Bråthen, 2021, s. 15) viser til at kommunene over tid har hatt utfordringer med rekruttering av kompetente medarbeidere, og at kommunene derfor må benytte seg av

arbeidskraft med lavere kompetanse enn ønskelig. Basert på det som studien viser står Offentlig bedrift A i en skvis; Leder vet godt hvilken kompetanse det er behov for, men etterspørselen samsvarer ikke med hva som er tilgjengelig på markedet. Dette gjør leders jobb med å sikre at de har rett person med riktig kompetanse på rett plass i organisasjonen svært vanskelig.

Det er derimot ingen funn som tyder på at Privat bedrift B har noen utfordringer med å få kvalifiserte søkere til stillinger som de lyser ut. Et virkemiddel de har tatt i bruk for å få tilgang til søkere, er å organisere seg etter prinsippet markedsbasert gruppering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 73), hvor bedriften har tre ulike lokasjoner. Valget av lokasjon for kontorene handler om å være nær kundene og markedet, men det er også ment som et ledd i rekrutteringsøyemed, siden de er bevisst plassert i nærhet til fagmiljøene og utdanningsinstitusjonene som har den spesifikke kompetansen som bedriften har behov for. Dette kan være en årsak til at bedriften har nok kvalifiserte søkere, og dermed kan leder drive selektiv rekruttering for å sikre at personen som ansettes har både ønsket kompetanse og de ønskede verdiene og holdningene.

### **Kartlegging av kompetanse**

Strategisk kompetanseledelse kjennetegnes av “(...) 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, 2021, s. 14). Planlegging innebærer her ifølge Lai (2021, s. 14-15) at bedriften tar utgangspunkt i de overordnede målene for bedriften, og undersøker hva slags kompetanse man må ha, hva man mangler og hva man kan avvikle. Deretter må denne planleggingen ligge til grunn for en kompetansestrategi med tiltak, som for eksempel gå for nyansettelser, prøve å bruke kompetanse på tvers, eller at man skal satse på å utvikle kompetanse internt. For at en leder skal kunne få oversikt over kompetansen som finnes i bedriften og kunne bruke denne til å jobbe med rekruttering eller utvikling, vil det ut fra tilnærmingen strategisk kompetanseledelse altså være en forutsetning at bedriftene på et overordnet nivå jobber strategisk og helhetlig med kompetanseforvaltning.

Kartlegging av allerede eksisterende kompetanse burde ut fra denne tankegangen logisk sett være forløperen til rekruttering. Dette støttes langt på vei av Skorstad (2021) som hevder at de ansatte er den viktigste ressursen for virksomheter, og som peker på at det er få bedrifter som tar seg tid til å gjøre de faktiske beregninger for hva bedriften vil tjene på å innhente riktig

kompetanse og ansette beste kandidat (s.21). Funn i analysen viser tydelig at lederne i både Privat bedrift B og Offentlig bedrift A mangler helhetlige, forankrede strategier for å avdekke hva slags kompetanse de allerede har, hva de eventuelt trenger eller vil trenge, og hvilken kompetanse de bør utvikle eller avskaffe for å nå bedriftens mål. Offentlig bedrift A har riktignok gjort forsøk på å registrere all formell kompetanse i et system, men dette ble for omfattende, og arbeidet ble ikke fullført. Tanken bak var at man i et slikt system raskt skulle kunne finne ut om man hadde kompetansen man trengte, og kunne bruke den på tvers av avdelinger. Lai sier at å prøve å få til slike altomfattende kartlegginger “(...) tyder på manglende strategisk forankring og gir sjelden eller aldri et meningsfullt bilde av tilgjengelig kompetanse” (Lai, 2021, s. 15).

I motsetning til Offentlig bedrift A, som er stor og uoversiktlig, mener leder i Privat bedrift B å ha god innsikt i hvilken kompetanse de ansatte har. Dette begrunnes i at det kun er få ansatte, og som alle kjenner hverandre godt. Leder har likevel vært innom tanken om å få en oversikt over formalkompetansen fordi det kunne vært bra for bedriften og ført til at ansatte kunne fått relevant faglig påfyll. De har tidligere gjort sporadiske forsøk på dette, men ikke klart å gjennomføre noe av betydning. Det fremstår som litt uklart hvorfor leder tenker dette er et relevant tiltak, siden det oppgis at det er god oversikt over hvilken formell kompetanse de ansatte har, men vi tolker dette som at leder ønsker en inngang for ansatte til å be om faglig påfyll. Dette er noe som ikke nødvendigvis må skje gjennom formelle kartlegginger, men kan like gjerne skje i form av en medarbeidersamtale. Funnene viser imidlertid at denne bedriften ikke har gjennomført medarbeidersamtaler på flere år. Dette begrunnes delvis med at det har vært en pandemi som gjorde slike samtaler kronglete å få gjennomført, og delvis med at de brukte en mal fra HR for gjennomføring som ikke opplevdes som relevant, og til tider også vanskelig å forstå. De så ikke noen nytteverdi i slike samtaler, og har dermed ikke prioritert dette på en god stund.

Medarbeidersamtaler kan gi en mulighet for dialog rundt de HRM-praksisene som ifølge Mikkelsen og Laudal “(...) er med på å bygge opp humankapitalen i organisasjonen og de ansattes motivasjon” (2014 b, s. 206). En samtale om medarbeideres formelle og uformelle kompetanse kan bidra til å gi leder innsikt i hva slags kompetanse som finnes, samtidig som det kan føre til tilbakemeldinger om hva slags påfyll de ansatte føler de har behov for. Funnene viser at leder i Privat bedrift B kun refererer til kartlegging av formell kompetanse, men det kan være en strategisk fordel for ledere å også ha kjennskap til sine ansattes



uformelle kompetanse. Skorstad (2021) sier at denne “(...) ofte blir omtalt som “personlige egenskaper” (s. 26). For en bedrift kan dette blant annet si noe om hvordan ansatte samarbeider med andre mennesker, hvordan de løser arbeidsoppgaver og hvordan de mestrer egne følelser i kontakt med andre mennesker. I tillegg til den uformelle kompetansen er også ansattes totalkompetanse noe som er verdifullt for en leder å kjenne til. Totalkompetanse kan defineres som “(...) summen av lærdom, holdninger, personlige egenskaper og erfaringer” (Spurkeland, 2017, s. 108). Kjennskap til en ansatts totalkompetanse vil først oppnås etter lang tids observasjon av en medarbeiders innsats, og ved at leder evner “(...) å åpne skjermveggene som hindrer at slik informasjon tilflyter deg som leder” (Spurkeland, 2017, s. 108). For å åpne disse metaforiske skjermveggene kan medarbeidersamtalen være en arena for å bli bedre kjent med den ansatte, og hvor ledere slik kan få tilgang til informasjon om hva slags skjult kompetanse som kan ligge hos enkelte medarbeidere.

### **Kompetanseutvikling**

Studien viser stor variasjon i kompetansekapital mellom de to casene. Privat bedrift B hadde god tilgang på kvalifisert arbeidskraft, mens Offentlig bedrift A hadde flere ledige fagstillinger som var midlertidig besatt av ukvalifiserte medarbeidere på grunn av mangel på kvalifiserte søkere. Studien viste at Offentlig bedrift A forsøkte å utbedre situasjonen ved å utvikle de ansattes kompetanse, og hadde satt i gang forsøk på organisasjonslæring som tiltak:

Tiltaket i Offentlig bedrift A innebar at sykepleiere fikk opplæring i å holde kurs for andre yrkesgrupper. Sykepleierne skulle deretter gjennomføre et opplegg for å styrke kompetansen til helsefagarbeidere og lære opp assistenter med lavere kompetanse. Ved å lære opp ressursene med lavere kompetanse skulle disse settes i stand til å ta på seg flere oppgaver, noe som kunne bidra til å senke arbeidspresset for sykepleierne. I tillegg ble det vist til forhåpninger om andre positive effekter, som at å øke kompetansen til helsefagarbeidere og assistenter kunne føre til økt mestringsfølelse og variasjon for dem i hverdagen.

Tiltaket var sikkert ment å være strategisk, men en strategi innebærer at det finnes en plan for å nå et mål. En slik plan må inneholde svar på spørsmål om hva som skal gjøres, når det skal gjøres og hvordan (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 36). Funnene viser at det manglet en prosessplan for gjennomføring, og at turnus gjorde det vanskelig å få gjennomført kompetanseheving innen rimelig tid. I tillegg var det en svakhet at det kun var de ansatte som deltok i dette utviklings- og læringsarbeidet. Klev og Levin sier at en forutsetning for

organisasjonslæring er “at organisasjonens medlemmer på en eller annen måte deltar i læringsprosessen og kan ikke settes bort til noen på vegne av fellesskapet” (Klev & Levin, 2021, s. 89), og Jacobsen og Thorsvik hevder at en forutsetning for at man skal kunne lykkes med organisasjonslæring, er at også ledere deltar i slik aktivitet, for hvis ikke blir “læring bare noe medarbeidere gjør- og ledere har” (2013, s. 401). Følgene av dette kan dermed bli at utviklingen i bedriften blir begrenset “av ledernes eksisterende forståelsesrammer og oversikt over situasjonen, i stedet for utvikling av hele organisasjonen” (Hilsen & Tønder, 2013, s. 10).

Det at Offentlig bedrift A hadde igangsatt tiltak for organisasjonslæring viser anerkjennelse for at det finnes tilgjengelig kompetansekapital i de ansatte. Begrepet kompetansekapital viser til at strategisk kompetanseledelse (Lai, 2021) betrakter kompetansen de ansatte besitter som en ressurs bedrifter får tilgang til, og som dermed kan forvaltes: Lai (2013) sier at man gjennom god forvaltning av tilgjengelig kompetansekapital bidrar til god måloppnåelse og verdiskapning (s. 179). Å investere i de ansattes kompetanse, for eksempel ved tiltak for kompetanseutvikling, kan i likhet med å disponere kompetansen godt, gi avkastning. Dette kan være i form av høyere indre motivasjon, mestringsfølelse, lojalitet, fleksibilitet og ekstrarolle-adferd hos de ansatte (Lai, 2021, s. 19). Dataene i undersøkelsen vår viste imidlertid at det ikke var god nok forankring nedover i organisasjonen i Offentlig bedrift A for den overordnede strategien, noe som førte til at opplærings- og utviklingstiltaket hadde dårligere sjanser for å bli vellykket. Dette støttes av Lai (2013) som sier at en kompetansestrategi må være en overordnet strategi som “(...) angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse” (s. 31).

Studien viser at Privat bedrift B ikke har noen strategiske planer for arbeid med kompetanse, utover at det finnes betraktninger om hvilke markedssegmenter bedriften ønsker å være til stede i fremover. Bedriften består i utgangspunktet av ansatte med allerede høyt spesialisert kompetanse, og dette kan være en forklaring på hvorfor de ikke fokuserer på å jobbe strategisk med utvikling av denne. Det er ingen formelle tiltak som er satt i verk for å utvikle kompetansen til de ansatte, men det fremgår av dataene at ansatte etter eget initiativ kan ta kurs i arbeidstiden. Vi tolker dette til at de ansatte har høy autonomi i om de ønsker å bruke tiden sin på kompetanseheving eller ikke, og at det kan sees i sammenheng med en metaanalyse av Humphrey, Nahrgang og Morgeson (2007, i Kuvaas & Dysvik, 2020), der det

kom frem at "(...) jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautoomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfreds er de med jobben, med ledelsen" og for "avansement, vekst og utvikling" (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 70). De ansatte oppgir også at deres kompetanse utnyttes godt og at de har selvbestemmelse i om de ønsker å kurses eller ikke.

De er en liten bedrift, og funnene viser at de outsourcer oppgaver de ikke selv har kapasitet til eller riktig kompetanse for, og én informant viser til at utvikling av mer spesialkompetanse internt kunne vært fordelaktig for bedriften. Funnene viser at ansatte i Privat bedrift B mener den formelle kompetansen deres utnyttes fullt ut, at de blir utfordret hele tiden, og at de motiveres av arbeidet i seg selv. Funnene viser dermed at bedriften har en høy grad av kompetansemobilisering, som innebærer at medarbeidere får utnyttet all sin relevante realkompetanse, det vil si "(...) den samlede kompetansen en medarbeider har ervervet gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltakelse, samt gjennom privatliv og familieliv" (NOU, 1986, s. 23, gjengitt i Lai, 2013, s. 54.). Dette støttes av leder i Privat bedrift B, som oppgir at ansatte får "prøve seg" på flere områder, at de over tid får muligheten til å jobbe med nye oppgaver i flere deler av prosjektene. I denne sammenhengen kan man også se på dette som en form for uformell, intern kompetanseutvikling, og empirisk forskning på jobbdesign viser blant annet at mennesker som opplever ansvar, mening med arbeidsoppgavene, og som i stor grad får brukt sin kunnskap, opplever økende indre motivasjon og større tilfredsstillelse i jobben (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 70).

### **Holde på kompetansen**

Analysen viser at ledere peker på mangel på tid til direkte ledelse som en begrensende faktor. Det er flere teorier som viser til at en leder bør prioritere å bruke tid med sine medarbeidere. Dette er blant annet fordi det er ved å tilbringe tid med et annet menneske du virkelig kan lære å kjenne den andre. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at det blant annet er gjennom direkte ledelse at lederen kan påvirke den ansattes holdninger og tankesett. Spurkeland (2017) er også tydelig i sin fremstilling når han sier at ledelse handler om de menneskelige samhandlingsforhold.

Flere av lederne opplyser at de gjerne skulle hatt mer inngående kjennskap til de ansattes formelle og uformelle kompetanse. Analysen viser at lederne tillegger dette vekt og definerer det som viktig å kjenne potensialet i sine ansatte, men opplever på samme tid at det er utfordrende å avdekke slik kompetanse på grunn av den begrensede tiden de til direkte

ledelse. Dataene viser at rammebetingelsene og innholdet i lederrollen står til hinder for at de skal kunne klare å gjennomføre helhetlig kompetanseutnyttelse og kompetansemobilisering. Lai (2013) hevder at helhetlig kompetanseutnyttelse skjer i virksomheter som har høy kompetansemobilisering, noe som innebærer at medarbeiderne får utnyttet sin relevante realkompetanse på best mulig måte. Dataene viser at lederne har et bevisst forhold til begrepet kompetanse, og de er godt kjent med at de har medarbeidere som innehar kompetanse som kunne hatt større aktiveringspotensial. Analysen viser at mangel på tid med sine medarbeidere er en direkte årsak til lav kompetansemobilisering, men Lai (2013) hevder derimot at svak kompetansemobilisering i bedrifter i stor grad er knyttet til at fokuset er vridd fra å se på hvordan man på best mulig måte kan benytte eller utvikle allerede ervervet kompetanse, til et sterkt fokus på ny kompetanseanskaffelse (s. 151).

### **Trygghet og tillit**

Analysen viser at Offentlig bedrift A har fokus på å utvikle kompetanse samtidig som de også aktivt forsøker å rekruttere kompetanse ved bruk av framsnakking av bedriften, samt ved å ta inn studenter og elever. Dataene viser dog at de ikke lykkes i å beholde kompetansen når praksisperioden er over. Funn i analysen viser at noe av årsaken til høy turnover i den offentlige bedriften ligger i selve utryggheten for å ha et så stort ansvar som det å skulle være alene som fagperson på jobb. Dette kan man se igjen i Alderfers ERG-teori, hvor han ser selvaktualisering som et behov for “mestring og kontroll av omgivelsene” (Brochs- Haukedal, 2010, s. 120). ERG-teorien peker på at et slikt behov er situasjonsbestemt, og at nye kompetanseformer utvikles ved at individet utvikler seg for effektivitet i takt med omgivelsene (Brochs- Haukedal, 2010, s. 120). Ifølge analysen kom denne faktoren om redsel for å stå alene med stort ansvar frem som et resultat av direkte kommunikasjon mellom leder og ansatt, og av dataene fremgår det at dette var et nokså spontant og tilfeldig funn gjort av leder.

Spurkeland (2013) sier at trygghet “innebærer relasjonelt mot”. Et relasjonelt mot bygger på trygghet (Spurkeland, 2017), og trygghet skapes gjennom “det forhold man har til andre mennesker som betyr noe for en” (Brochs- Haukedal, 2010, s. 119). Dersom ansatte føler på utrygghet og mangel på mestring, men ikke er trygge nok til at de klarer å gi klare tilbakemeldinger, vil dette kunne føre til uavklarte problemstillinger, og i siste instans kan det lede til at ansatte finner seg en annen jobb. Vi tolker derfor funnene til at det er viktig for lederes arbeid i å holde på kompetanse at de tilstreber at ansatte har oppgaver som gjør at de

føler seg trygge og at de føler mestring på jobb, men også at ledere må være i posisjon til å få avdekket at ansatte føler utrygghet eller mangel på mestring.

Analysen viser at leder i Offentlig bedrift A peker på at det mangler tid for å bli ordentlig kjent med sine medarbeidere, noe som i verste fall kan medbringe negative følger for relasjonen leder og medarbeider imellom. Ifølge Spurkeland (2020) kan et manglende relasjonelt initiativ føre til “varig avstand mellom mennesker” (s. 26). Kalkulert tillit, som er den tillitsformen som er mest utbredt og som gjerne oppstår mellom leder og medarbeider i en tidlig fase av sosiale forbindelser (Kirkhaug, 2019), vil ikke være nok til å bygge en god relasjon. Tillit er en helt sentral dimensjon i relasjonskompetanse, og er ansett for å være selve bærebjelken i relasjoner. Å oppnå et tillitsforhold vil dermed være helt avgjørende for om en leder har innflytelse og påvirkningskraft. Tillit må skapes ved å bruke tid til bekreftelse, næring og vedlikehold (Spurkeland, 2020, s. 38). Analysen viser at å ikke ha tid til direkte ledelse er et stort problem for lederen knyttet til det å kunne arbeide for å ha rett person med rett kompetanse på rett plass. Ved at ledere er til stede og interesserer seg for sine ansatte utover selve arbeidsoppgavene, legges forholdene til rette for å bygge relasjoner og skape tillit. Manglende tid til direkte ledelse og relasjonsbygging kan dermed danne grunnlaget for at verdifull kompetanse står uaktivert, eller at man som leder ikke er i posisjon til å oppdage en ansatt som sliter med for omfattende eller for ansvarstunge arbeidsoppgaver.

### **Arbeidsmiljøutfordringer**

Leder i Offentlig bedrift A legger ned innsats på flere arenaer for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet, i håp om at dette skal gjøre det lettere for å holde på kompetansen over tid. Forhold som er relatert til mistriivsel på arbeidsplassen kalles hygienefaktorer (Herzberg, 1966, i Jacobsen & Thorsvik, 2019) og disse handler om forhold som omgir hvordan arbeidsoppgavene løses, ikke arbeidet i seg selv. En hygienefaktor som ‘gode arbeidsforhold’ vil ikke i seg selv kunne skape tilfredshet og trivsel, men fraværet av gode arbeidsforhold vil ifølge Herzbergs teori kunne skape mistriivsel, og det er det vi ser at denne bedriften nå opplever: Funnene viser at det psykososiale arbeidsmiljøet i Offentlig bedrift A kan være en årsak til turnover, og funn viser at det oppgis mangel på god gammeldags folkeskikk. Dataene viser også at mye av årsaken til at arbeidsmiljøet ikke er optimalt skyldes holdninger og hvordan man kommuniserer med hverandre, ikke bare verbalt, for også det nonverbale spiller inn som en viktig faktor.

På samme tid viser funn at det er noe som oppleves å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet i Offentlig bedrift A, som det å faktisk bli sett og anerkjent av andre yrkesprofesjoner. Opplevd tilhørighet er ifølge selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000, 2020) et grunnleggende behov som kan ha innvirkning på indre motivasjon, og dermed også lojalitet og ytelse. Ifølge Ryan og Deci (2020) kan det å oppleve å få ros, både fra leder og kolleger, øke de ansattes motivasjon, for det bekrefter at man mestrer noe, samtidig som det bekrefter at man blir verdsatt. Dette støttes også av Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer, hvor anerkjennelse fra andre er en motivasjonsfaktor som vil kunne føre til tilfredshet og trivsel (Herzberg, 1966, i Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Analysen av data viser at det psykososiale arbeidsmiljøet er et tema som gjentagende tas opp i ulike arenaer, men tross for dette ser det ut som en slik praksis er vanskelig å endre, og at det er en kultur som har “satt seg i veggene”. Scheins definisjon av kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124-125) peker på at kultur er noe som finnes i en gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre påpeker definisjonen at kultur er basert på læring, for eksempel at man lærer å mestre problemer med kommunikasjon og samarbeid innad (intern integrasjon) for å nå felles mål. En kultur kun vil ifølge definisjonen til Schein kun opprettholdes så lenge den oppfattes som sann, og at kulturen for hva som er riktig og galt å tenke, gjøre og si i en gruppe, læres bort ved sosialisering. Men Jacobsen og Thorsvik påpeker at det ofte kan være et misforhold mellom hva mennesker sier de gjør og hva de faktisk gjør. Dette bunner i at “(...) de uttalte verdiene er ofte noe man (bevisst eller ubevisst) smykker seg med, mens det egentlig er andre oppfatninger som man tar som gitt, og ikke tenker omkring, som styrer adferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 128). Dette kan gjøre leders arbeid med å bedre arbeidsmiljøet vanskelig.

Analysen viser at kulturen i arbeidsmiljøet er en pågående utfordring for Offentlig bedrift A, og som i verste fall kan gjøre det vanskelig for leder å beholde viktig kompetanse. Her sees viktigheten av å ha ledere med evner for godt lederskap, ettersom lederskap handler om “(...) å bevege mennesker og organisasjoner mot nye utfordringer, altså om endring og læring” (Heggholmen, 2014, s. 35). Her er det lederen selv og dens atferd som blir den disponible verktøykassen. Jacobsen og Thorsvik (2016) sier at det er stor enighet i at ledelse “(...) er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (s. 416), og at hensikten med ledelse når det skjer innenfor rammen av en organisasjon er å skape bevegelse og trivsel i arbeidet for å realisere mål. Tydelig ledelse

skaper trygghet, og “trygghet er noe som innebærer relasjonelt mot”, sier Spurkeland (2017, s. 195). Om evnen til å gi klare tilbakemeldinger til omgivelsene rundt ikke er til stede, vil denne mangelen på trygghet kunne føre til uavklarte problemstillinger som gjør at samarbeidet oppløses (Spurkeland, 2017, s. 195).

Studien viser at Privat bedrift B ikke har noen uttalte problemer med det psykososiale arbeidsmiljøet. Tvert imot blir arbeidsmiljøet beskrevet som svært godt, og oppgitt som en av de direkte årsakene til at ansatte velger å forbli i bedriften over tid. I følge Herzbergs teori om motivasjons- og hygienefaktorer (Herzberg, 1966, i Jacobsen & Thorsvik, 2019) er ikke tilstedeværelsen av hygienefaktoren “gode arbeidsforhold” i seg selv nok til å skape trivsel (men fraværet av en slik hygienefaktor vil ifølge teorien gi grunnlag for mistrivsel). Privat bedrift B er i tillegg en bedrift som har svært varierende arbeidstilfang, noe som av og til kan føre til massivt arbeidspress og “alle mann til pumpene”, og i andre perioder kan dette føre til permittering av ansatte. En skulle tro at en slik form for uforutsigbarhet og fravær av hygienefaktoren “sikkerhet i jobben” ville føre til utrygghet og mistrivsel, noe som igjen kan føre til en høy turnover, men de fleste ansatte i Privat bedrift B har jobbet der i et tiår.

Herzbergs teori om motivasjons- og hygienefaktorer (Herzberg, 1966, i Jacobsen & Thorsvik, 2019) tilsier at det er kun tilstedeværelsen av motivasjonsfaktorer som kan skape trivsel, og her viser funnene at ansatte oppgir at de forblir i bedriften over tid fordi de har en god relasjon med, og høy tillit til, sine ledere og kolleger, at de har mye autonomi, og at de er svært motiverte for oppgavene de får gjøre i akkurat denne bedriften. Her ser vi tilstedeværelsen av motivasjonsfaktorer som ‘interessante arbeidsoppgaver’, ‘ansvar for eget arbeid’ og ‘tilfredshet ved å gjøre en god jobb’, noe som kan forklare at det i denne bedriften virker å være mye trivsel, og dermed lav turnover. Ledere i bedriften opplyser at de forsøker å være tilgjengelig og synlig for å veilede og motivere sine ansatte, og forsøker å ha god kommunikasjon om fremtidig arbeidsmengde. Det kan være at denne måten å lede på også demper noe av risikoen for turnover i den grad dette er tilstedeværelsen av hygienefaktoren som kalles “mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.245).

### 6.1.1 Oppsummering analyse av forskningsspørsmål 1

Her oppsummeres hovedfunn med bakgrunn i forskningsspørsmålet: “Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?”

Tabell 11 viser studiens hovedfunn for hva lederne gjør for å oppnå målet med å sikre riktig kompetanse, holde på og utvikle denne, samt de utfordringer vi ser at ledere står overfor i disse bedriftene.

Tabell 11: Oppsummering, hvordan ledere jobber for å ha rett person på plass

|                            | Hvordan jobber ledere for å ha rett person med rett kompetanse på rett plass?   | Hvilke utfordringer står ledere overfor?   |
|----------------------------|---|--|
| <b>Offentlig bedrift A</b> | <p>Prøver å gjennomføre kartlegginger av kompetanse.</p> <p>Rekrutterer aktivt gjennom utdanningsinstitusjoner, NAV og personlige nettverk.</p> <p>Prøver å utvikle de ansattes kompetanse formelt i tråd med overordnede strategier.</p> <p>Prøver å være tilgjengelig og synlig, motivere og veilede.</p> <p>Prøver å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet for å hindre turnover.</p>   | <p>Stor organisasjon gjør at det er vanskelig å få oversikt over hvilken kompetanse som allerede finnes, men står ubrukt, mulig lav kompetansemobilisering.</p> <p>Overordnede strategier for kompetanseutvikling er ikke forankret nedover i organisasjonen og mangler prosessbeskrivelser og evalueringer-vanskelig å implementere tiltak.</p> <p>Vansker med å få kvalifiserte søkere- kan ikke rekruttere selektivt.</p> <p>Vanskelig å holde på kompetanse, flere årsaker.</p> <p>Ledere har lite tid til å utøve relasjonsledelse.</p> |
| <b>Privat bedrift B</b>    | <p>Har flere lokasjoner for å kunne rekruttere der spesialisert kompetanse finnes.</p> <p>Vurderer å gjøre kompetansekartlegging.</p> <p>Er tett involvert i intervjuprosessene. Har rekrutteringsprosesser med aktiv seleksjon av kandidater.</p> <p>Prøver å utvikle ansattes kompetanse uformelt, gjennom deltagelse i flere deler av prosjektet eller ut mot kunder og leverandører.</p> <p>Har personlig kjennskap til ansattes kompetanse og ønske om utfordringer fordi det er få ansatte og de fleste har jobbet der lenge,</p> | <p>Ingen overordnet strategi for kompetanseforvaltning.</p> <p>Variierende arbeidsmengde (prosjektbasert) kan føre til høyt arbeidstrykk eller permittering av ansatte i perioder, gir en potensiell risiko for turnover.</p> <p>Ledere kan ha lite tid til å utøve relasjonsledelse.</p>  |



Analysen viser at Offentlig bedrift A har mange utfordringer med å rekruttere, beholde og utvikle kompetanse. Vi tolker dette som at mangelen på en tydelig, overordnet kompetansestrategi ikke gjør leders jobb enklere. Tiltaket som er satt inn for å kompensere for kompetansemangel fungerer heller ikke som tiltenkt. Det å sette bort læring til noen få på vegne av fellesskapet og deretter forvente at disse ansatte bare skal spre kunnskapen uten noen prosessbeskrivelser virker som ønsketenkning. Det er essensielt at ledere involverer seg og er aktivt deltagende for at organisasjonslæring skal bli vellykket.

Analysen viser at Privat bedrift B ikke har noen større problemer med å rekruttere og holde på sine ansatte. Det er derimot ikke noen eksplisitt strategi eller plan for å utvikle de ansattes kompetanse, men ansatte opplever mye autonomi i jobben og kan selv be om kursing dersom ønskelig. Det er kort avstand mellom ansatte og ledere her, og ansatte oppgir å ha gode relasjoner med ledere og andre, og et godt arbeidsmiljø.

Vi tolker funnene til at relasjonen mellom leder og ansatt utgjør en spesielt viktig rolle i arbeidet leder gjør for å beholde og utvikle kompetanse. For å kunne utvikle en god relasjon må leder ha tid til å være tilgjengelig for sine ansatte. En leder som ikke får tid til å bygge en god relasjon med sine ansatte vil ha utfordringer med å vinne ansattes tillit. Dårlig arbeidsmiljø oppgis å være en årsak til turnover, mens godt arbeidsmiljø oppgis å ha motsatt effekt. Her kan leders synlighet og tydelighet spille en rolle i å etablere relasjonen som må til for å kunne ta opp vanskelige saker på en god måte. Mangel på tid til direkte ledelse og relasjonsbygging betyr også at leder ikke nødvendigvis får innsikt i sine ansattes uformelle kompetanse. Kanskje har den ansatte skjulte evner eller et ønske om å ta på seg vanskeligere oppgaver? Mangel på tid til å lede kan slik danne grunnlaget for at verdifull kompetanse står uaktivert. Dersom kompetansen ikke disponeres godt, og ansatte blir stående med oppgaver som oppleves som for enkle eller for vanskelige, bør leder være i posisjon til å få vite dette før de ansatte bestemmer seg for å bytte jobb i jakt på mestring. Dersom de ansatte ikke er trygge i relasjonen til sin leder, vil de kanskje ikke fortelle at det er et misforhold mellom hva de mestrer og hva oppgavene går ut på. Vi mener derfor å ha tid til direkte ledelse er kritisk for lederes evne til å arbeide for å ha rett person med rett kompetanse på rett plass. Dette er fordi mangel på tid med de ansatte vil begrense mulighetsrommet for å etablere en relasjon og et tillitsforhold, noe som må til om leder skal kunne avdekke utfordringer som kan påvirke bedriftens evne til å tiltrekke seg, holde på og utvikle kompetanse.

## ***6.2 Analyse av forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte?***

Med dette forskningsspørsmålet har vi sett på hva relasjonen mellom leder og ansatt betyr for kompetanseforvaltning. Vi fant at relasjonen påvirkes av aspekter som knyttes til de formelle organisasjonsstrukturene og aspekter som knyttes til relasjonell ledelse.

### **Overordnede visjoner og strategier**

En strategi er en plan for å nå et mål, og må dermed inneholde svar på spørsmål om hva som skal gjøres, når det skal gjøres og hvordan (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 36). Når det kommer til strategi for kompetanse, så påpeker Lai (2013) at en kompetansestrategi må være helt overordnet. Lai definerer kompetansestrategi på denne måten: “En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse” (Lai, 2013, s. 31).

Studien viser at Offentlig bedrift A har overordnede visjoner og strategier for kompetansekartlegging, kompetansebehov/rekruttering og kompetanseutvikling, men at disse ikke når ut i resten av organisasjonen som tiltenkt. De overordnede strategiene for kompetanseforvaltning i Offentlig bedrift A utformes av HR etter bestilling fra folkevalgte politikere. Analysen viser at for de informantene som jobber lengre ute i linjen, oppleves det som utfordrende å implementere strategiene i praksis. Vi tolker funn i analysen til at årsaken til dette er at lederne som påvirkes direkte av strategiene ikke er involvert i kunnskapsgrunnlaget eller med selve utformingen av disse på et overordnet nivå.

Avstanden, forstått som hierarkiske nivåer i linjen, mellom de som beslutter, de som utformer, og de som implementerer strategiene, er stor i Offentlig bedrift A, og det er mangel på forankring nedover i organisasjonen. Vertikal kommunikasjon utgjør en utfordring fordi på vei ned i linjen kan informasjon endres ut ifra tolkninger og valg som ledere gjør. Motsatt vei kan informasjonen om utfordringer i implementering bli filtrert og redusert, siden det jo er færre personer i de øverste nivåene enn i de laveste (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 279-280). Dette kan forklare hvorfor empirien fra studien viser at jo lenger ned i linjen fra toppledelsen man kommer, jo mindre kjennskap har de ansatte til både strategier for kompetanse og visjoner for bedriften, og at det øverste nivået kanskje heller ikke får tilbakemeldinger om dette. En slik mangel på forankring av en overordnet kompetansestrategi fører til at arbeid med for eksempel rekruttering kan bli ad hoc, planløs, og basert på umiddelbare behov.

En Fafo-rapport fra 2021 illustrerer dette problemet: Den viser at i mange kommuner foretas utlysninger “(...) nærmest på autopilot, noe som lett blir autorepeat”, og ofte ut fra en bemanningsplan som er arvet, uten at behovene faktisk vurderes. (Moland & Bråthen, 2021, s. 8)

Studien finner altså at strategier som har blitt utformet på et høyt nivå i Offentlig bedrift A er utfordrende å forankre lenger ned i linjen, og betydningen av begrepet strategi kan også se ut til å oppfattes forskjellig jo lengre ut i organisasjonen man beveger seg. At overordnede strategier er vanskelig å forankre fem til ti nivåer under der de skapes er ikke vanskelig å forstå. Privat bedrift B har imidlertid færre nivåer og arbeider stort sett matrisebasert, noe som kan gjøre det lettere å forankre overordnede strategier, visjoner og verdier - om de skulle ønske å gjøre dette. Organisasjonsstrukturen og den beskjedne størrelsen til Privat bedrift B legger til rette for horisontal kommunikasjon, noe som kan gjøre at kommunikasjon kan skje raskere og uten så mye filtrering av informasjon (Jacobsen & Thorsvik 2019 s 279, 281). Studien viser imidlertid at Privat bedrift B per i dag ikke har noen nedfelt strategi for rekruttering. De har likevel noen løse planer om å kartlegge formell kompetanse. Studien viser at ansatte i Privat bedrift B ikke har noen formening om hvilke overordnede strategier, visjoner eller verdier som kan være styrende for kompetanseforvaltningen i organisasjonen. Leder oppgir at bedriften har fokus på segmentet de vil jobbe i, og fokus på å kunne gjennomføre tilbud som vinnes, men kan ikke redegjøre for noen langsiktig plan. Dermed må vi anta at den private bedriften også har hva vi må kalle en ad-hoc-tilnærming til kompetanseforvaltning.

Det at Privat bedrift B er en liten, høyt spesialisert bedrift uten rekrutteringsutfordringer og med lav turnover kan være en forklaring på at de ikke har fokus på strategier for kompetanseforvaltning, siden kompetanseforvaltning ikke oppleves som en utfordring for dem.

### **Strukturelle rammer**

Vi hadde på forhånd ikke tenkt så mye på hvordan organisasjonsstrukturen kunne virke inn på kompetanseforvaltning, men funnene viser at strukturene for arbeidsfordeling og beslutningsmyndighet påvirker de ansattes grad av ansvar, autonomi og medbestemmelse, og med det også motivasjon og lojalitet dersom det porsjoneres ut slik de ansatte ønsker det.

Tabell 12 illustrerer hvordan vi fant at strukturer for arbeidsfordeling, beslutningsmyndighet og styring/kontroll virker inn på aspekter ved kompetanseforvaltning i casebedriftene:

Tabell 12: Formelle strukturers innvirkning på kompetanseforvaltning

|                            | <b>Struktur for arbeidsfordeling og spesialisering</b>  | <b>Struktur for fordeling av beslutningsmyndighet, hvem som bestemmer hva</b>   | <b>Struktur for systemer som skal styre og kontrollere ansattes adferd for å nå organisasjonens mål</b>   |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Offentlig bedrift A</b> | <p>Vanskelig å tilby heltidsstillinger, rammeverk er strengt, innebærer turnus (kan være belastende og) påvirker evne til å tiltrekke seg og holde på kompetansen.</p> <p>Intern opplæring av ansatte uten fagkompetanse kan føre til kompetansemobilisering.</p> <p>For mye ansvar kan føre til turnover.</p>              | <p>Stor Linjeorganisasjon - kompetansestrategier og planer lages høyt oppe, og oppgis å være vanskelig å gjennomføre i praksis lenger nede. Påvirker evne til å investere i kompetanse.</p> <p>Stor vertikal avstand i linjen vanskeliggjør implementering av en overordnet strategi for kompetanseforvaltning.</p> | <p>Rekruttering- ikke mange kandidater å velge i, dermed kan ikke leder bruke selektiv rekruttering som en effektiv styringsmekanisme.</p> <p>Rekruttering - Headhunting/personlige henvendelser oppleves som positivt og kan føre til at man får inn kandidater som har mål og interesser som sammenfaller med bedriftens.</p> |
| <b>Privat bedrift B</b>    | <p>Liten organisasjon med jevnt over høy kompetanse gir fleksibilitet for leder til å la ansatte jobbe med det de føler de er gode på, samt muligheter for å prøve seg på nye oppgaver. Kan føre til høy kompetansemobilisering.</p> <p>Prosjektbasert -varierende arbeidsmengde kan føre til utrygghet og mistriivsel.</p> | <p>Liten matriseorganisasjon - leder oppgir god oversikt over kompetanse og dermed ikke fokus på å ha en langsiktig strategi for å investere i kompetansen.</p> <p>Liten matriseorganisasjon kan forenkle implementering av en eventuell fremtidig overordnet strategi for kompetanseforvaltning.</p>               | <p>Rekruttering - kan velge kandidater som har mål og interesser som sammenfaller med bedriftens.</p> <p>Rekruttering - <i>fravær</i> av system for testing oppleves som positivt og relasjonsbyggende av kandidat.</p>   |

Struktur for arbeidsfordeling og spesialisering sier noe om hvem som gjør hva, og utgjør et rammeverk for fordeling av oppgaver i organisasjonen. Struktur for fordeling av beslutningsmyndighet sier noe om den hierarkiske oppbygningen eller hvem som kan bestemme hva i en organisasjon, mens struktur for systemer som skal styre og kontrollere ansatte handler om å kontrollere at ansatte arbeider for å nå organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Analysen viser at aspekter som er knyttet til den formelle organisasjonsstrukturen påvirker ledernes muligheter for å få rett person på rett plass: Arbeidet i Offentlig bedrift A er etter strukturene for arbeidsfordeling organisert slik at de ansatte går i turnus, noe som oppgis å

oppleves som en belastende ordning. Dette, og at det er strenge formelle retningslinjer for å tilby faste, hele stillinger, oppgis som to årsaker til at det er vanskelig for bedriften å tiltrekke seg søkere. Rekruttering kan brukes som en styringsmekanisme for kontroll av adferd ved at man får inn de riktige personene med mål og interesser som sammenfaller med organisasjonens egne (Jacobsen & Thorsvik, 2019), men dette er avhengig av om man har kandidater å velge blant. Dermed er det få muligheter for å drive seleksjon blant kandidater for å finne de rette personene i Offentlig bedrift A, men for Privat bedrift B vil denne styringsmekanismen kunne brukes i arbeidet med å få inn rett person med riktig kompetanse på rett plass; Privat bedrift B har ikke problemer med å tiltrekke seg søkere, og kan dermed benytte seg av selektiv rekruttering for å sikre at de får inn både ønsket kompetanse og kandidater som har holdninger og mål som passer overens med bedriftskulturen.

For å styrke kompetansen i Offentlig bedrift A finnes det planer og strategier for kompetanseutvikling som er tatt på overordnet nivå, men rammene for implementering av tiltakene lenger nede i linjen ser ut til å være for dårlige. Her ser vi at strukturene for fordeling av beslutningsmyndighet fører til at lederen lenger nede i linjen ikke nødvendigvis får være med på å utforme de strategier og prosesser som har direkte påvirkning på lederens ansatte. Likevel blir ansvaret for å implementere strategiene lagt på vedkommende, men uten noen klar forklaring på hvordan det skal skje eller noen forståelse av kunnskapsgrunnlaget som ligger bak avgjørelsene som er tatt fra politisk hold. Her er det en utfordring for kompetanseforvaltningen at beslutningsstrukturene fører til at de som påvirkes direkte ikke har eierskap i form av medbestemmelse eller delegert myndighet.

De ansatte i Privat bedrift B må ha spesialisert kompetanse for å kunne utføre sine oppgaver, og siden organisasjonen er liten og oversiktlig med lav grad av turnover, har ikke ledelsen noe uttalt fokus på langsiktige strategier for kompetanseforvaltning. Leder oppgir imidlertid at det er et mål at ansatte får jobbe med det de er gode på, samtidig som de kan bli utfordret til å prøve nye oppgaver og få muligheter til å prestere. Å mobilisere kompetansepotensialet til de ansatte på en slik måte, ved å gi ansatte muligheten til å utfordrende og varierte oppgaver, kan føre til det Lai (2021) kaller høy kompetansemobilisering. Et misforhold mellom kompetansepotensialet og utfordringene ansatte får på jobb kan derimot føre til demotiverte ansatte, ifølge Lai (2021). Flere informanter ansatt i bedrift B bekreftet at de hadde skiftet oppgaver eller avdeling i løpet av ansettelsesforholdet, og at dette var noe de var fornøyd med. Funnene viser også at det var en oppfatning om at kompetansen ble godt disponert. Vi

tolker dette til at det her foregår en uformell form for intern kompetanseutvikling som gir variasjon og utfordringer til de ansatte, og at dette dermed kan føre til høy kompetansemobilisering.

Jo flere nivåer man har fra topp til bunn i en organisasjon, jo sterkere vertikalt differensiert er den (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Her kan vi si at Privat bedrift B er svakt vertikalt differensiert. Fleksibiliteten ved den svake vertikale differensieringen i Privat bedrift Bs struktur for arbeidsfordeling, og det at de er få ansatte som hele tiden jobber på tvers i ulike konstellasjoner, gir muligheter for ledere til å drive uformell kompetanseutvikling. Vi tolker dette til at i en eventuell fremtidig satsing på strategisk kompetanseforvaltning vil strukturen for fordeling av beslutningsmyndighet i bedrift B være en fordel for å kunne forankre overordnede strategier og visjoner i hele organisasjonen.

### **Rekruttering**

Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at rekruttering er en type styringsmekanisme som skal sikre at individer i organisasjonen jobber for å realisere en organisasjons mål ved å prøve å sikre seg arbeidstakere som både har de faglige kvalifikasjonene og som “passer inn” i organisasjonen. På denne måten vil selektiv rekruttering i teorien kunne redusere behovet for kontroll av adferd. Studien viser at Offentlig bedrift A vil ha vanskelig for å sikre seg de rette personene på en slik måte fordi det er få søkere å velge i, mens Privat bedrift B kan benytte seg av denne styringsmekanismen i større grad.

Analysen viser at direkte henvendelser fra Offentlig bedrift A, eller “headhunting”, det at arbeidsgiver tar direkte kontakt med ønske om at kandidaten skal søke på jobben, oppleves for en informant som positivt for relasjonen med sin leder. Slik direkte rekruttering kan styrke følelsen av at man har en betydning for bedriften, og kan gi indre motivasjon for arbeidet fordi det bidrar til at det grunnleggende behovet for tilhørighet og tilknytning som fremheves i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000, 2020) dekkes.

Videre er et interessant enkeltfunn i studien at en informant i Privat bedrift B satte stor pris på at det ikke var mange tester i intervjuprosessen, at man ikke ble “målt og veid i et eller annet system”, men at de som skulle ansette i stedet “så” vedkommende og vurderte egnetheten på en mer personlig måte. Denne informantten mente altså at fraværet av testing og måling satt i system var en god måte å starte en relasjon med en virksomhet. Spurkeland peker på styrken i å ha en moralsk relasjon versus en juridisk relasjon mellom leder og ansatt. En juridisk

relasjon defineres gjennom kontrakter og formelle avtaler som kan oppheves ved et pennestrøk, mens en moralsk relasjon oppstår mellom mennesker gjennom “opplevde interpersonlige erfaringer” (Spurkeland, 2020, s. 53). Selv om både juridisk og moralsk relasjon innebærer tillit, hevder Spurkeland at tilliten som finnes i en moralsk relasjon er mye sterkere enn i den juridiske. Studien viser at rekruttering som baserer seg på direkte kontakt og dialog mellom den som skal ansettes og den som ansetter oppfattes som relasjonsfremmende, og vil dermed virke positivt i retning av å etablere en slik moralsk relasjon. Styringsmekanismer som selektiv rekruttering kan også føre til at bedrifter klarer å finne de kandidatene som har mål og verdier som sammenfaller med bedriftens, noe som kan være et godt utgangspunkt for å bygge en relasjon videre på.

### **God ledelse**

Spurkeland skiller mellom ledelse og administrasjon, og sier at “ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold, mens administrasjon dreier seg om alt en leder må ivareta av økonomi, strategi og systemer for å få organisasjonen til å fungere” (2017, s. 25). Tabell 13 viser stikkordsmessige utsagn fra informantene om hva som kjennetegner “god ledelse” for dem. Disse er sortert etter om det var leder eller ansatt som kom med dem, og om vi tolker utsagnet å være assosiert med forhold som gjelder lederskap og relasjoner (menneskelige samhandlingsforhold) eller om det gjelder forhold ved styring og administrasjon:

Tabell 13: Kjennetegn på god ledelse

| “Hva er god ledelse for deg?”                 | Utsagn/stikkordsmessig fra ledere  | Utsagn/stikkordsmessig fra ansatte  |
|---|--|---|
| <b>Relatert til lederskap og relasjoner</b>   | Være tilgjengelig<br>Se de ansatte, ha tid til å lede<br>“Få med seg” de ansatte<br>Får ansatte til å yte gjennom å være<br>Interessert og engasjert<br>Få ansatte til å trives<br>Være tydelig<br>Vise omtanke for ansatte<br>Få det beste ut av alle ansatte<br>Motivere ansatte | Være tilgjengelig og synlig<br>Være sosial med ansatte<br>Se de ansatte<br>Lytte til de ansatte<br>Gi rom for ansattes ideer<br>Ta seg tid til den enkelte Medarbeider<br>Tørre å ta tak i vanskelige saker |
| <b>Relatert til administrasjon og styring</b> | Ta ansvar<br>Ta beslutninger<br>Ikke være redd for å ta upopulære beslutninger<br>Være tydelig på når man har oppnådd mål<br>Identifisere trender og ekspertise<br>Få på plass alt som kan gi en (konkurrans-) fordel<br>Identifisere svakheter                                    | Å være i stand til å sørge for god kommunikasjon/nok informasjon<br>Å gi riktige oppgaver   |

Empirien viser at ledere og ansatte hadde et nokså sammenfallende syn på hva som utgjør god ledelse. Det som gikk igjen som kjennetegn på god ledelse som sett fra de ansatte falt i hovedsak under forhold som handler om menneskelig samhandling. Vi tolker funnene til at det ansatte ser på som god ledelse, er knyttet til samhandling og adferd som krever god relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse forstår vi som “ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker” (Spurkeland, 2020, s. 19). Dette inkluderer at en god leder er tilgjengelig for sine ansatte, sørger for at ansatte føler seg sett og hørt, og tør å ta tak i vanskelige saker. De ansatte oppga også kjennetegn på god ledelse som vi anså kunne handle om administrasjon, for eksempel at leder klarer å sørge for god informasjonsflyt, eller at ansatte blir satt til “riktige oppgaver”. Den internasjonale lederteorien transformasjonsledelse sies å være den teorien for ledelse som er mest lik den norske relasjonsledelsen (Bass, 1996, i Spurkeland, 2017, s. 191). Transformasjonsledelse utøves ifølge Karp (2018) blant annet ved at en leder tar individuelle hensyn, og klarer å se og imøtekomme medarbeidernes unike behov (s. 84). Det å sørge for at ansatte har “riktige oppgaver” kan dermed på den ene siden være knyttet til administrasjon ved at leder sikrer korrekt arbeidsfordeling ut fra formalkompetanse, men kan også knyttes til



relasjonelle forhold, som å ta individuelle hensyn og vite i hvor stor grad en kan gi en ansatt mer utfordrende oppgaver før ansvaret blir for stort.

Begrepet kompetansemobilisering dreier seg om hvordan man kan mobilisere kompetansepotensialet til sine ansatte, for eksempel gjennom arbeidsoppgaver som er relevante og utfordrende (Lai, 2021, s. 151). Lai sier at det er viktig at kompetanse i organisasjonene brukes godt nok, hvis ikke kan de ansatte føle at det er et avvik mellom deres potensiale og oppgavene de er satt til å gjøre, noe som kan være demotiverende (Lai, 2021, s. 18). Selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci 2000, 2020) viser til at det grunnleggende behovet for mestring må oppfylles for å føle indre motivasjon, så dersom en ansatt blir satt til for ansvarsfulle eller vanskelige oppgaver, vil dette føre til et demotiverende avvik mellom deres følelse av kompetanse eller evne til mestring og oppgavene de får. Å gi en ansatt de “riktige oppgavene” er altså ikke så enkelt som å se på CV-en, men krever at leder har relasjonskompetanse for å få innsikt i hva slags oppgaver den ansatte trenger for å kunne bli motivert og yte best mulig.

### **Turnover**

Studien viser at Offentlig bedrift A sliter med å holde på ansatte, og dermed deres kompetanse over tid. Privat bedrift B står i kontrast, de har ingen større problemer med å holde på de ansatte. Tabell 14 viser stikkordsmessig oppgitte årsaker til høy/lav turnover i begge bedriftene ut fra funnene, og viser om årsakene først og fremst forbindes med aspekter som vi mener er knyttet til lederskap og relasjonelle forhold, eller om de er knyttet til det vi mener er aspekter ved styring, organisasjonsstruktur og administrasjon:

Tabell 14: Oppgitte årsaker til høy/lav turnover

| HØY/LAV<br>TURNOVER?  | Oppgitt som årsaker til at ansatte slutter i bedriften  | Oppgitt som årsaker til at ansatte blir i bedriften, eller ønsker å jobbe akkurat ved denne arbeidsplassen  |
|---|---|---|
| <b>relatert til LEDELSE lederskap og relasjoner</b>               | Arbeidsmiljøutfordringer - dårlig psykososialt miljø - dårlig kommunikasjonskultur<br><br>Kreves for mye av ansatte i forhold til opplevd kapasitet, blir ikke oppdaget (kan også være relatert til strukturer for arbeidsfordeling)  | God relasjon med leder og kolleger<br>Blir tatt på alvor, sett og hørt<br>Har tillit til ansatte og ledere<br>Bra psykososialt arbeidsmiljø<br>Trivsel<br>Føler at man betyr noe for kunder/brukere<br>Føler at man betyr noe for bedriften og medarbeidere<br>Har godt samarbeid med andre |
| <b>relatert til STYRING organisasjonsstruktur, administrasjon</b> | Naturlig avgang/pensjonerer seg helsemessige utfordringer<br>Tungt fysisk arbeid<br>Kreves for mye - å stå alene med for mye ansvar - utrygghet<br>For få folk på jobb<br>Turnusarbeid<br>Vanskelig å få fast stilling<br>Permitteringer/kortvarige bytter av arbeidsgiver i perioder pga. mangel på tilgjengelig arbeid/prosjekt | Får riktige oppgaver - utviklende men ikke for vanskelige<br>Variert arbeid og muligheter for å jobbe med forskjellige områder<br>Får følge hele prosessen<br>Får nok ansvar og autonomi  |

Tabellen viser at det oppgis flere årsaker til turnover som er relatert til aspekter ved administrasjon og styring enn årsaker som knyttes opp mot aspekter ved lederskap og relasjoner. Tabellen viser at det oppgis flere årsaker til at ansatte velger å bli som knyttes til aspekter ved lederskap og relasjoner enn årsaker som knyttes til aspekter ved administrasjon og styring.

Funnene viser at ansatte oppgir mange årsaker til hvorfor de vil forbli i jobben sin. Disse inkluderer at de opplever å ha et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner med ansatte og kolleger, at de blir sett og hørt, og at de føler at de har en betydning for bedriften, medarbeidere og kundene/brukerne. I tillegg kommer årsaker som viser til arbeidsoppgavene; at de får oppgaver som utfordrer og interesser, at de er varierte, og at de får nok ansvar og autonomi til at de trives og mestrer. Årsakene som oppgis for at ansatte slutter står da naturlig nok i kontrast til dette, og er blant annet at arbeidsmiljøet eller relasjonene til medarbeidere ikke er tilfredsstillende, arbeidsoppgavene er for krevende, eller at man opplever å ha blitt tildelt for mye ansvar i forhold til hva man er komfortabel med, og dermed ikke opplever mestring

Årsaker til at ansatte ønsker å forbli i jobben sammenfaller på mange punkter med hva ansatte og ledere oppgir som kjennetegn på god ledelse, for eksempel at det er en god relasjon og tillit mellom leder og ansatt, og at leder tar ansatte på alvor og både ser dem og hører dem. Vi tolker dette som at ledere med god relasjonskompetanse, altså ledere med “ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker” (Spurkeland, 2020, s. 19) vil kunne bidra til å holde på ansatte. Det at leder er tydelig og har relasjonelt mot, noe som innebærer “mobilisering av en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering og lignende relasjonelle situasjoner” (Spurkeland, 2017, s. 52), vil for eksempel kunne føre til at arbeidsmiljøutfordringer kan håndteres på en god måte og redusere risiko for turnover.

### **Motivasjon**

Vi fant mange likhetstrekk i svarene fra informantene på spørsmål som omhandlet hva som motiverte informantene til å gjøre jobben sin, hvorfor informantene ønsker å fortsette å jobbe i bedriften, og hva som var en god dag på jobb for dem. Svarene kretset mye rundt at gode relasjoner til leder og medarbeidere gjorde at de trivdes på arbeidsplassen, men også at de fant arbeidsoppgavene interessante og givende

Analysen viste at samtlige informanter vektla forhold relatert til indre motivasjon når de skulle forklare hva som motiverte dem til jobben sin. Flere informanter påpeker at de motiveres av en viss autonomi i arbeidet og følelse av å bli utfordret passe mye, at dette ga mestringfølelse. Informantenes svar på hvordan og hvorfor de motiveres til å utføre jobben sin samsvarer med selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2000, 2020), hvor det hevdes at mennesker har iboende ønsker om å utvikle seg, lære og ha tilknytning til andre, men at dette er avhengig av at de grunnleggende behovene for å ha autonomi, oppleve mestringfølelse og ha en følelse av tilhørighet blir tilfredsstillt. Her viser studien at for mye ansvar i forhold til hva ansatte er komfortable med kan føre til utrygghet eller at mestringbehovet ikke tilfredsstilles, og dermed kan dette føre til at ansatte velger å gå.

Styringsmekanismer for disiplinering, slik som økonomiske incentiver eller bonuser virker å spille en begrenset rolle for arbeidsmotivasjon og turnover i begge disse bedriftene. Dette samsvarer med Herzbergs teorier om motivasjons- og hygienefaktorer som indikativt for tilfredshet og trivsel på arbeidsplassen (Thorsvik & Jacobsen, 2019, s 243-246). Når

motivasjonsfaktorer er til stede, som at arbeidet i seg selv føles givende, eller at man føler mestring, fører dette til økt ytelse og trivsel. Økt trivsel kan føre til at ansatte blir i jobb. Når hygiene faktorer, som for eksempel gode arbeidsforhold eller gode lønnsordninger *ikke* er til stede, vil dette ifølge Herzberg (i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 243-246) kunne føre til mistriivsel og med det kanskje også turnover. Men tilstedeværelsen av hygiene faktorer vil ikke automatisk føre til trivsel eller at ansatte forblir i jobb.

### **Ledelse vs administrasjon - en utfordring å få tid til å lede**

Dataene viser at det på en side er viktig for de ansatte at ledere har god administrativ oversikt og at de sørger for at ansatte får riktig informasjon til rett tid og passe vanskelige oppgaver, men på den andre siden kan de administrative oppgavene og pliktene fortrenge tid til å utøve relasjonell ledelse. God ledelse som definert av de ansatte var en leder som så og hørte dem, og som hadde tid til dem. Lederne i studien definerte god ledelse på stort sett samme måte som de ansatte. Men når lederne ble bedt om å fortelle hva jobben deres gikk ut på, kom imidlertid de relasjonelle aspektene helt i bakgrunnen til fordel for de mange administrative styringsoppgaver som de hadde ansvar for. Undersøkelser som er gjort i Norge viser at jo mer upersonlig og formell relasjon medarbeidere har til lederen, desto svakere blir arbeidsprestasjonene (Kuvaas et al., 2012, i Spurkeland, 2017, s. 117).

Lederteorien om transformasjonsledelse innebærer blant annet at en leder kan gi sine ansatte tro på fremtiden ved å motivere og inspirere dem til å se sin rolle i bedriften fremover, og at leder kan påvirke adferd ved å være en god rollemodell (Karp, 2018). Travle ledere som er utilgjengelige for sine ansatte får nødvendigvis ikke så stort mulighetsrom for å utøve god ledelse slik den defineres av både de ansatte og dem selv. Det kan være vanskelig å bygge en relasjon, motivere, inspirere og være en rollemodell om man er utilgjengelig for samhandling. Det at ledes tid spises opp av administrasjons- og styringsoppgaver kan føre til at leder oppfattes som oppgavefokuset. Kirkhaug hevder at ledere som tenker kortsiktig og som prioriterer å forvalte det som allerede består, blir beskrevet som “transaksjonelle ledertyper” (Kirkhaug, 2019). En slik lederstil kjennetegnes ved et fokus på “(...) instrumentalitet, der relasjonen opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 447), og kan gjøre at relasjonen mellom ansatte og leder kan oppleves skjør. Dersom ledere oppfattes som transaksjonelle fordi de ikke har tid til å utøve relasjonell ledelse, innebærer dette dermed en risiko for å svekke ansattes relasjon til leder og svekke ansattes motivasjon for arbeidet de gjør.

Vi tolker derfor funnene til at leders tilgjengelighet for utøvelse av god relasjonsledelse kan ha en innvirkning på hvordan ledere kan sikre rett person på rett plass. Dette er fordi god relasjonskompetanse potensielt kan øke motivasjon og ytelse og hindre turnover. Ved å ha tid til å investere i relasjonene og “se” sine ansatte vil dermed en leder kunne bidra til å holde på kompetansen eller fange opp faresignaler for å unngå turnover.

### **Møter**

I mange bedrifter er det vanlig med fastsatte ukentlige eller daglige møter. Slik er det også i bedriftene hvor vi har intervjuet våre informanter. De ansatte sier både at det er bra og viktig med møter for å bli oppdatert og få avklaringer, men påpeker også at møtevirkosomhet er noe som opptar svært mye av ledernes tid, og dermed gir de ansatte mindre tilgang til sine ledere, med de ulemper dette medfører. Fravær av hygienefaktorer, som god kommunikasjon og gode relasjoner med leder, er noe som kan føre til mistriksel (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243-246). De formelle kanalene for kommunikasjon ligger i organisasjonens strukturelle rammer, så studien viser at styring i form av å fordele tiden som settes av til oppgaver og samhandling som angår de ansatte direkte, opp mot tiden som brukes på oppgaver som foregår på et høyere organisatorisk nivå, kan gi ledere større muligheter for å bygge relasjoner med sine ansatte ved å ha tid til å utøve direkte ledelse.

### **Koordineringsmekanismer**

Å ha et bevisst forhold til koordineringsmekanismer for kommunikasjon og samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 84-89) kan forbedre ansattes tilgang til de som har beslutningsdyktighet, og dermed motvirke at det blir flaskehals i kommunikasjon og informasjonsflyt. Vi ser i Privat bedrift B at hvordan de har organisert sitt samarbeid samsvarer blant annet med mekanismen “horisontale ordninger for samarbeid”, siden de har en matrise/prosjektstruktur som går over flere avdelinger og lokasjoner. De har blant annet en egen prosjektkoordinator, noe som kan lette samarbeidet på tvers av prosjekter, samt at de roterer ansatte fra tid til annen over i nye roller. De har også ukentlige prosjektmøter, som kan lette informasjonsflyt og gi direkte tilgang til avklaringer fra prosjektledere, avdelingsledere og øverste leder.

I Offentlig bedrift A ser vi at de blant annet benytter seg av mekanismen “standardisering av kunnskap”, hvor profesjonell utdanning og opplæring står sentralt, men mangel på

kompetanse i Offentlig bedrift A gir her utfordringer. Dette har bidratt til et større fokus på organisasjonslæring, hvor spesiell erfaring og kunnskap skal spres i avdelingen, med mål om at standardisert kunnskap skal formere seg i bredden blant de som jobber i avdelingen (som i utgangspunktet er uten denne formelle spesialiserte kunnskapen). Leder lenger ned i linjen har problemer med å implementere tiltakene på grunn av arbeidsfordelingsstrukturer som begrenser ansattes mulighet til å møtes samtidig, slik som turnus, og bruker i tillegg mye tid på administrative oppgaver som å få inn vikarer, eller må drive gjentakende ny opplæring på grunn av mye turnover. Dette begrenser ansattes tilgang til sin leder.

### ***6.2.1 Oppsummering analyse av forskningsspørsmål 2***

Den formelle organisasjonsstrukturen med strukturer for arbeidsfordeling og beslutningsmyndighet påvirker bedriftenes evne til å forankre overordnede strategier nedover i organisasjonen. Linjeorganiseringen i Offentlig bedrift A har sterk vertikal differensiering, noe som vi har forklart vanskeliggjør kommunikasjonen og implementeringen av overordnede strategier, og strukturer for arbeidsfordeling og beslutningsmyndighet fører til problemer ved å implementere konkrete kompetansetiltak. Studien viser at arbeidet i Offentlig bedrift A er organisert i turnus, og at strenge rutiner og regler gjør det vanskelig å få tilbudt fast eller full stilling. Dette kan forstås som årsaker til at bedriften ikke klarer å tiltrekke seg riktig kompetanse. Fagmiljøet i Offentlig bedrift A befinner seg i en vanskelig situasjon fordi de mangler kvalifiserte ansatte, og klarer ofte ikke å holde på de som leder klarer å rekruttere. Dette fører til at de øvrige ansatte blir stående alene med stort ansvar som føles utrygt og kan føre til turnover. Det hele framstår som en ond sirkel, hvor endringer bare noen få steder i syklusen kunne ha endret flyten. Dersom ledere og ansatte hadde blitt mer involvert i strategiarbeidet i forhold til kompetansearbeidet, kunne dette ha ført til en dypere innsikt for alle partene og bidratt til forbedringer i bedriftens kompetansesituasjon.

Matriseorganiseringen i Privat bedrift B har et mindre rigid regelverk å forholde seg til ved ansettelsesbeslutninger, og kan i tillegg benytte seg av styringsmekanismen selektiv rekruttering for å få rett person inn i bedriften. Selv om bedriften ikke har noen overordnet kompetansestrategi, utøves det en uformell form for intern kompetanseutvikling ved å la ansatte få mer ansvar eller nye oppgaver etter behov. De ansatte i Privat bedrift B opplever dermed at deres kompetanse utnyttes godt, og at de har autonomi i arbeidet og kan velge om

de ønsker å få kursing eller ikke. Bedriftens strukturelle rammer kan være en fordel for dem ved en eventuell fremtidig satsing på strategisk kompetanseforvaltning.

Mulighetsrommet lederne har for å utøve god kompetanseforvaltning påvirkes i stor grad av de formelle strukturene i bedriftene, og redusert tid til relasjonsbygging mellom leder og ansatte påvirker lederes muligheter for å sikre, beholde og utvikle kompetanse. Ikke bare fordi de strukturelle rammene for organisasjonene kan forenkle eller vanskeliggjøre forankring og implementering av overordnede kompetansestrategier, men en leder som har tid til sine ansatte har en bedre sjanse med å lykkes i å bygge tillit i en moralsk styrket relasjon. Studien viser at det er viktig for de ansatte at ledere har en god administrativ oversikt, at lederen tar tak i vanskelige saker samt klarer å gi riktig tilpassede arbeidsoppgaver. Samtidig viser studien at lederne og de ansatte har et nokså sammenfallende syn på hva som utgjør god ledelse, og begge parter oppgir tillit og en god relasjon som årsaker til at ansatte i større grad forblir i jobben. Flere av årsakene som de ansatte peker på som gir dem jobbmotivasjon henger sammen med faktorer som ledere kan styrke ved å ha god relasjonskompetanse.

Å investere i å bygge en moralsk relasjon med de ansatte vil dermed kunne bidra til å motivere ansatte til å yte mer, og holde på kompetansen over tid. Men, det framgår av funnene at det kan være vanskelig for ledere å få tid til det relasjonelle aspektet ved lederrollen på grunn av formelle strukturer som for eksempel mange møter eller administrative styringsoppgaver som må prioriteres. Utfordringen ligger da i at faktorer som kan føre til turnover eller mistriivsel kan gå uoppdaget fordi leder ikke er til stede for å se dem, eller ikke har en god nok relasjon med de ansatte til å være i posisjon for å påvirke eller motivere dem. Det fremkommer tydelig i studien at relasjonen mellom leder og de ansatte påvirkes (ikke til det bedre) i det spenningsfeltet som oppstår mellom aspektene styring og ledelse. Ved å kunne ha bedre disponibel tid til å styrke de relasjonelle båndene til de ansatte og bruke mindre tid til administrasjon og styring, kan en leder sikre en bedre ivaretagelse av sine ansatte, som igjen kan føre til en bedre kompetanseforvaltning i bedriften.

### ***6.3 Analyse av funn fra forskningsspørsmål 3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?***

Med dette forskningsspørsmålet ser vi på hvordan HR-avdelingen jobber med å sikre at bedriften har den kompetansen de trenger, og hva de gjør for å beholde og videreutvikle kompetansen til de ansatte.

#### **Lederes kunnskap om HR - et uutnyttet potensial**

Funn i studien viser at HR-avdelingen i Offentlig bedrift A og Privat bedrift B, på tross av at teorien viser til at de skal kunne opptre som et ressurscenter med støttesystemer knyttet til blant annet ansettelse (Ruud 2021), er lite involvert i slike prosesser. Analysen viser at HR-avdelingen i begge bedriftene først kobles på i rekrutteringsprosessen når stillingsutlysninger eller ansettelsesvedtak skal kvalitetssikres, og da med hard HR-tilnærming, som for eksempel å sikre at lov- og regelverk blir fulgt. Studien vår viser at det er lite kjent i bedriftene hva som er HR-avdelingens egentlige funksjon og oppgaver, men ledere oppgir at de ønsker seg mer bistand og lederstøtte fra HR. Det som er interessant i funnene er at både Offentlig bedrift A og Privat bedrift B ser ut til å ha oversett det som Kuvaas og Dysvik (2020) peker på er en forutsetning og en viktig faktor for at HR skal kunne jobbe systematisk godt. Nemlig at HR-funksjonen må gis en retning av organisasjonen for den jobben de skal utføre, da HR-funksjonen kun er ment for å være støtte for ledere som har hovedansvaret for kompetanseforvaltning. En slik retning vil også være med å danne grunnlag for hva slags tilnærming HR-funksjonen skal ha i skillet mellom hard og myk HR. Analysen viser at lederne ønsker mer bistand knyttet til arbeidsoppgaver underliggende i myk HR, men de ser ikke ut til å være klar over at HR kun er ment som en støttende og rådgivende instans. Det er ledernes egne bestillinger til HR som er retningsgivende for videre samhandling, og kanskje er det derfor vi ser at HR blir brukt i det mønsteret som lederne er vant til.

#### **Styringsmekanismer, myk vs hard HR og relasjonskompetanse**

Studien viser at vedtakene knyttet til ansettelse blir satt opp som en kontrakt i en juridisk relasjon, som gjennom hard HR kun er formalisert ved organisatorisk avtalte forhold. Spurkeland (2020) peker på at dette er en form for relasjon, men den er kun basert på et juridisk grunnlag og relasjonen kan lett slettes med et pennestrøk. I en organisasjon som i Offentlig bedrift A, med over 2000 ansatte, er kanskje dette en tilnærming som er nødvendig. I mindre virksomheter som i Privat bedrift B kunne dette kanskje vært gjort på en litt annerledes måte, og særlig siden analysen viser at lederen ønsker mer bistand i form av myk



HR. Den relasjonelle kontakten skjer kun mellom leder og den som er tiltenkt en ansettelse. Som Jacobsen og Thorsvik (2019) peker på, ser vi at dette er en form for styringsmekanisme som kan redusere behovet for kontroll av medarbeiderens adferd senere, og kan i tillegg resultere i at lederen får bedre kjennskap til om denne personen vil kunne passe inn i organisasjonen. Vi tolker det også som positivt, sett i et relasjonsbyggende perspektiv, at leder i samhandlingen får utviklet sin relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse er en kompetanse som styrkes ved trening, og vi er enige med Spurkeland (2020) som anser slik kompetanse som meget viktig for lederen for å kunne ha en positiv påvirkning i samhandling med andre mennesker.

### **Ledere involveres ikke i utforming av rekrutteringsplaner og strategier**

Studien viser at HR-avdelingen i Offentlig bedrift A utformer rekrutteringsstrategier og planer ment som et hjelpemiddel for rekruttering til lederne, men funn i analysen viser en stor svakhet ved at lederne selv ikke er involvert i denne prosessen, til tross for at dette har direkte påvirkning på deres egen arbeidshverdag. Studien viser at lederne er kjent med strategier som blir utformet på et overordnet nivå av HR, men de har utfordringer knyttet til den praktiske gjennomføringen fordi strategien ikke kommer med prosessbeskrivelser, men kun blir gitt som informasjon fra linjeleder over.

Utfordringer knyttet til den praktiske gjennomføringen av gitt strategi fanges ikke opp av de som sitter på toppen av organisasjonen, og Jacobsen og Thorsvik (2019) peker på at jo flere nivåer fra “gulvet” og opp til toppledelsen, jo sterkere vertikalt differensiert er en organisasjon. Analysen viser at den sterke differensieringen uten noen form for samhandling mellom nivåene kompliserer konteksten ytterligere, og ledernes forståelse for hvorfor og hvordan tiltak skal iverksettes vaskes bort. Slik det fremkommer av studien står HR tilnærmedesvis ubrukt av lederne, med tanke på det HR faktisk kan bidra med, mens lederne på sin side ønsker mer bistand, men med liten kunnskap om hva de faktisk kan forvente. Ruud (2021) sier at de bedrifter som har en HR-funksjon tilknyttet sin bedrift bør kunne ha forventninger om støtte til analysearbeid og utformingen av kompetanseplaner, men det er tydelig at ledere ikke sitter med samme forståelse. Analysen viser at lederne forsøker å løse oppgaver så godt de kan, men på samme tid støtter funn i studien vår det som Moland og Bråthen (2021) peker på, at kommuner ikke gjennomfører behovsvurderinger, men ofte gjør utlysninger basert på en arvet bemanningsplan.

## **Indirekte ledelse og politiske beslutninger**

Studien viser at HR-avdelingen i Offentlig bedrift A har utformet en plan for strategi knyttet til rekruttering og kompetanseforvaltning basert på bestilling fra politisk hold. I forlengelsen av dette viser analysen at HR-avdelingen velger å anvende indirekte ledelse hvor distribusjon av strategier for rekruttering gjennomføres for å oppnå en ønsket atferd i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2019) peker på at dette er en metode man kan bruke dersom man ønsker å påvirke de som jobber i organisasjonen uten å måtte samhandle direkte. Funn i analysen viser at denne tilnærmingen, i tillegg til manglende involvering av lederne, utgjør en stor risiko for at strategien ikke vil lykkes. Ruud (2021) peker blant annet på at HR-avdelingen skal kunne bekle rollen som koordinator for kompetanseinitiativer. Funnet viser at manglende involvering av HR i startfasen bidrar til at strategien ikke forankres mer tydelig, ettersom HR kun handler ut fra en bestilling gjort fra politisk hold. Når man ser til Ruud (2021), som sier at HR-funksjonen skal kunne bidra med å utforme kompetanseplaner, rekrutteringsarbeid og bidra i kompetanseutvikling, synes vi det er noe underlig at ikke HR tas med når kunnskapsgrunnlaget for ny strategi skal utformes. Studien vår viser at spisskompetansen til HR kun tas i bruk ved selve utformingen av en gitt strategi, basert på bestilling fra politikere som sannsynligvis ikke har (spiss)kompetanse på området. Her ser vi at funn i studien avdekker et stort uutnyttet potensial for bruken av kompetansen i HR-avdelingen.

## **HR kan bidra til å holde på kompetansen**

Studien viser at veldig få av informantene er klar over, eller direkte oppgir, at HR kan ha noen form for rolle eller påvirkning med tanke på å holde kompetansen i bedriften. Ruud (2021) viser til at HR kan ha en sentral rolle for organisering og tilrettelegging for god anvendelse av kompetansen innad i organisasjonen (Ruud, 2021). Analysen viser også at på tross av at informantene ikke anser HRs rolle som spesielt viktig, så blir HR koblet inn når det oppstår situasjoner hvor medarbeidere i organisasjonen har helseutfordringer som gjør at de ikke klarer å stå i sine opprinnelige stillinger. HR bistår da med å avklare arbeidsforholdene til disse medarbeiderne, og gir veiledning til ledere for hvordan prosessen med arbeidsutprøving og omplassering til andre type stillinger i organisasjonen skal foregå. Dette er i tillegg til å være en lovpålagt rutine, også et strategisk ledd for nettopp det å kunne beholde kompetansen innad i organisasjonen.

Organisasjoner som har HR-funksjonen knyttet til seg, skal kunne benytte denne som et sterkt bidrag til strategisk kompetanseledelse og til kompetansemobilisering i organisasjonen. Tilnærmingen som Offentlig bedrift A praktiserer, ser vi er i tråd med det som Mikkelsen og Laudal (2014 a) viser til når de sier at hvis organisasjoner lykkes med organisering og strategisk anvendelse av de menneskelige ressursene, så kan de lykkes med å nå sine mål og fremstå som mer attraktive og lønnsomme.

Funn i analysen viser at det er store forskjeller mellom Offentlig bedrift A og Privat bedrift B, der medarbeiderne i den private bedriften til tross for høyt usikkerhetsmoment knyttet til arbeidstilfang og høy risiko for permittering velger å bli værende i bedriften. Analysen har ikke gitt noen definitive svar på hvorfor dette skjer utover at det pekes til gode relasjoner mellom leder og medarbeider.

### **HR, ledelse og medarbeidersamtaler**

Funn i analysen viser at den eneste direkte linken som oppgis mellom medarbeider og HR, er lederens bruk av skjema for medarbeidersamtaler utformet av HR-avdelingen. Analysen viser at det i Privat bedrift B foregår medarbeidersamtaler på bakgrunn av slike utarbeidede skjemaer, men med et innhold som ikke oppleves som relevant for selve samtalen. Disse medarbeidersamtalene ble gjennomført ut fra lister gitt av HR-avdelingen, men informanten oppgir at ordlyden var for dårlig tilpasset til bedriften. Informanten hadde derfor ikke tro på at medarbeidersamtaler skulle kunne være nyttig. Ser vi til Nordhaug 1987, Wright og Boswell 2002, Verburg m.fl 2007 (referert i Ladegård & Vabo, 2010, s. 254) vises det til at HRs funksjon også omhandler medarbeidersamtaler og løpende sosial omgang mellom linjeledere og deres underordnede. I så måte kan man se at praksisen med bruk av skjemaet er riktig ifølge teorien, men selve gjennomføringen er uhensiktsmessig ettersom skreddersøm mangler.

Mikkelsen og Laudal (2014 b) peker på at medarbeidersamtalen er den aller viktigste HR-praksisen man har, fordi den gir en mulighet for å bygge opp organisasjonens humankapital og motivasjonen til de ansatte. At det anvendes standardiserte skjemaer oppgis derimot som meget uheldig, og at man ved en slik praksis ikke får muligheten til å hente ut det potensialet som er mulig. Medarbeidersamtaler er ment som verktøy for å få til en relasjonsbyggende og utviklende samtale mellom leder og medarbeider, og selve malen for dokumentet vil ofte være utarbeidet av HR. Spurkeland (2017) sier at medarbeidersamtaler ofte er strukturerte og

kjedelige i form og innhold, og påpeker at en mer kreativ og frittflytende medarbeidersamtale likevel kan være profesjonell. På samme måte som det er vanskelig å implementere konkurransefaktorer direkte fra andre virksomheter grunnet organisasjonens egenart, støtter funnene våre i analysen tenkningen til Mikkelsen og Laudal (2014 b) i at oppbyggingen av en medarbeidersamtale vil møte de samme utfordringer om strukturen ikke er tilpasset til den enkeltes organisasjon.

### **Visjonen for medarbeidersamtalen er myk HR, men praksis viser hard HR**

Studien viser at tilnærmingen for medarbeidersamtalen i utgangspunktet var tiltenkt i retning av myk HR, en tilnærming som Mikkelsen og Laudal (2014 a) sier anerkjenner at ansatte har et potensial for å kunne utvikles, og at ansattes kapasitet og kompetanse er ikke begrenset til det den var ved ansettelsen. Funn i analysen viser imidlertid det motsatte, hvor HR anvender standardiserte skjemaer som mal til medarbeidersamtaler, og ivaretagelsen og forvaltning av de menneskelige ressursene blir dermed generalisert og sett under ett. En slik tilnærming kjennetegnes av Mikkelsen og Laudal (2014 a) som hard HR, og viser at praksisen ikke er i tråd med det som i utgangspunktet er ønskelig. Samtidig viser studien at ledelsen i Privat bedrift B med fordel kunne hatt bedre et samarbeid med HR-avdelingen. Mikkelsen og Laudal (2014 b) påpeker at medarbeidersamtaler kan inneholde flere ulike funksjoner, og det finnes derfor ingen fasitsvar for hvilke faktorer en slik samtale bør inneholde. Det er naturlig at disse faktorene endres etter hvilke forventninger partene har til hverandre, i tillegg til at både kultur og kontekst i stor grad vil kunne påvirke. Vi tenker at ettersom lederen i bedriften vet hvilke faktorer som ville vært hensiktsmessig å legge vekt på i skjemaet, ville et tettere og bedre samarbeid mellom HR og leder bidra til en mer spisset og hensiktsmessig oppbygging av skjemaet hvor potensialet hadde blitt bedre utnyttet.

### **Trøbbel med å gjennomføre overordnede kompetansestrategier fra HR**

Studien viser at når det oppstår utfordringer med implementering og gjennomføring ute i organisasjonen av strategiene for kompetanseheving som er utformet av HR, vurderer ikke noen av informantene å involvere HR. Funn i analysen viser at kvalifisert personell med formell kompetanse i Offentlig bedrift A blir satt til å lære opp kolleger med mindre kompetanse, noe som i og for seg kan virke både utviklende og motiverende for alle parter. Men funn i analysen tyder på at det ikke alltid er like enkelt med kompetanse- og erfaringsdeling, siden de som skal implementere tiltakene ikke alltid begriper hvorfor og hvordan dette skal gjennomføres.

Ser man til Lai (2021) så sier hun at begrepet kompetansemobilisering viser til hvordan man best kan forvalte kompetansekapitalen til sine ansatte slik at den gir en god avkastning for virksomhetene. Dersom kompetansen man har i organisasjonen ikke blir brukt godt nok kan dette føre til demotiverte ansatte som føler at det er et avvik mellom det kompetansepotensialet de har og hvilke utfordringer de får på jobb (Lai, 2021, s.18). Lai påpeker også at det ikke bare er den faktiske og objektive anvendelsen av kompetanse som har betydning, man må også ta høyde for medarbeiderens egen opplevelse av ressursutnyttelse knyttet til kompetansemobilisering (Lai, 2013). Studien viser at de som blir direkte påvirket av planer og strategier ikke er involvert når disse blir utformet. Dette står i ren kontrast til det som Lai (2013) påpeker er viktig når det gjelder medarbeidernes egen opplevelse av ressursutnyttelse. Som følge av dette blir målsetningen for strategien ute i organisasjonen noe svevende, og usikkerhet om hvordan den praktiske gjennomføringen skal foregå blir stående til hinder for en god implementering.

Ifølge Brochs- Haukedal (2010) fremstår den enkelte ansatte som “agent” for organisasjonen sin, fordi det er de ansatte som besitter kunnskap basert på de erfaringer de har tilegnet seg gjennom arbeidssituasjonen. Han viser videre til at det er en utfordring når den ansatte slutter, fordi kunnskap som står udelt med de andre i organisasjonen forsvinner sammen med den ansatte. Funn i analysen viser at medarbeiderne som sitter med denne kunnskapen, ikke har noen påvirkning på hvordan erfaringsdeling skal foregå. De blir gitt planer for tiltak som er besluttet fra øverste nivå i organisasjonen og deretter utformet av HR, men de økonomiske rammene samsvarer ikke med de krav og forventninger som foreligger. Frustrasjonen som følger av dette kan derfor bli stor.

Brochs- Haukedal (2010) sier at det er flere årsaker til at man møter utfordringer når enkeltpersoner skal dele sine erfaringer i en organisasjon, men trekker særlig frem “manglende vilje, normer, kultur, misforståelse og mangelfull kommunikasjon generelt” (s. 203). I tillegg pekes det på ledelsesfunksjonen knyttet til dette, og det vises til at den tradisjonelle autoritære lederen “(...) er ofte skyld i at vesentlig kunnskap ikke beveger seg fritt mellom organisasjonsnivåene” (Brochs- Haukedal 2010, s. 203). Funn i analysen viser imidlertid at informantene oppgir at det ikke er lederen som er en direkte årsak til at organisasjonen har utfordringer med organisasjonslæring, men faktorer knyttet til organisasjonsstruktur og hierarki, hvor selvbestemmelse og involvering er mer eller mindre

fraværende desto lengre ut i organisasjonen medarbeiderne befinner seg. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at moderne litteratur argumenterer for at medarbeidere må involveres og oppfordres til å delta aktivt i utviklings- og endringsprosesser, og tar til orde for at en slik “bottom-up”-strategi har vist seg å være vellykket (s. 401). Studien viser at organisasjonen, med HR i koordinatørrollen, med fordel kunne lagt mer vekt på involvering av alle de involverte parter, siden en slik tilnærming har vist seg å være vellykket.

### **Hva som hindrer eller fremmer organisasjonslæring**

Studien viser at visjonen til HR-avdelingen i Offentlig bedrift A er å lene seg mer i retning av myk HR. Det vil si at målet i visjonen som HR ønsker å oppnå er å inspirere og motivere medarbeidere til å engasjere seg, ved at ledere involverer medarbeiderne mot et felles mål. Ser man i retning av transformasjonsledelse kan man se likheter mellom visjonen til HR og denne ledelsesformen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har transformasjonsledelse et verdibasert fokus og innebærer en prosess hvor lederen får til å aktivisere følelser hos medarbeideren sin. Lederen gir tro på fremtiden ved å motivere og inspirere medarbeiderne til å se sin egen rolle i organisasjonen inn i fremtiden. Spurkeland (2017) sier at transformasjonsledelse vektlegger innflytelse som er idealisert og inspirerende ved stimulering av intellektuell motivasjon, og hvor det tas individuelle hensyn (s.191). Funn i studien viser at i motsetning til det som er det opprinnelige målet med utøvelse av transformasjonsledelse, så er utfordringer knyttet til samhandling i stedet med på å skape avstand mellom nivåene.

Funn i studien viser at det i Offentlig bedrift A utøves hard HR, hvor utforming av styringsdokumenter skjer uten involvering fra de som blir direkte påvirket. Medarbeiderne gis lite rom for å ha medbestemmelse eller noen særlig form for autonomi i jobben. Analysen viser at informantene er sterkt indre motivert og har et ønske om å kunne bidra, og ser man til selvbestemmelsesteori/ Self Determination Theory i Ryan og Deci (2000, 2020) er utgangspunktet at mennesker har et iboende ønske om å utvikle seg, lære, mestre og å få tilknytning til andre. For å oppnå det er det noen grunnleggende psykologiske behov som må dekkes, og et av dem er behovet for autonomi - å ha kontroll over sine egne handlinger uten ytre påvirkning. Dette står i stor kontrast til det som studien viser, og funn i analysen støtter langt på vei at dette er forhold som Lai (2021) sier kan skape demotiverte ansatte som føler at det er et avvik mellom det kompetansepotensialet de har og hvilke utfordringer de får på jobb (s. 18).

Funn i analysen viser at informanten fra HR i Offentlig bedrift A oppgir at avdelingen deler oppfatningen av at ting blir “sausset i hop”, men ser på samme tid større verdi av egen avdeling og muligheten for å påvirke ute i organisasjonen enn hva linjene lengre ut og ned i organisasjonen gjør. Informanten i HR ønsker å jobbe mer med overordnet struktur og strategi for å kunne skape en felles visjon og forbedre rekrutteringsprosesser og kompetanseforvaltning, mens leder på sin side ønsker å bli mer involvert i prosessen. Kuvaas og Dysvik (2020) viser til funn i en metaanalyse hvor det fremkommer at "(...) jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbaautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfreds er de med jobben, med ledelsen” og for “avansement, vekst og utvikling” (s.70). Når vi ser på visjonen til HR er det derimot ingen funn som tilsier at nivåene lengre ned i organisasjonen er tiltenkt en posisjon i utformingen av strategier. Dette står i sterk kontrast til det Kuvaas og Dysvik (2020) presenterer, og at det er en lite hensiktsmessig framgangsmåte støttes av Jacobsen og Thorsvik (2013), som peker på at det ikke bare er ledelsen i virksomheter som er viktig for organisasjonens utvikling. Vi tenker at risikoen er stor for at organisasjonen ikke vil lykkes med implementering av visjonen, og støtter oss til det som Hilsen og Tønder (2013) hevder; at hvis læring kun blir noe som medarbeidere holder på med uten involvering fra ledere, vil utviklingen bli begrenset.

### **Sosialisering og indirekte ledelse**

Studien viser at Offentlig bedrift A ikke helt lykkes med sin strategi for opplæring og kunnskapsdeling, og funn tyder på at dette er knyttet til utfordringer i selve hierarkiene i organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen i en organisasjon har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) til hensikt å påvirke organisasjonens adferd i ønsket retning, og studien vår viser at styringsmekanismen HR lener seg på for å sikre at medarbeiderne i organisasjonen jobber for å realisere organisasjonens mål, faller inn under formell organisasjonsstruktur. Nærmere bestemt mekanismen som Jacobsen og Thorsvik (2019) kaller for sosialisering. Sosialisering i denne sammenhengen vil si at de (ny)tilsatte internaliserer organisasjonens kultur, tilegner seg organisasjonens normer og verdier, og at sosialisering slik bidrar til at de ansatte handler på organisasjonens vegne og gjør organisasjonens mål til sine egne (s. 91-92). Dette gjøres ved at HR utformer og distribuerer planer og strategier på bestilling fra politikerne, uten tanke for hvilke behov som faktisk ligger på lavere nivå i organisasjonen. Selv om informanten fra HR påpeker at dette er kjente utfordringer, er det ut fra funn i studien tilsynelatende veldig lite som (kan) gjøres av HR for å snu denne trenden. Vi tolker dette funnet til å ha en direkte sammenheng med den hierarkiske oppbyggingen i organisasjonen

med den formelle fordelingen av beslutningsmyndighet, altså hvem som har lov å bestemme hva (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 80). HR-avdelingen ligger i linjen på øverste nivå i organisasjonen, men funksjonen har ingen beslutningsmyndighet.

Vår tolkning av disse funnene drar oss i retning av transaksjonsledelse, som kan forstås med at organisasjonens toppnivå har en overvekt av oppgaveorienterte ledere. Oppgaveorientert ledelse kan oppleves som en utøvelse av transaksjonsledelse, fordi “(...) lederen er opptatt av at relasjonen til medarbeideren blir regulert gjennom formelle avtaler (...) om en viss godtgjørelse mot en målbar innsats” (Glynn & DeJordy, 2010, i Kirkhaug, 2019, s. 115). Ser man dette i sammenheng med at HR-funksjonen ofte har et mandat som skal sikre kompetanseutvikling i organisasjonen ved å opptre som et ressurscenter for lederstøtte, vil det naturlig nok skje lite endring. Dette fordi HR ikke har beslutningsmyndighet, og derav liten påvirkningskraft for hvordan kompetanseutvikling skal eller kan foregå. Dette støttes av Kuvaas og Dysvik (2020) som påpeker at HR-funksjonen kun er ment for å være støtte for ledere som har det overordnede ansvaret for kompetanseforvaltning. Ser vi til Einarsen og Skogstad (2005, i Heggholmen, 2014) mener de at selvledelse kommer til å bli mer aktuelt i fremtiden, da dette verktøyet synes å ha størst effekt på svært motiverte og kognitivt kompetente medarbeidere. Selvledelse handler om at lederen istedenfor å ha en kontrollerende og dirigerende lederstil må motivere medarbeiderne til selvstendighet. Funnene viser at Offentlig bedrift A med sin hierarkiske struktur har en lang vei å gå for å kunne gjøre nytte av et slikt verktøy i forvaltningen av fremtidens kompetente medarbeidere.

### **Renommé og ivaretagelse av alle medarbeidere ved kompetanseutviklingstiltak**

I analysen kommer det fram at informantene i Offentlig bedrift A er godt kjent med utfordringene de har med å beholde kvalifisert kompetanse, og i mangel av en overordnet forankret strategi som gir retning for hvordan dette på best mulig måte skal løses, forsøker ansatte å styrke arbeidsplassens renommé ved å framsnakke bedriften. Informantene gjør dette med håp om å kunne beholde ansatte, studenter og elever. Hvor attraktiv en organisasjon er i arbeidsmarkedet danner ifølge Haaland (2019) grunnlaget for hvor mange søkere man får på ledige stillinger, men også den jobben organisasjonene gjør selv i forhold til markedsføring er av stor betydning (s. 33). Analysen viser ingen funn knyttet til hvordan organisasjonen eller HR jobber for å løse denne utfordringen, og de ansatte synes å være prisgitt hverandre for hvordan de presenterer arbeidsplassen sin både internt og eksternt.



Funn i analysen støtter langt på vei det som Moland og Bråthen (2021) peker på i sin rapport, hvor det vises til at kommuner over lang tid har hatt utfordringer med å rekruttere kompetent arbeidskraft, i tillegg til at kommunene sliter med å holde på kvalifiserte medarbeidere. Funn i analysen viser at HR og organisasjon i Offentlig bedrift A har satt inn tiltak for å løse mangelen på kvalifisert kompetanse ved å igangsette organisasjonslæring. Men det fremkommer ikke hvilken innvirkning dette kan ha for ivaretagelse og forvaltning av de medarbeiderne som allerede har høy kompetanse. De har heller ikke vært involvert i denne bestemmelsen. Funn i analysen kan tolkes som om deres kompetanse ved ansettelsen ses på som gitt, og derfor ingen vits å videreutvikle, men kan i stedet deles videre. Dette finner vi igjen i det som Mikkelsen og Laudal (2014 a) legger under begrepet hard HR, en retning som blir kritisert fordi “de evner som mennesket har som arbeidskraftsressurs undervurderes” (s.31). Her kunne HR- avdelingen med fordel ha fått i oppgave å gjennomføre en kompetanseanalyse hvor de kvalifiserte medarbeiderne også kunne medvirke ved å fortelle om hvilke forventninger de har for egen kompetanseutnyttelse. Samtidig kunne de ha opptrådt som ressurspersoner for å stake ut en riktig retning for ønsket organisasjonsutvikling. En slik tilnærming mener vi også ville bidratt til bedre utnyttelse og kompetanseforvaltning av HR-avdelingen selv, i stedet for å kun måtte forholde seg til strategier for opplæring av medarbeidere med lavere kompetanse.

Vi tenker at betraktningene våre langt på vei støttes av Gautun (2012, 2020) som sier at “i mange kommuner benyttes arbeidskraft med lavere kompetanse enn normert” (gjengitt i Moland & Bråthen, 2021, s.15 ), som viser at det Offentlig bedrift A sliter med ikke er unikt. Studien viser at det overordnede fokuset i organisasjonen er på kompetanseheving istedenfor på helhetlig kompetanseforvaltning. Det som analysen derimot ikke gir svar på, er hvilken innvirkning et slikt svekket fagmiljø har for ivaretagelse av og utvikling for de som faktisk er kvalifiserte. Ser vi til Mintzberg som “trekker frem koordineringsmekanismer som det mest sentrale strukturelle elementet” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 93), kan en slik praksis få konsekvenser for det som ligger under mekanismen standardisert kunnskap, hvor profesjonell utdanning og opplæring står sentralt. Det vil si at medarbeiderne i et team har lik forståelse for hvordan arbeidet i samhandlingen skal foregå. Ved manglende tilgang på kvalifiserte arbeidskraftsressurser, vil det naturlig redusere kvaliteten i den komplekse tjenesteytingen som Offentlig bedrift A utfører. En slik utnyttelse av kvalifisert arbeidskraft sier Nielsen (2023) kan føre til sabotasje, noe som betyr at den ansatte kun vil utføre det som er formalisert i arbeidskontrakten. Ser vi til Spurkeland (2020), så sier han at et mottiltak for å

redusere muligheten for sabotasje er utvikling og ivaretagelse av medarbeiderne, og dette viser at det tiltaket som bedriften har iverksatt vedrørende utvikling, ikke er helt skivebom. De har bare glemt en vesentlig faktor, nemlig å ivareta *alle* medarbeiderne.

Høy kompetansemobilisering skjer i bedrifter hvor medarbeidere får utnyttet all sin relevante realkompetanse (NOU, 1986, s. 23, gjengitt i Lai, 2013, s. 54), og ut fra de funn som fremkommer i analysen tolker vi dette i retning av at Offentlig bedrift A ligger i nedre sjikt av kompetansemobilisering, noe en kompetanseanalyse utført av HR også ville kunne avdekket. Om våre tolkninger av disse funnene stemmer, tenker vi at dette er en veldig uheldig kontekst for de kvalifiserte medarbeiderne å være i. Vi støtter oss derfor til det Lai (2021) sier om at man bør se på kompetanse som en disponerbar forvaltningskapital, hvor den ansatte bør få “renter” på “innskuddet” sitt, slik at de videre føler de tjener noe på å gjøre sin kompetanse tilgjengelig for bedriften.

Studien har med sine funn vist at det er et stort uutnyttet potensial her for at HR i større grad skal kunne bidra inn i kompetanseforvaltningen.

### ***6.3.1 Oppsummering analyse av forskningsspørsmål 3***

Her oppsummeres analytiske hovedfunn med bakgrunn i forskningsspørsmålet: “Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?” Tabell 15 viser hvilken rolle HR-avdelingene har i å få inn, holde på og utvikle kompetanse i bedriftene. Den nederste raden viser hva HR i teorien kan bidra med innen disse områdene.

Tabell 15: HRs nåværende rolle og teoretisk potensial i kompetanseforvaltning

| HR                         | Få inn kompetanse  | Holde på kompetanse   | Utvikle kompetanse   |
|----------------------------|--|---|--|
| <b>Offentlig bedrift A</b> | Kvalitetssikring av dokumenter knyttet til ansettelse  | Utvikler overordnede strategiske styringsdokument   | Legger til rette for kurs/organisasjonslæring, men uten prosessplan lykkes de ikke   |
| <b>Privat bedrift B</b>    | Bidrar i intervju og dokumentasjon rundt ansettelsen.  | Utformer medarbeidersamtaler  |  |
| <b>HRs mandat/Rolle</b>    | Rådgivning. Ikke beslutningsmandat<br>Bidra med utforming av kompetanseplaner<br>Bidra med utforming av kompetansestrategi<br>Legge til rette for organisasjonslæring<br>Legge til rette for opplæring og kurs<br>Utføre lederstøtte<br>Delta i jobbintervju | Stort mulighetsrom, utnyttet.<br>Bidra med utforming av kompetanseplaner<br>Bidra med utforming av kompetansestrategi<br>Legge til rette for organisasjonslæring<br>Legge til rette for opplæring og kurs<br>Utføre lederstøtte<br>Utvikle tilpassede maler for medarbeidersamtaler | Bidra med utforming av kompetanseplaner<br>Bidra med utforming av kompetansestrategi<br>Legge til rette for organisasjonslæring<br>Legge til rette for opplæring og kurs<br>Utføre lederstøtte<br>Utvikle tilpassede maler for medarbeidersamtaler |

Studien finner at det er et utnyttet potensial knyttet til hvilken rolle HR-avdelingen har for at bedriftene skal knytte til seg, beholde, videreutvikle og forvalte kompetanse. Funn knyttet til rekruttering viser at HR i begge bedriftene blir koblet inn i prosessen når ledere har behov for kvalitetssikring av dokumentasjon vedrørende vedtak og tilbud om ansettelse. Dette gjøres med den hensikt å sikre at lov- og regelverk blir fulgt, en praksis definert under hard HR. Det foreligger ønske fra lederne om et mer utstrakt samarbeid med HR, hvor myk HR spiller en større rolle. Manglende kunnskap og forståelse for at det faktisk er lederne selv som bestemmer innhold og retning i en slik relasjon er en negativt påvirkende faktor, som bidrar til opprettholdelse av kjent praksis istedenfor ønsket praksis.

Forbedring av lederes relasjonskompetanse sees ved at lederne selv gjennomfører rekrutteringsprosesser, da relasjonskompetanse er noe som må trenes for å styrkes og skjer gjennom samhandling med andre. Et interessant analytisk funn knyttet til dette, som vi ikke finner svar på i analysen, fant vi når vi sammenlignet kjerneoppgavene til Offentlig bedrift A og Privat bedrift B: Offentlig bedrift A har tjenesteytende produksjon som kjernevirksomhet, mens Privat bedrift Bs kjernevirksomhet ligger i teknisk produksjon. Dette betyr at daglige driftsoppgaver i Offentlig bedrift A bidrar til kontinuerlig trening på relasjonskompetanse, mens i Privat bedrift B er det relasjonelle aspektet kanskje lagt mindre vekt på. Privat bedrift

B ønsker seg mer bistand fra HR med oppgaver knyttet til myk HR, mens Offentlig bedrift A som daglig utøver tjenester basert på sosiale og relasjonelle forhold, ikke oppgir samme behov.

Ledere i Offentlig bedrift A tillegger ikke HR-avdelingen stor betydning for forvaltning av kompetanse, og da knyttet til mål om å beholde ressursene i organisasjonen. HR har derimot en stor involvering knyttet til omplassering av mennesker med redusert helse, og funn knytter dette direkte opp til lovpålagte arbeidsoppgaver, men viser også en strategi lagt for å beholde kompetansen i organisasjonen. I Privat bedrift B jobber de ansatte under usikre forhold hvor risikoen for permittering er en kjent faktor. På tross av dette har ikke bedriften utfordringer med å holde på kompetansen. Analysen gir derimot ingen definitive svar på hvorfor dette skjer. Forvaltningen av HRs kompetanse i Offentlig bedrift A som helhet er mangelfull, og HR er en funksjon som i stor grad benyttes til å utføre arbeidsoppgaver knyttet til bestilling fra politiske hold. HR utformer overordnede planer for strategi for kompetanseforvaltning som distribueres ut i organisasjon uten at verken lederne som blir direkte påvirket, eller HRs faglige spisskompetanse blir nyttiggjort. Det eneste funnet som gir en direkte link mellom HR og medarbeidere er i Privat bedrift B, hvor bedriften benytter skjema for medarbeidersamtale utarbeidet av HR. Manglende samhandling mellom leder og HR fører til at skjemaet blir av generalisert karakter, og potensialet og den nytteverdien som en medarbeidersamtale har, reduseres betraktelig.

Det vises store forskjeller mellom Offentlig bedrift A og Privat bedrift B, hvor Privat bedrift B ikke ser behov for å benytte HR for å bistå i utviklingen av sine ansatte. Funnet knyttet til Offentlig bedrift A viser at de har store utfordringer med å videreutvikle sine ansatte, og har igangsatt et lite vellykket tiltak med organisasjonslæring. Kvalifiserte ansatte har til oppgave å heve kunnskapsnivået til ansatte med lavere kompetanse, men har grunnet manglende økonomiske rammer samt manglende strategi for praktisk gjennomføring store utfordringer med å få dette gjennomført. HR som skal kunne fungere som et koordinerende organ spiller en liten rolle her, på tross av at HR selv er kjent med disse utfordringene ute i organisasjonen. Den hierarkiske oppbyggingen i organisasjonen, der HR står uten en dypere involvering eller noe form for beslutningsmyndighet, gjør at iverksatte strategier ikke blir vellykket.

Uten en overordnet strategi for å kunne knytte til seg eller beholde kompetansen i Offentlig bedrift A, er de ansatte prisgitte hverandre for hvilke ambassadører de selv er for egen

arbeidsplass både eksternt og internt. Det viser seg et svekket fagmiljø som gjør så godt de kan, men vi ser ingen funn knyttet til hvordan organisasjonen som helhet jobber for å løse dette i fellesskap. Dette tolkes til at bedriften ved en slik anvendelse av kvalifisert arbeidskraft står i fare for at ansatte ikke anser at de tjener noe på å gjøre sin kompetanse tilgjengelig, og dermed forsvinner. Dette viser stor verdi i et uutnyttet potensial for at HR i større grad involveres, for å påse at helhetlig kompetanseforvaltning og kompetansemobilisering i organisasjonen forhøyes.

#### ***6.4 Sammenfattet oppsummering av hovedfunn for hvert forskningsspørsmål som er belyst med teori***

I dette delkapitlet gjør vi en oppsummering av de hovedfunnene vi i kapittel 6.1-6.3 har analysert og belyst med bruk av teori.

##### ***6.4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen i lys av rekruttering, beholde og videreutvikle kompetanse?***

Offentlig bedrift A har mange utfordringer med å rekruttere, beholde og utvikle kompetanse. Mangel på en tydelig og overordnet kompetansestrategi gjør ikke leders jobb enklere. Tiltak som organisasjonslæring fungerer ikke som tiltenkt, fordi det er forventninger om at ansatte skal spre kunnskapen uten noen prosessbeskrivelser. Ledere involverer seg ikke, og deltar ikke aktivt for at organisasjonslæring skal lykkes. Relasjon mellom leder og ansatt utgjør en spesielt viktig rolle i arbeidet leder gjør for å beholde og utvikle kompetanse. En leder som ikke har tid til å bygge en god relasjon med sine ansatte vil ha utfordringer med å vinne ansattes tillit. Mangel på tid til å lede danner grunnlaget for at verdifull kompetanse står uaktivert. Mangel på tid til direkte ledelse og relasjonsbygging betyr også at leder ikke får innsikt ansattes uformelle kompetanse.

Privat bedrift B opplever ingen problemer med å rekruttere og holde på sine ansatte. De har ingen eksplisitt strategi eller plan for å utvikle de ansattes kompetanse, og ansatte opplever mye autonomi i jobben og kan velge selv om de vil kurses. De ansatte oppgir å ha gode relasjoner med ledere og andre, og et godt arbeidsmiljø med kort vei mellom topp og bunn. Leders synlighet og tydelighet spiller en stor rolle, og etablerte relasjoner må til for å kunne ta opp vanskelige saker på en god måte. Dårlig arbeidsmiljø er en årsak til turnover mens godt

arbeidsmiljø har motsatt effekt. Ansatte som ikke er trygge i relasjonen til sin leder, vil ikke fortelle at det er et misforhold mellom hva de mestrer og hva oppgavene går ut på. Der kompetansen ikke disponeres godt blir ansatte stående med oppgaver som oppleves som for enkle eller for vanskelige. Leder må være i posisjon *før* ansatte bestemmer seg for å bytte jobb i jakt på mestring. Tid til direkte ledelse er kritisk for lederes evne til å arbeide for å ha rett person med rett kompetanse på rett plass. Mangel på tid med ansatte vil begrense muligheten for etablering av relasjon og et tillitsforhold som er viktig om leder skal avdekke utfordringer som kan påvirke bedriftens evne til å tiltrekke seg, holde på og utvikle kompetanse.

#### ***6.4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte? Sett i lys av rekruttering, beholde og videreutvikle kompetanse?***

Ansatte som opplever å ha høy grad av autonomi og som føler mestring og tilhørighet, vil trives på jobben. Ansatte ønsker en leder som utøver ledelse ved å være synlig og tilgjengelig, samtidig som en god relasjon med leder oppretter tillit og bidrar til at ansatte føler seg “sett” og satt pris på. Dette er kvaliteter ved ledelse som bidrar til at ansatte forblir i jobben og gir de ansatte jobbmotivasjon, og kan knyttes direkte til faktorer som ledere kan styrke ved trening av egen relasjonskompetanse. En god relasjon mellom leder og ansatte avhenger av at ledere har tid til å utøve god ledelse, og slik få mulighet til å motivere ansatte til å yte og gi dem de riktige oppgavene for å trives.

Ansatte og ledere har et ganske sammenfallende syn på hva som er god ledelse, og ledere ønsker gjerne mer tid å utøve slik ledelse. Men, studien viser at lederne har ofte mange styringsoppgaver som spiser opp arbeidsdagene. Det gapet som studien avdekker, er altså knyttet til forholdet mellom utøvende styring og redusert tid til ledelse. Relasjonen påvirkes derav i stor grad av spenningsfeltet mellom styring og ledelse, og da ikke til det bedre. Det kompliserer både med hensyn til rekruttering, å holde på og videreutvikle kompetansen. Den formelle organisasjonsstrukturen, med sine strukturer for arbeidsfordeling og fordeling av beslutningsmyndighet, påvirker bedriftens evne til å forankre overordnede kompetansestrategier nedover i organisasjonen. I stedet for å ha nok tid til ledelse, blir ledere da fanget i overordnede visjoner og strategier som de ikke har vært involvert i under utførelsen, som skaper utfordringer med forankringen og utøvelsen hos dem selv og sine ansatte. Dette fører til merarbeid og gjør at det relasjonelle aspektet til sine medarbeidere

kommer i andre rekke, bak styringsoppgaver som må prioriteres.

Mulighetsrommet lederne har for å utøve god kompetanseforvaltning påvirkes altså i stor grad av hvilke formelle strukturer bedriftene er underlagt og hvor mye tid en leder må sette av til styringsoppgaver. Dette fører til redusert tid til essensiell relasjonsbygging mellom leder og ansatte, og gjør det vanskeligere for ledere å sikre, beholde og utvikle kompetanse. Ikke bare fordi de strukturelle rammene kan forenkle eller vanskeliggjøre forankring og implementering av overordnede kompetansestrategier, men fordi en leder som har tid til å opparbeide seg ansattes tillit i en moralsk relasjon kan klare å fange opp tegn på mistriivsel, og mobilisere de ansattes kompetansepotensial og slik sikre en bedre forvaltning av kompetansen.

### ***6.4.3 Forsknings spørsmål 3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen i lys av rekruttering, beholde og videreutvikling av kompetanse?***

HRs oppgaver i bedriftene er stort sett begrenset til hard HR og transaksjonell tenkning, og her ligger det et stort uutnyttet potensial for å kunne støtte lederes arbeid med kompetanseforvaltning. Det er lite kjent i bedriftene hva som er HR-avdelingens egentlige funksjon og oppgaver (støttende og rådgivende for de som har ansvar for kompetanseforvaltning). Ledere er ikke klar over at HR-funksjonen må gis en retning av organisasjonen, noe som bidrar til at kjent praksis (status quo) videreføres.

Et tydeligere fundamentert samarbeid og tettere relasjon mellom HR og ledere ville vært positivt i begge bedriftene, og HR- funksjon og kompetanse burde i større grad vært gjort kjent. Dette ville bidratt til at kompetansen i HR-avdelingene også hadde blitt bedre utnyttet/disponert. Struktur/den formelle fordelingen av beslutningsmyndighet, altså hvem som har lov å bestemme hva - begrenser hva HR kan gjøre og hva de kan påvirke. I Offentlig bedrift A utformer HR strategier etter oppdrag fra politisk hold, uten at HR er involvert i beslutningsgrunnlaget. Heller ikke de som skal implementere og iverksette jobben med strategien nedover i linjen involveres. Manglende autonomi og medbestemmelse gir dårlige forutsetninger for å lykkes, men skaper gode muligheter for å drepe motivasjon og engasjerte ansatte.

Det vises ingen funn knyttet til hvordan organisasjonen eller HR i Offentlig bedrift A jobber for å løse utfordringen med mangel på kvalifisert arbeidskraft. Overordnet fokuset i Offentlig

bedrift A er på kompetanseheving istedenfor på helhetlig kompetanseforvaltning. Det er uklart hvilken innvirkning et svekket fagmiljø har for ivaretagelse og utvikling for de som faktisk er kvalifisert, men kan føre til at bedriften mister mer arbeidskraft i forsøket på å motvirke dette. Dette kan løses med mer involvering og bedre strategier for evaluering.

Ledere opplever ikke at HR har noen rolle i å beholde kompetanse i bedriften, og ser ikke dette i sammenheng med den jobben HR gjør knyttet til lovpålagte oppgaver som sykefraværsoppfølging, og strategien med å omplassere ansatte med redusert helse. Med mer innsikt i HR-potensialet og samarbeid mellom HR og leder, kan HR bidra med mye mer enn det som blir belyst her.



## 7.0 Konklusjonskapittel

Målet med denne oppgaven er å belyse hvordan ledere kan bidra til god forvaltning av kompetanse i sine organisasjoner, da det i dagens kunnskapssamfunn er helt essensielt for organisasjoners suksess å sikre, beholde, og kunne mobilisere eksisterende kompetanse og utvikle denne på best mulig måte. Med utgangspunkt i at de ansattes kompetanse er organisasjoners viktigste ressurs og at denne må forvaltes godt for å oppnå organisasjonens mål, fremsatte vi følgende problemstilling:

*Hvordan foregår kompetanseforvaltning i organisasjoner, og hvordan jobber ledere for å sikre at de har rett person på rett plass?*

Samtidig har vi benyttet oss av tre forskningsspørsmål for å kunne svare på problemstillingen:

- *1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?*
- *2: Hvordan påvirkes kompetanseforvaltningen av relasjonen mellom leder og ansatte?*
- *3: Hvilken rolle har HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?*

Vi har ut fra tolkning av våre data analysert funn opp mot valgt teori som står beskrevet i kapittel 3. Disse funnene benytter vi her for å svare ut valgt problemstilling.

### 7.1 Konklusjon

Ved å se teorien opp mot vår empiri har vi gjort flere interessante funn knyttet til våre forskningsspørsmål. Empirien har vist at kompetanseforvaltningens grunnelementer rekruttere, holde på og videreutvikle er en del av en større kompleksitet der det er viktig å avdekke sammenhenger for å kunne forbedre organisasjonens kompetanseforvaltning. Det vi har funnet i casebedriftene er:

- Rett kompetanse er avgjørende for effektivitet og måloppnåelse
- Empirien viser at kompetanseforvaltningen i casebedriftene er overveiende tilfeldig og ad hoc
- Empirien viser at kompetanseforvaltning inngår i komplekse sammenhenger i casebedriftene

- Empirien viser at relasjonen mellom leder og medarbeider er av stor betydning for kompetanseforvaltning
- Empirien viser at bevisstheten omkring helhetlig kompetanseforvaltning i casebedriftene er noe lav

Det er rimelig å konkludere med at det finnes et betydelig forbedringspotensial i kompetanseforvaltning hos begge casebedrifter, men det vil kreve en høyere bevissthet omkring kompleksitet og sammenhenger. Det er altså vanskelig å skulle gi en fasit for hvordan man kan lykkes med å sikre, utvikle og holde på kompetansen.

På bakgrunn av empirien har vi i oppgaven utarbeidet et verktøy/tabell (Tabell 16) som kan være til hjelp for bedrifter med å kartlegge status quo/egen kompetanseforvaltningsprofil, og avdekke områder for forbedring. Tabellen er utformet ved at vi har samlet ulike faktorer av betydning for kompetanseforvaltning. Da mange faktorer kan påvirke på kryss og tvers, og fordi det sikkert er mange brikker vi fortsatt ikke har identifisert i puslespillet som disse faktorene utgjør, gir vi et verktøy for å kunne visualisere om en bedrift jobber proaktivt med kompetanseforvaltning, eller om det er en reaktiv tilnærming til kompetanse som er rådende.

Tabellen viser noe av kompleksiteten vi har belyst i studien, og viktige funn knyttet til empirien innen kompetanseforvaltning er plassert nedover i venstre kolonne:

- Vit hva du har
- Rekrutteringsprosesser
- Få inn rett kompetanse
- Rett plassering i organisasjonen
- Holde på ansatte
- Videreutvikle kompetanse

Hovedområdene har vi beskrevet i kolonner mot høyre.

Den første kolonnen viser hva som kjennetegner faktorer ved det vi kaller en reaktiv kompetanseforvaltning. Neste kolonne viser hvordan vi mener at en proaktiv kompetanseforvaltning kan se ut for disse faktorene. De to siste kolonnene viser henholdsvis hva som er faktorer i aspekter ved styring og ledelse.

Resultatet er en matrise vi kan bruke som en pekepinn på om en bedrift bedriver reaktiv eller proaktiv kompetanseforvaltning.

Ut fra funn i studien har vi plassert faktorer fra casebedriftene i matrisen under. Fargekoden RØD symboliserer hvor Offentlig bedrift A befinner seg, og BLÅ symboliserer hvor Privat bedrift B befinner seg. Vi har markert de faktorene ved kompetanseforvaltning vi har funnet hos disse bedriftene. Det at et punkt ikke er markert med farge betyr ikke at kjennetegnet ikke finnes hos bedriftene, men at vi ikke har godt nok grunnlag i empirien for å si noe om det. Vi har markert fargekode LILLA når et punkt ses i kompetanseforvaltningen hos begge bedrifter.

Matrisen viser at Offentlig bedrift A har flest faktorer som identifiseres som en reaktiv tilnærming til kompetanseforvaltning, men har også en del faktorer vi anser som mer proaktive. Matrisen viser i tillegg at Offentlig bedrift A har en hel del faktorer som kjennetegner aspekter ved styring, mens det er bare noen få faktorer som faller innenfor kjennetegn på ledelse.

Matrisen viser at Privat bedrift B har flest faktorer som identifiseres som en proaktiv tilnærming til kompetanseforvaltning, men har også enkelte faktorer som er mer reaktive. Privat bedrift B har noen flere faktorer som forbindes med ledelse enn faktorer forbundet med styring.

Avslutningsvis legger vi til Tabell 17, som er den samme matrisen som tabell 16, men uten markeringer. Dersom en bedrift skulle ønske å kartlegge hvordan de arbeider med forvaltning av kompetanse, kan denne matrisen brukes som et utgangspunkt. Vi foreslår en fremgangsmåte hvor man først markerer faktorene eller de punktene som man kjenner igjen fra nåsituasjonen i sin egen organisasjon, og deretter ser hvilket mønster som trer frem ut fra matrisen. Slik kan bedriften vurdere om den befinner seg hvor det er ønskelig å være, og eventuelt deretter markere ønsket eller ideell tilstand i en annen farge. Dette kan bidra til å danne et utgangspunkt for videre arbeid. Kanskje de som tar i bruk matrisen også oppdager nye og ukjente faktorer, som påvirker kompleksiteten i kompetanseforvaltningen for akkurat deres organisasjon.

Tabell 16: Matrise: Kompleksitet i kompetanseforvaltning - casebedriftene

| Hoved-områder   | Reaktiv kompetanseforvaltning   | Proaktiv kompetanseforvaltning  | Styring<br>-org.strukturer, juridisk, kontrakt, kontroll  | Ledelse<br>-relasjon, moralske bånd, symbolverdi, org.kultur  |
|---|---|---|---|---|
| Vit hva du har/trenger  | -Ad hoc<br>-Oppdages for sent<br>-Etterpåklokskap   | -Langsiktig, overordnet strategiarbeid<br>Kompetanseanalyse<br>-Sørge for evaluering<br>-Scenarietenking  | -Kompetansesystem<br>-Kompetansestrategi<br>-Fokus på formell kompetanse  | -Totalkompetanse<br>-Uformell kompetanse<br>-Kjenne sine ansatte  |
| Rekrutteringsprosesser<br><br>Få inn rett kompetanse/<br>rett kandidat<br><br>(tiltrekke seg de som vil gjøre innskudd) | -Uten tydelig verdigrunnlag eller forankring i overordnede mål<br>-Utlysning på autorepeat<br>-Lyse ut uten å ha oversikt over eksisterende kompetanse<br>-Tar den man får<br>-Fokus på arbeidskraft som gitt ressurs | -Tydelig verdi og visjon formidles<br>-Headhunting<br>-Forankret i overordnede strategier og mål<br>-Branding, gjøre seg attraktiv<br>-Oppsøke/ være nær der kompetansen finnes<br>-Tilby utvikling, mestring<br>-Fokus på potensiale<br>-Fokus på kompetanse som forvaltningskapital | -Leder avkoblet fra prosessen<br>-Standarder for Rekruttering<br>-Tester, kontroller<br>-Kvalitetssikring<br>-Lovverk<br>-Kontrakter<br>-Kvalitetssikring av kandidater<br>-Ressursbasert | -Eierskap til prosessen<br>-Relasjonsbyggende<br>-Benytte støttestrukturer<br>-Eie prosessen<br>-Selge inn bedriften<br>-Verdibasert<br>-Ser på potensialet                             |
| Rett plassering i organisasjonen<br><br>(sørge for avkastning: disponering)   | -Setter inn folk der det mangler<br>-Fokus på å dekke eksisterende behov<br>-Ressursfokusert<br>-Oppgaveorientert   | -Fokus på utvikling av ansatte du allerede har<br>-Fokus på fremtidig fleksibilitet og valgmuligheter<br>-Individfokusert<br>-Mestringsorientert  | -Kompetansesystem<br>-Kompetansestrategi<br>-Fokus på formell kompetanse<br>-Rollebeskrivelser<br>-Mandater<br>-Oppgaveorientert ledelse<br>-Evaluering av prestasjon                     | -Totalkompetanse<br>Kompetansepotensial<br>-Langsiktig strategi for den enkeltes utvikling i bedriften<br>-Mestringsorientert ledelse<br>-Involvering av ansatte i egen rolle           |
| Videreutvikle kompetanse ansatte<br><br>(sørge for avkastning: investering)   | -Outsource ved kompetansebehov<br>-Ad hoc<br>Standardkursing uten forankring eller behov  | - Langsiktig strategi for kompetanseutvikling<br>-Tilby utviklingsmuligheter<br>-Fokus på org læring og org endring, -<br>Endringsledelse   | -Strategi, visjon<br>-Prosessbeskrivelser<br>-Økonomi/budsjett til utvikling<br>-Klare mandater og ansvarsfordelinger<br>-Systemer for evaluering av kompetanseutvikling                  | -Forankre strategi i alle ledd<br>- God kommunikasjon<br>Medarbeidersamtaler<br>-Endringsledelse<br>transformasjonsledelse<br>-Kompetanse-mobilisering                                  |
| Holde på ansatte<br>(sørge for gode rentebetingelser, hindre utilsiktede uttak)   | - Økonomiske incentiver<br>-Ytre motivasjon<br>-Juridiske relasjoner, kontrakter<br>-Gi ansvar  | - Fokus på indre motivasjon, mestring<br>-Gi nok autonomi og ansvar<br>-Dialog<br>-Fokus på tilhørighet og verdi for bedriften<br>-Moralsk kontrakt/relasjoner  | -Økonomiske incentiver<br>Arbeidsmiljøtiltak/strategier for HMS<br>-Avvikssystemer<br>-Tilstedeværelse av hygienefaktorer   | -Relasjonsbygging<br>-Tilstedeværende leder<br>-Fokus på sosialt og psykologisk trygt arbeidsmiljø<br>-Dialog<br>-Tilstedeværelse av motivasjonsfaktorer<br>-Mestringsorientert ledelse |

Tabell 17: Matrise: Kompleksitet i kompetanseforvaltning – blank til fri bruk for bedrifter

| Hoved-områder   | Reaktiv kompetanseforvaltning   | Proaktiv kompetanseforvaltning  | Styring<br>-org.strukturer, juridisk, kontrakt, kontroll  | Ledelse<br>-relasjon, moralske bånd, symbolverdi, org.kultur  |
|---|---|---|---|---|
| Vit hva du har/trenger  | -Ad hoc<br>-Oppdages for sent<br>-Etterpåklokskap   | -Langsiktig, overordnet strategiarbeid<br>-Kompetanseanalyse<br>-Sørge for evaluering<br>-Scenarietenking   | -Kompetansesystem<br>-Kompetansestrategi<br>-Fokus på formell kompetanse  | -Totalkompetanse<br>-Uformell kompetanse<br>-Kjenne sine ansatte  |
| Rekrutteringsprosesser<br><br>Få inn rett kompetanse/<br>rett kandidat<br><br>(tiltrekke seg de som vil gjøre innskudd) | -Uten tydelig verdigrunnlag eller forankring i overordnede mål<br>-Utlysning på autorepeat<br>-Lyse ut uten å ha oversikt over eksisterende kompetanse<br>-Tar den man får<br>-Fokus på arbeidskraft som gitt ressurs | -Tydelig verdi og visjon formidles<br>-Headhunting<br>-Forankret i overordnede strategier og mål<br>-Branding, gjøre seg attraktiv<br>-Oppsøke/ være nær der kompetansen finnes<br>-Tilby utvikling, mestring<br>-Fokus på potensiale<br>-Fokus på kompetanse som forvaltningskapital | -Leder avkoblet fra prosessen<br>-Standarder for Rekruttering<br>-Tester, kontroller<br>-Kvalitetssikring<br>-Lovverk<br>-Kontrakter<br>-Kvalitetssikring av kandidater<br>-Ressursbasert | -Eierskap til prosessen<br>-Relasjonsbyggende<br>-Benytte støttestrukturer<br>-Eie prosessen<br>-Selge inn bedriften<br>-Verdibasert<br>-Ser på potensialet                             |
| Rett plassering i organisasjonen<br><br>(sørge for avkastning: disponering)   | -Setter inn folk der det mangler<br>-Fokus på å dekke eksisterende behov<br>-Ressursfokusert<br>- Oppgaveorientert  | -Fokus på utvikling av ansatte du allerede har<br>-Fokus på fremtidig fleksibilitet og valgmuligheter<br>-Individfokusert<br>-Mestringsorientert  | -Kompetansesystem<br>-Kompetansestrategi<br>-Fokus på formell kompetanse<br>-Rollebeskrivelser<br>-Mandater<br>-Oppgaveorientert ledelse<br>-Evaluering av prestasjon                     | -Totalkompetanse<br>-Kompetansepotensial<br>-Langsiktig strategi for den enkeltes utvikling i bedriften<br>-Mestringsorientert ledelse<br>-Involvering av ansatte i egen rolle          |
| Videreutvikle kompetanse ansatte<br><br>(sørge for avkastning: investering)   | -Outsource ved kompetansebehov<br>-Ad hoc<br>-Standardkursing uten forankring eller behov   | - Langsiktig strategi for kompetanseutvikling<br>-Tilby utviklingsmuligheter<br>-Fokus på org læring og org endring, - Endringsledelse  | -Strategi, visjon<br>-Prosessbeskrivelser<br>-Økonomi/budsjett til utvikling<br>-Klare mandater og ansvarsfordelinger<br>-Systemer for evaluering av kompetanseutvikling                  | -Forankre strategi i alle ledd<br>- God kommunikasjon<br>-Medarbeidersamtaler<br>-Endringsledelse<br>-Transformasjonsledelse<br>-Kompetanse-mobilisering                                |
| Holde på ansatte<br><br>(sørge for gode rentebetingelser, hindre utilsiktede uttak)                                     | - Økonomiske incentiver<br>-Ytre motivasjon<br>-Juridiske relasjoner, kontrakter<br>-Gi ansvar  | - Fokus på indre motivasjon, mestring<br>-Gi nok autonomi og ansvar<br>-Dialog<br>-Fokus på tilhørighet og verdi for bedriften<br>-Moralsk kontrakt/relasjoner  | -Økonomiske incentiver<br>- Arbeidsmiljøtiltak/strategier for HMS<br>-Avvikssystemer<br>-Tilstedeværelse av hygienefaktorer   | -Relasjonsbygging<br>-Tilstedeværende leder<br>-Fokus på sosialt og psykologisk trygt arbeidsmiljø<br>-Dialog<br>-Tilstedeværelse av motivasjonsfaktorer<br>-Mestringsorientert ledelse |

## 8.0 Kritikk og refleksjon over egen oppgave

Vi mener selv at den største svakheten i vår studie er at vi kun har to casebedrifter og sju informanter. Dersom vi hadde hatt mer empiri ville nok resultatene ha sett annerledes ut. Vi forstår at vi har tolket funnene subjektivt, og selv om vi hele tiden har forsøkt å være objektive og kritisk til eget arbeid, kan vi ikke utelukke at våre egne livserfaringer har påvirket tolkningen. Om vi skulle ha gjennomført en ny studie, ville det ha vært spennende å utforme en kvantitativ studie basert på funnene vi viser til i denne oppgaven. Dette kunne gitt oss en mer objektiv innsikt i kompetanseforvaltning i forskjellige typer virksomheter, og et mer robust grunnlag for å si noe om hvordan kompetanseforvaltning foregår i bedrifter mer generelt. Da vi startet arbeidet med å utforme denne oppgaven var vi av den oppfatning at vi skulle kunne vise til noen konklusjoner som var rett frem og enkle å forholde seg til. Men vi kan ikke med denne studien slå i bordet med en fasit på hvordan ledere utøver god kompetanseforvaltning. Vi ser at kompetanseforvaltning er mye mer kompleks enn vi hadde forestilt oss, og en hel rekke faktorer vil kunne spille inn for hvordan kompetanseforvaltningen i bedrifter fungerer. Vi antar derfor at det finnes flere andre faktorer av betydning enn de vi har identifisert i akkurat denne studien.

Til tross for at vi har en begrenset mengde informanter og data, mener vi likevel å ha identifisert en del interessante funn som kan være nyttige å lese om for bedrifter. Vi har i hvert fall lært mye om sammenhenger som vi tidligere ikke var bevisste på. Det at kompetanseforvaltning er et så mye mer kompleks fenomen enn vi først hadde forventet, gjør at vi sitter igjen med mange tanker om hva vi gjerne skulle undersøkt nærmere. Grunnet tidsbegrensing har vi for eksempel ikke kunnet gå i dybden på hva bedriftene gjør i form av branding for å tiltrekke seg søkere, eller hva bedriftene gjør for å onboarde eller sosialisere nye ansatte og hvilken påvirkning det kan ha for kompetanseforvaltning. Kandidaters opplevelse av rekrutteringsmetodikken i ulike bedrifter hadde vært spesielt interessant å se nærmere på, og da sett i lys om valg av seleksjonsprosess fører til relasjonsbygging eller om den virker distanserende, og hvilke effekter dette kan ha for bedrifters kompetanseforvaltning.

Et spennende funn vi ikke har klart å forklare i oppgaven, er knyttet til forskjeller mellom bedriftene i hva de ønsket av HR. Privat bedrift B ønsket seg bistand fra HR i en mykere HR-tilnærming for å formulere mer treffsikre spørsmål knyttet til intervjuene ved rekruttering.

Offentlig bedrift A oppga at de hadde liten til ingen kontakt med HR utover kvalitetssikringsarbeid. Vi undres om dette kan sees i sammenheng med at kjerneoppgavene i Offentlig bedrift A er tjenesteytende og i høy grad knyttet til sosiale og relasjonelle forhold, mens det i Privat bedrift B er produksjon med mindre vekt på relasjonelle forhold. Dette blir kun ren spekulasjon fra vår side ettersom ikke noe av dette fremkommer i studien, men når vi har sett dette funnet i lys av teorien viser den til at det kreves trening for å styrke relasjonskompetanse. I Offentlig bedrift A er denne treningen noe som skjer kontinuerlig hver dag, mens i Privat bedrift B ligger det helt andre forutsetninger til grunn for å kunne ha denne type mengdetrening. Vi undres om dette kan være en årsak til at bedriftene oppgir så forskjellige behov? Dette hadde vært en meget interessant problemstilling å forske videre på.

## Litteraturliste

- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag AS.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. (8.Utg.). Cappelen Damm Akademisk Forlag.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. (2. utg. 1.oppl). Fagbokforlaget.
- Haaland, H.F. (2019). *Å knytte bånd: rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Gyldendal Akademiske.
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget.
- Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). *Saman om kompetanse og rekruttering – en kunnskapstatus. Notat for programmet «Saman om ein betre kommune»*. (Faf-notat 2013:03) Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon.  
<https://www.faf.no/images/pub/2013/10169.pdf>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.). Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. Utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Abstrakt forlag
- Karp, T. (2018). *Endringer i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: hva gjør ledere i praksis*. Cappelen Damm Akademisk
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap, person og funksjon*. (2. Utg.). Universitetsforlaget AS.
- Klev, & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis: endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget.



Kompetanse. (2023) i *Store norske leksikon*. Hentet 21. april 2023 fra <https://snl.no/kompetanse>

Kudhail, P. (2022, 31. august) Quiet quitting: The workplace trend taking over TikTok, *BBC News*. [https://www.bbc.com/news/business-62638908?at\\_custom2=facebook\\_page&at\\_custom4=C0B5EB48-43F0-11ED-843C-7D042152A482&at\\_campaign=64&at\\_medium=custom7&at\\_custom3=BBC+News&at\\_custom1=%5Bpost+type%5D&fbclid=IwAR3zXFvbk8FU-dGI2NL6U-hIxNKKNuHkO2-yM4dt5yvvd2ABC-rIipVFSDk](https://www.bbc.com/news/business-62638908?at_custom2=facebook_page&at_custom4=C0B5EB48-43F0-11ED-843C-7D042152A482&at_campaign=64&at_medium=custom7&at_custom3=BBC+News&at_custom1=%5Bpost+type%5D&fbclid=IwAR3zXFvbk8FU-dGI2NL6U-hIxNKKNuHkO2-yM4dt5yvvd2ABC-rIipVFSDk)

Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/sec3>

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

Kveim Sti, T. (2022, 9. januar). Frir til ansatte med fjellhytter og utenlandsvillaer. *Finansavisen*. <https://www.finansavisen.no/nyheter/teknologi/2022/01/09/7796363/frir-til-ansatte-med-fjellhytter-og-utenlandsvillaer?zephrossoott=US46w0>

Ladegård, G. & Vabo, S.I. (Red). (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget

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

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. (4. utg.). Fagbokforlaget.

Martinsen, L, Ø. (Red.). (2012). *Perspektiver på ledelse*. (3.utg.). Gyldendal Akademiske

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red). (2014a). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm Akademisk

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.). (2014b). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. . Cappelen Damm Akademisk

Moland, L.E, & Bråthen, K. (2021). *Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene*. (Fafo-rapport 2021:25). Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon. <https://www.ks.no/contentassets/cb26141e93c042c5bcd1d19b4b7afa05/Heltidskultur-fafo.pdf>

Nielsen, M. H. (2023, 24. februar). Kanskje er det på tide at vi lærere begynner å «act our wage», *Utdanningsnytt.no*. <https://www.utdanningsnytt.no/rikslonnsnemnda-streik-tariff-2022/kanskje-er-det-pa-tide-at-vi-laerere-begynner-a-act-our-wage/350629?fbclid=IwAR1ZTSCGQPMwpia0XpifKi-LSsR8Wp9ar7q9vvLmZ4QcGOjwqkkWiZaGTtw> -

Nordhaug, O. (2002). *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget

Nord universitet. (2022). *Studenters ansvar for personvern i oppgaveskriving*. Hentet 30. april 2022 fra <https://www.nord.no/om/personvern/studentoppgaver>

NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*

Ravn, J. E. (2012). Quo vadimus? Tre scenarier for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma*, 4, 68-77.

Rolstadås, A. (2023). *Matriseorganisasjon*. I *Store norske leksikon*. Hentet 4. februar 2023 fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>

Ruud, G. (2021). *Kompetanseutvikling som virker: fra læring til implementering*. Universitetsforlaget.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, issue 1, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Skorstad, E. (2021). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. (2. Utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS

Spurkeland, J. (2015). Relasjonskompetanse som grunnlag for å skape resultater i arbeid og på skole. *Forebygging.no*. Hentet 18. februar 2023 fra <https://www.forebygging.no/Artikler/-2015/Relasjonskompetanse/>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. Utg). Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2020). Relasjonskompetanse: *Resultater gjennom samhandling*. (3. Utg). Universitetsforlaget

Statistisk sentralbyrå. (2023, mars) *Fakta om arbeidsmarkedet. Arbeidsledighet*. Hentet 01.april 2023 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside/arbeid>

Tjora, A. (2020), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal Norsk Forlag

**Vedlegg (5)**

## Informasjon om forskningsprosjektet

### “Kompetanseforvaltning i spenningsfeltet i relasjonen mellom ledelse og styring”

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

#### Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke lederrollen i spenningsfeltet i relasjonen mellom menneske, ledelse og styring, og se på hvordan ledere i bedrifter jobber for å forvalte kompetanse best mulig i sin bedrift. Problemstillingen for prosjektet er *“Hvordan foregår kompetanseforvaltning i spenningsfeltet mellom styring og ledelse?”*

Forskningsspørsmålene handler om hvordan ledere arbeider for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen, og hvordan ledelse og styring påvirker relasjonen mellom leder og ansatte. Vi er også interessert i å undersøke hvilken rolle HR-avdelinger kan ha i kompetanseforvaltning.

Forskningsprosjektet skal brukes til å skrive en masteroppgave i studiet for Master of Business Administration med fordypning i relasjonsledelse ved NORD universitet, Handelshøgskolen .

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor er du inkludert i studien?

Dette er en to-casestudie der kriteriene for utvalg av deltakere har vært å finne bedrifter med og uten HR-avdeling, og som har geografisk nærhet til Mo i Rana og Trondheim. Vi har sendt ut forespørsel til flere bedrifter og håper på positivt svar fra minst to. For å besvare problemstillingen i prosjektet ønsker vi å snakke med deg som er:

- Leder med personalansvar i en bedrift uten HR-avdeling (1 person)
- Leder med personalansvar i en bedrift med HR-avdeling (1 person)
- Ansatt i disse ledernes bedrifter (2-3 personer)
- HR-rådgiver/ leder eller HR-konsulent ansatt i bedrift som benytter seg av HR-avdeling (1-2 personer)

#### Vi har fått tillatelse fra NSD for persondatalagring i tråd med NSDs kriterier

Vi trenger i tillegg tillatelse fra bedriftene, lederne og de ansatte under lederne før vi kan begynne å intervju og behandle dataene.

### **Hva innebærer prosjektet for deg?**

Vi ønsker å gjennomføre et personlig intervju med deg om dine tanker rundt ledelse, styring og kompetanseforvaltning i din bedrift. Intervjuet vil vare i ca 45-60 minutter, og vi vil ta notater og lydopptak underveis. Lydopptaket vil bli transkribert og anonymisert, slik at det ikke er mulig å identifisere deg i det som blir den endelige masteroppgaven. Lydopptaket slettes ved prosjektslutt.

Det transkriberte intervjuet sendes til deg for gjennomsyn, og evt. korrigeringer om du skulle ønske det.

### **Du kan protestere**

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, og du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å protestere.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun Heidi Roghell Martinsen (student), Line Valsjø (student) og Gro Talleraas (veileder) vil ha tilgang til dine opplysninger

Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Data lagres på skyløsningen til One Drive i Office 365, med lisens fra Nord universitet. Vi skal alltid sikre at dataene ikke blir synkronisert til og lagret på privat maskin ved å markere bort foldere til "ikke synkroniser". Lydopptak gjøres ved at vi laster ned og bruker nettskjema (godkjent lagringsløsning fra NSD) diktafon-appen. Lydopptakene lagres ikke på mobilen, men sendes direkte til nettskjema. Dataene behandles deretter i programmet NVivo, dette lagres på en kryptert minnepinne eller en ekstern harddisk. Minnepinnen og/eller harddisken vil være kryptert med passordbeskyttelse. Prosjektet vårt inneholder personopplysninger, og skal derfor ikke lagres lokalt på vår datamaskin.

Bedriften vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, da vi erstatter firmanavn med f.eks. "mellomstor bedrift i Trondheim", og du vil ikke bli identifisert med navn, kun rolle, kjønn og alder, for eksempel "Ansatt, K, 46". Vi vil se etter fellestrekk og/eller forskjeller i betraktningene som ansatte i bedriftene gjør seg om problemstillingen og forskningsspørsmålene som er nevnt over. Derfor vil vi publisere anonymiserte sitater fra enkelte særlig interessante utsagn.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres fortløpende, når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 24. mai 2023, og senest 31. desember 2023. Personopplysninger, lydopptak og transkriberte intervjuer vil bli slettet når oppgaven er innlevert og godkjent.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- å protestere
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer eller å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Line Valsjø, [line.valsjo@student.nord.no](mailto:line.valsjo@student.nord.no), tlf. 46433933
- Heidi Roghell Martinsen, [heidi.martinsen@student.nord.no](mailto:heidi.martinsen@student.nord.no), tlf. 91722004
- Nord Universitet, Handelshøgskolen ved veileder Gro Talleraas: [gro.talleraas@nord.no](mailto:gro.talleraas@nord.no), tlf. 74112220.
  
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, tlf: 74022750, [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen  
Heidi Roghell Martinsen og Line Valsjø

### ***Vedlegg 1.2 Intervjuguider***

Intervjuguide ansatt

| Tema       | Oppvarming  | Ledelse  | Kompetanse   | Mål  | Verdier  |
|------------|---|--|--|--|--|
| Begreper   | <i>Presentere oss, informere om opptak, samtykke osv., deretter litt intro</i>  | Ledelse, styring, relasjon<br>lage egen definisjon   | Kompetanse   | Forvaltning, strategi  | Motivasjon, tillit, lojalitet  |
| Spørsmål 1 | -Kan du fortelle litt om deg selv<br>-Navn, alder<br>-Hva går jobben din ut på?<br>-Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?<br>-Hvor lenge har du jobbet i denne typen stilling?<br>-Hva er ditt nåværende ansvarsområde? | -Hva er god ledelse for deg?<br>-Kan du fortelle om relasjonen du har til din leder og dine medarbeidere?<br>-Hvordan tenker du at relasjonene kan styrkes?<br>-Hvilke oppgaver i arbeidshverdagen skulle du helst sett at du hadde mer tid til?<br>-Hvilke oppgaver kunne du helst sett du kunne brukt mindre tid på? | -Hvordan har bedriften lagt til rette for å kunne videreutvikle kunnskap og kompetanse for deg selv?<br>-Kan du fortelle litt om hvordan det rekrutteres ny kompetanse inn i bedriften?<br>-Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen da du søkte på stillingen i bedriften?<br>-Hvilken erfaring har du med kunnskap som står ubrukt hos deg som du gjerne skulle brukt i arbeidshverdagen din?<br>-Hvilke utfordringer står bedriften overfor når det gjelder å få oversikt over og benytte de ansattes kompetanse?<br>-Hvilken rolle tenker du at HR avdelingen har i forhold til forvaltning av kompetanse?<br>-Ideelt sett, hvordan bør kompetanseforvaltninga være, syns du? Hva savner du? | -Hvilke mål og/eller strategier har bedriften for kompetanseforvaltning? (f.eks. Hva kreves av kompetanse- utvikling, kompetanserekruttering, over tid?)<br>-Har bedriften en eksplisitt strategi for kompetanse, hvordan skal være f.eks om 2 år, kan du fortelle om denne?<br>-Hvilke personlige mål har du for å realisere ditt kompetansepotensiale?<br>-Hvordan etterleves kompetanseforvaltninga i praksis, hva gjør dere faktisk, i spenningsfeltet mellom det faktiske og det ideelle? | -Hvilke verdier mener du er viktige for bedriften?<br>-Hvilke verdier er mest viktig for deg?<br>-Hva gjør deg motivert i/for jobben?<br>-Hva gjør at du har tillit til leder, arbeidsgiver?<br>-Hva øker lojaliteten din overfor arbeidsgiver?<br>-Hvordan etterleves verdiene i praksis, hva gjør dere faktisk, i spenningsfeltet mellom det faktiske og det ideelle? (Hvordan hadde det vært om det hadde vært ideelt, hva skiller dette fra nå?)<br>-Kan du beskrive hva som er en god dag på jobben for deg?<br>-Er det noe annet relevant du tenker vi burde snakke om?<br>-Er det noe vi ikke har nevnt som du tenker burde nevnes? |

## Intervjuguide HR/leder

| Tema       | Oppvarming   | Ledelse  | Kompetanse   | Mål  | Verdier   |
|------------|--|--|--|--|---|
| Begreper   | <i>Presentere oss, informere om opptak, samtykke osv., deretter litt intro:</i>  | Ledelse, styring, relasjon<br>lage egen definisjon   | Kompetanse   | Forvaltning, strategi  | Motivasjon, tillit, lojalitet   |
| Spørsmål 1 | -Kan du fortelle litt om deg selv:<br>-Navn, alder<br>-Hva går jobben din ut på?<br>-Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?<br>-Hvor lenge har du jobbet i denne typen stilling?<br>-Hva er ditt nåværende ansvarsområde?<br>-Bakgrunnsinformasjon leder: hvordan ble du leder (evt. første ledererfaring)? | -Hva er god ledelse for deg?<br>-Kan du fortelle om relasjonen du har til dine ansatte?<br>-Hvordan jobber du med relasjonen mellom deg og dine ansatte?<br>-Kan du fortelle om relasjonen du har til din leder og dine medarbeidere?<br>-Hvordan tenker du at relasjonene kan styrkes?<br>-Hvilke oppgaver i arbeidshverdagen skulle du helst sett at du hadde mer tid til?<br>-Hvilke oppgaver kunne du helst sett du kunne brukt mindre tid på? | -Hvordan har bedriften lagt til rette for deg som leder for å kunne videreutvikle kunnskap og kompetanse for deg selv og dine ansatte?<br>-Kan du fortelle litt om hvordan dere rekrutterer ny kompetanse inn i bedriften?<br>-Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen da du søkte på stillingen i bedriften?<br>-Hvilke erfaringer har du med å ha "oppdaget" skjult kompetanse i de ansatte?<br>-Hvilken erfaring har du med kunnskap som står ubrukt hos deg som du gjerne skulle brukt i arbeidshverdagen din?<br>-Hvilke utfordringer står bedriften overfor når det gjelder å få oversikt over og benytte de ansattes kompetanse?<br>-Ideelt sett, hvordan bør kompetanseforvaltninga være, syns du? Hva savner du? | -Hvilke mål og/eller strategier har bedriften for kompetanseforvaltning? (f.eks. Hva kreves av kompetanse- utvikling, kompetanserekruttering, over tid?)<br>-Har bedriften en eksplisitt strategi for kompetanse, hvordan skal være f.eks om 2 år, kan du fortelle om denne?<br>-Hvilke personlige mål har du for å realisere ditt kompetansepotensiale?<br>-Hvordan etterleves kompetanseforvaltninga i praksis, hva gjør dere faktisk, i spenningsfeltet mellom det faktiske og det ideelle? | -Hvilke verdier mener du er viktige for bedriften?<br>-Hvilke verdier er mest viktig for deg?<br>-Hva gjør deg motivert i/for jobben?<br>-Hva gjør at du har tillit til arbeidsgiver?<br>-Hva øker lojaliteten din overfor arbeidsgiver?<br>-Hvordan etterleves verdiene i praksis, hva gjør dere faktisk, i spenningsfeltet mellom det faktiske og det ideelle? (Hvordan hadde det vært om det hadde vært ideelt, hva skiller dette fra nå?)<br>-Kan du beskrive hva som er en god dag på jobben for deg?<br>-Er det noe annet relevant du tenker vi burde snakke om?<br>-Er det noe vi ikke har nevnt som du tenker burde nevnes? |

## Intervjuguide leder

| Tema     | Oppvarming  | Ledelse   | Kompetanse   | Mål   | Verdier   |
|----------|---|---|--|---|---|
| Begreper | <i>(Presentere oss, informere om opptak, samtykke osv., deretter litt intro)</i>  | Ledelse, styring, relasjon<br>lage egen definisjon  | Kompetanse   | Forvaltning, strategi   | Motivasjon, tillit, lojalitet   |
| SPM      | <p>Kan du fortelle litt om deg selv:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Navn, alder</li> <li>-Hva går jobben din ut på?</li> <li>-Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?</li> <li>-Hvor lenge har du jobbet i denne typen stilling?</li> <li>-Hva er ditt nåværende ansvarsområde?</li> <li>-Bakgrunnsinformasjon leder: hvordan ble du leder (evt. første ledererfaring)?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hva er god ledelse for deg?</li> <li>-Kan du fortelle om relasjonen du har til dine ansatte?</li> <li>-Hvordan jobber du med relasjonen mellom deg og dine ansatte?</li> <li>-Hvordan tenker du at relasjonene kan styrkes?</li> <li>-Hvilke oppgaver i arbeidshverdagen skulle du helst sett at du hadde mer tid til?</li> <li>-Hvilke oppgaver kunne du helst sett du kunne brukt mindre tid på?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hvordan har bedriften lagt til rette for (deg som leder for) å kunne videreutvikle kunnskap og kompetanse for deg (selv og dine ansatte)?</li> <li>-Kan du fortelle litt om hvordan dere rekrutterer ny kompetanse inn i bedriften?</li> <li>-Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen da du søkte på stillingen i bedriften?</li> <li>-Hvilke erfaringer har du med å ha "oppdaget" skjult kompetanse i de ansatte?</li> <li>-Hvilken erfaring har du med kunnskap som står ubrukt hos deg som du gjerne skulle brukt i arbeidshverdagen din?</li> <li>-Hvilke utfordringer står bedriften overfor når det gjelder å få oversikt over og benytte de ansattes kompetanse?</li> <li>- HR: Hvilken rolle tenker du at HR avdelingen har i forhold til forvaltning av kompetanse?</li> <li>-Ideelt sett, hvordan bør kompetanseforvaltninga være, synes du? Hva savner du?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hvilke mål og/eller strategier har bedriften for kompetanseforvaltning? (f.eks. Hva kreves av kompetanse- utvikling, kompetanserekruttering, over tid?)</li> <li>-Har bedriften en eksplisitt strategi for kompetanse, hvor den skal være f.eks om 2 år, kan du fortelle om denne?</li> <li>-Hvilke personlige mål har du for å realisere ditt kompetansepotensiale?</li> <li>-Hvordan etterleves kompetanseforvaltninga i praksis, hva gjør dere faktisk, i spenningsfeltet mellom det faktiske og det ideelle?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hvilke verdier mener du er viktige for bedriften?</li> <li>-Hvilke verdier er mest viktig for deg?</li> <li>-Hva gjør deg motivert i for jobben?</li> <li>-Hva øker lojaliteten din overfor din arbeidsgiver?</li> <li>-Hvordan etterleves verdiene i praksis, hva gjør dere faktisk, i spenningsfeltet mellom det faktiske og det ideelle? (Hvordan hadde det vært om det hadde vært ideelt, hva skiller dette fra nå?)</li> <li>-Kan du beskrive hva som er en god dag på jobben for deg?</li> <li>-Er det noe annet relevant du tenker vi burde snakke om?</li> <li>-Er det noe vi ikke har nevnt som du tenker burde nevnes?</li> </ul> |

### Vedlegg 1.3. NSD- tillatelse (Sikt)

19.05.2023, 13:02 Meldeskjema for behandling av personopplysninger



# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer** 871099  
**Vurderingstype** Standard  
**Dato** 04.08.2022

**Prosjektittel**  
Masteroppgave- strategi og ledelse- relasjonsledelse.

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig** Gro Talleraas  
**Student** Heidi Roghell Martinsen  
**Prosjektperiode** 01.08.2022 – 31.12.2023  
**Kategorier personopplysninger** Almennelige  
**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

## Kommentar

### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle almennelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2023.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan

trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen-formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lasse Raa Lykke til med prosjektet!

#### *Vedlegg 1.4 Informert samtykke*

Vil du delta i forskningsprosjektet

## **“Kompetanseforvaltning i spenningsfeltet i relasjonen mellom ledelse og styring”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederrollen i spenningsfeltet i relasjonen mellom menneske, ledelse og styring, og se på hvordan ledere i bedrifter jobber for å forvalte kompetanse best mulig i sin bedrift. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Forskningsprosjektet skal brukes til å skrive en masteroppgave i studiet for Master of Business Administration med fordypning i relasjonsledelse ved NORD universitet, Handelshøgskolen.

Forskningsspørsmålene handler om hvordan ledere arbeider for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen, og hvordan ledelse og styring påvirker relasjonen mellom leder og ansatte. Vi er også interessert i å undersøke hvilken rolle HR-avdelinger kan ha i kompetanseforvaltning.

***RQ1: Hvordan jobber ledere for at riktig person med rett kompetanse befinner seg på rett plass i organisasjonen?***

***RQ2: Hvordan påvirker ledelse vs styring relasjonen mellom leder og ansatte?***

***RQ3: Hvilken rolle spiller HR-avdelingen i kompetanseforvaltningen?***

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet, Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Dette er en 2-casestudie der kriteriene for utvalg av deltakere har vært å finne bedrifter med og uten HR-avdeling, og som har geografisk nærhet til Nordland og Trøndelag. Vi har sendt ut forespørsel til flere bedrifter og håper på positivt svar fra minst to. For å besvare problemstillingen i prosjektet ønsker vi å snakke med deg som er:

Leder i en bedrift/ organisasjon med/uten HR-avdeling

HR leder/ rådgiver i en bedrift/organisasjon med HR-avdeling

Ansatt i bedrift med/uten HR

### **Vi har fått tillatelse fra NSD for persondatalagring i tråd med NSDs kriterier**

Vi trenger i tillegg tillatelse fra bedriftene, lederne og de ansatte under lederne før vi kan begynne å intervju og behandle dataene.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta ønsker vi å gjennomføre et personlig intervju med deg om dine tanker rundt ledelse, styring og kompetanseforvaltning i din bedrift. Intervjuet vil vare i ca 45-60 minutter, og vi vil ta notater og lydopptak underveis. Lydopptaket vil

bli transkribert og anonymisert, slik at det ikke er mulig å identifisere deg i det som blir den endelige masteroppgaven. Lydopptaket slettes ved prosjektslutt.

Det transkriberte intervjuet kan sendes til deg for gjennomsyn, og evt. korrigeringer om du skulle ønske det.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun Heidi Roghell Martinsen (student), Line Valsjø (student) og Gro Talleraas (veileder) vil ha tilgang til dine opplysninger

Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Data lagres på skyløsningen til One Drive i Office 365, med lisens fra Nord universitet. Vi skal alltid sikre at dataene ikke blir synkronisert til og lagret på privat maskin ved å markere bort foldere til "ikke synkroniser". Lydopptak gjøres ved at vi laster ned og bruker nettskjema (godkjent lagringsløsning fra NSD) diktafon-appen. Lydopptakene lagres ikke på mobilen, men sendes direkte til nettskjema. Dataene behandles deretter i programmet NVivo, dette lagres på en kryptert minnepinne eller en ekstern harddisk. Minnepinnen og/eller harddisken vil være kryptert med passordbeskyttelse. Prosjektet vårt inneholder personopplysninger, og skal derfor ikke lagres lokalt på vår datamaskin.

Bedriften vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, da vi erstatter firmanavn med f.eks. "mellomstor teknologi bedrift i Trondheim", og du vil ikke bli identifisert med navn, kun rolle, kjønn og alder, for eksempel "Ansatt, K, 46". Vi vil se etter fellestrekk og/eller forskjeller i betraktningene som ansatte i bedriftene gjør seg om problemstillingen og forskningsspørsmålene som er nevnt over. Derfor vil vi publisere anonymiserte sitater fra enkelte særlig interessante utsagn.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, etter planen mellom 24. mai 2023, og senest 31. desember 2023. Opplysningene anonymiseres fortløpende og personopplysninger, lydopptak og transkriberte intervjuer vil bli slettet når oppgaven er innlevert og godkjent.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Line Valsjø, [line.valsjo@student.nord.no](mailto:line.valsjo@student.nord.no), tlf. 46433933

Heidi Roghell Martinsen, [heidi.martinsen@student.nord.no](mailto:heidi.martinsen@student.nord.no), tlf. 91722004

Nord Universitet, Handelshøgskolen ved veileder Gro Talleraas:  
[gro.talleraas@nord.no](mailto:gro.talleraas@nord.no), tlf. 74112220.

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, tlf: 74022750,  
[personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

*Gro Talleraas*

(Forsker/veileder)

Line Valsjø og Heidi Roghell Martinsen

(Studenter)

---

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet

**“Kompetanseforvaltning i spenningsfeltet i relasjonen mellom ledelse og styring”**, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til: Å delta i personlig intervju som det gjøres lydopptak av.

Jeg samtykker til: At mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### *Vedlegg 1.5 Datahåndteringsplan*

#### **Beskrivelse av dataene i prosjektet:**

Data er samlet inn via 7 intervjuer. Intervjuene ble gjennomført fysisk. Det ble tatt lydopptak med Nettskjema-diktafon mobilapp fra UiO. Disse ble lastet ned uten identifiserende

kjennetegn til QACDAS-programvaren NVivo på lisens fra Nord Universitet. Der ble dataene transkribert og kodet.

**Dokumentasjon og datakvalitet, f.eks. hvilke metadata og dokumentasjon vil følge med dataene? Hvordan vil datakvalitet bli sikret?**

Vi transkriberer lydfiler fra intervjuene i Nvivo, som har tidsstempling av transkribering og man kan skru ned hastigheten på lydfilen for å være sikker på at alt blir nedskrevet. I tillegg la vi til kommentarer i transkribering, for eksempel når noen ler. Dette gir kontekst for utsagnet når man ikke lenger hører informanten, og sørger for at utsagn er lettere å forstå i ettertid.

**Lagring og deling av dataene underveis, f.eks. hvor og hvordan vil data og metadata bli lagret under forskningsprosessen? Hvordan vil datasikkerhet og personvern ivaretas under forskningen?**

Dataene lagres under tildelte koder som identifiserer informantene for forskerne, slik som “informant 1”, “informant 2”, osv. Det er ingen kobling mellom dataene og informantens identitet. Vi har få informanter, og har tilordnet hver informant et nummer, som vi også har ført på signeringssiden for informert samtykke. Disse signatursidene oppbevares innelåst, og vil makuleres når studien er godkjent, i likhet med alle lydopptak og filer i Nvivo. NVivo er ikke koblet til et nettverk, og ligger på personlig PC som er beskyttet med tofaktorautentisering. Nettskjema-diktafon oppretter et nummer for hver lydfile, og dette kan ikke knyttes til informantene i etterkant.

**Juridiske krav og etiske retningslinjer, f.eks. hvilke lovverk gjelder for prosjektet?**

**Hvordan vil etiske retningslinjer følges?**

Prosjektet har ingen sensitive data eller utfordringer ved etiske retningslinjer, annet enn at vi som forskere er ansvarlige for å unngå å påføre våre informanter skade eller ubehag. Dataene var ikke kontroversielle eller av en sensitiv eller belastende art. Det er likevel gjort løpende vurderinger om noe av dataene i studien kunne være belastende for informanter. Vi har ikke funnet at det er tilfelle.

**Langsiktig bevaring, f.eks. hvor og hvordan vil data bevares på lang sikt?**

Vi sletter alle data når studien er godkjent.



**Ansvar og ressurser, f.eks. hvem vil være ansvarlig for dataene? Hvordan vil kostnader og ressurser knyttet til datahåndtering dekkes?**

Vi er selv ansvarlige for dataene. Vi har ikke hatt noen kostnader til dette, og siden data ikke vil lagres lenger enn til godkjenning av studien vil det heller ikke påløpe noen kostnader.