



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen

Strategisk kompetanseledelse i Nord-Norge

En kvalitativ studie av to småbedrifter

Ranveig Olaussen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - mai 2020

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UiT Norges arktiske universitet. Engasjerte forelesere har bidratt til å gjøre dette til to lærerike og spennende år. Koronasituasjonen som stengte både studenter og ansatte ute fra universitetet gjorde at slutten på studiet ble annerledes enn planlagt, men det ble allikevel mulig å avslutte studiet med gjensidige tilpasninger.

Jeg vil takke min hovedveileder Eva J. B. Jørgensen og mine to biveiledere Line Mathisen og Siri Ulfsdatter Søreng for alle faglige råd og oppmuntring i mitt arbeid med masteroppgaven.

Alta, 29. mai 2020

Ranveig Olaussen

Sammendrag

De menneskelige ressursene blir sett på som viktige i bedriftene, og i mange tilfeller vil de også være de ressursene som er avgjørende for lønnsomhet og vekst. Små bedrifter skiller seg ikke fra store i den sammenheng, men små bedrifter kan ha både muligheter og utfordringer som kan gjøre seg gjeldende i større grad enn de vil gjøre i store organisasjoner. I småbedrifter er gjerne leder tettere på de ansatte og vil gjennom dette ha god mulighet til å ha oversikt over den kompetanse som er tilgjengelig og hva som eventuelt må anskaffes. Men småbedrifter kan ha utfordringer med å trekke til seg kompetanse da det kan være utfordrende å konkurrere med store bedrifter både når det gjelder lønnsnivå og karriereutvikling. Denne studien er en kvalitativ case-studie som omhandler hvordan ledere i småbedrifter jobber med kompetanseledelse. Lai (2013) sin modell for strategisk kompetanseledelse brukes som utgangspunkt for studien, og det er valgt å fokusere på ledelsens arbeid med kompetanseledelse i forhold til anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Forskningen til Lai (2013) retter seg i hovedsak mot større organisasjoner, men det kan være fruktbart å ta utgangspunkt i modellen for å belyse hvordan småbedrifter jobber med kompetanseledelse. Småbedrifter er gjerne mindre hierarkiske enn store og studien viser at dette gir muligheter, men kan også medføre ulemper i forhold til ledelsens arbeid med kompetanseledelse. En fordel med mindre bedrifter er at leder gjerne er tettere på de ansatte og dette kan medføre at informasjonsflyten blir lettere og også gjør det enklere å få informasjon om de ansattes behov i arbeidssituasjonen. Men småbedrifter kan kanskje ikke tilby de samme karrieremuligheter som større bedrifter kan da det sannsynligvis er færre ledelsesnivåer. Gjennom studien vil det også undersøkes om lokalisering kan spille en rolle i dette arbeidet. Småbedrifter i Nord-Norge konkurrerer med hele landet og i noen tilfeller også utlandet om kompetanse, og det kan derfor være nyttig å se på hvordan ledelsen i småbedrifter jobber med kompetanseledelse i arbeidet med rekruttering, utvikling og mobilisering av kompetanse.

Nøkkelord

Strategisk kompetanseledelse, kompetanse, læring, småbedrifter.

Innholdsfortegnelse

Innhold

1	Innledning.....	5
1.1	Aktualisering	5
1.2	Problemstilling.....	6
2	Teori	9
2.1	Ledelse.....	9
2.2	Strategisk kompetanseledelse	10
2.3	Kompetanseanskaffelse	12
2.4	Kompetanseutvikling.....	15
2.5	Kompetansemobilisering	18
3	Metode.....	20
3.1	Forskningsdesign og metode	20
3.2	Valg av case.....	21
3.3	Datainnsamling og analyse.....	21
3.4	Kvalitetskriterier	24
3.5	Etikk.....	26
4	Case	28
5	Empiriske funn	29
5.1	Ledelse.....	29
5.2	Strategisk kompetanseledelse	29
5.3	Kompetanseanskaffelse	31
5.4	Kompetanseutvikling.....	32
5.5	Kompetansemobilisering	33
6	Diskusjon.....	35
6.1	Ledelse.....	35

6.2	Strategisk kompetanseledelse	37
6.3	Kompetanseanskaffelse	40
6.4	Kompetanseutvikling	42
6.5	Kompetansemobilisering	45
7	Konklusjon	47
7.1	Svar på problemstillingen	47
7.2	Studiens bidrag	48
7.3	Svakheter ved studien og forslag til videre forskning	48
8	Litteraturliste	50
9	Vedlegg	53
9.1	Vedlegg 1 Intervjuguide	53

1 Innledning

1.1 Aktualisering

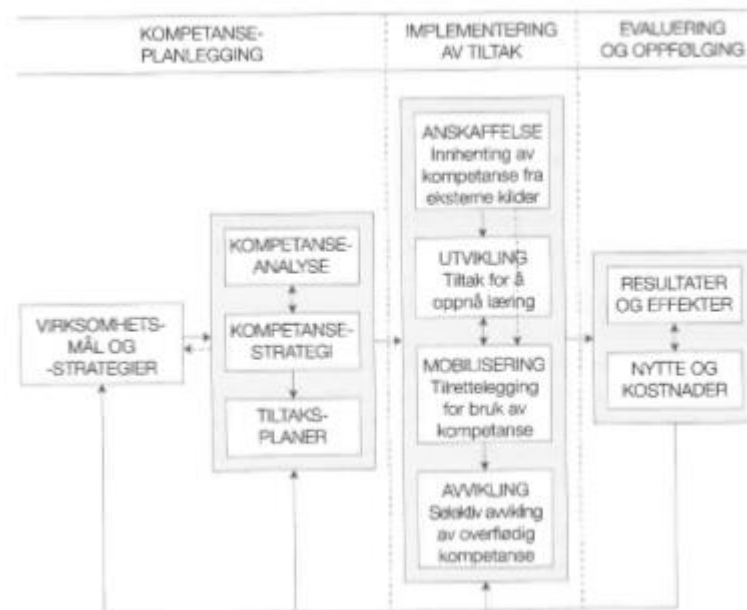
Temaet for denne avhandlingen er strategisk kompetanseledelse. Lai (2013) definerer begrepet strategisk kompetanseledelse slik: «Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider *har og bruker* nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2013, s. 14). Da det er ledelsen som ivaretar de strategiske beslutninger i bedriften vil det være hensiktsmessig å studere hvordan ledelsen driver kompetanseledelse. I denne studien vil det fokuseres på å belyse hvordan ledelsen arbeider med implementering av tiltak for å anskaffe, utvikle og mobilisere den kompetanse som er nødvendig for at bedriften skal nå sine strategiske mål.

Samfunnet er i stadig endring, endringen skjer i mange bransjer, i et voksende tempo og konkurransen mellom bedriftene blir større. Småbedrifter har i mange tilfeller ikke de samme ressursene til rådighet som store, men er allikevel nødt til å innhente, utvikle og beholde kompetanse for å oppnå størst mulig måloppnåelse og verdiskapning. Småbedrifter i Nord-Norge konkurrerer om kompetanse både internt i landsdelen men også utenfor. Det å opprettholde kompetansearbeidsplasser i landsdelen er viktig. Oppslag i media viser at fraflytting og mangel på arbeidskraft til å fylle ledige stillinger i Nord-Norge er en utfordring (nrk.no., 2020). Dette er med på å gjøre det aktuelt å se på om ledere i de to bedriftene som omfattes av undersøkelsen opplever og eventuelt også jobber med utfordringer knyttet til lokalisering. Det å kunne utvikle og tilby kompetansearbeidsplasser kan også være med på å motivere personer som flytter ut for å ta høyere utdanning til å komme tilbake. Men det kan også være med på å gi de som tar ulike profesjonsutdanninger innad i landsdelen en mulighet til å få jobber som er i samsvar med de forventninger de har til en jobb hvor de kan få tatt i bruk kompetansen de har tilegnet seg. Det å ha bedrifter som kan tilby kompetansearbeidsplasser innenfor ulike bransjer kan også få personer uten tilknytning til landsdelen til å flytte nordover. En variert sammensetning av bedrifter som tilbyr et bredt utvalg av stillinger både innenfor privat og offentlig sektor, kan være med på å trekke til seg arbeidskraft, både fra inn- og utland, noe som kan være med på å gi utvikling og økonomisk vekst i den nordlige landsdelen.

1.2 Problemstilling

Det er gjort mye forskning på kompetanseledelse i store bedrifter og det er også gjort forskning på dette i småbedrifter. Søk i forskningslitteratur viser også at forskning som er gjort gjerne er knyttet til bedrifter som er større enn bedriftene i denne studien og forskningen er også gjort i bedrifter i andre land. Det anses likevel som fruktbart å se til denne forskningen og de funn som er gjort for å belyse ledelsens arbeid med kompetanseledelse også i en nordnorsk kontekst. Denne studien gjennomføres som en case-studie i to bedrifter i to ulike bransjer i privat sektor. Det å gjennomføre undersøkelsen i to bedrifter kan være med på å tilføre studien et rikere datamateriale gjennom å få belyst flere sider ved ledelsens arbeid med kompetanseledelse. Å studere ledelsens arbeid i to ulike bransjer gir også en mulighet for å se om det er organisatoriske forhold i eller rundt bedriftene som kan ha innvirkning på dette arbeidet. Studien vil også være med på å gi et innblikk i hvilke utfordringer ledelsen eventuelt har i arbeidet med kompetanseledelse i småbedrifter i Nord-Norge. Videre søker studien å belyse hva som kan fremme og hemme ledelsens muligheter til å knytte kompetanseledelse opp mot bedriftens strategiske mål. Ifølge Lai (2013) bør strategisk kompetanseledelse ses på som en kontinuerlig prosess og ikke bare adskilte aktiviteter som gjennomføres i en tidsbegrenset periode. Prosessen starter ifølge Lai (2013) med planlegging og måldefinering før tiltak prioriteres. Når tiltakene er gjennomført blir det foretatt en evaluering av disse hvor det vektlegges å avdekke resultater ut fra de målene som ble definert (Lai, 2013, s. 14). Men siden dette ses på som en kontinuerlig prosess slutter den ikke med evaluering da formålet med denne prosessen ifølge Lai (2013) er å innhente informasjon og erfaring som brukes for å planlegge og gjennomføre nye tiltak innenfor en ny tidsperiode.

Lai (2013) sin modell for strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess (s. 15):



Figur 1.1 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess

For at studien ikke skal bli for omfattende i forhold til den tid som står til rådighet for gjennomføringen av oppgaven er det valgt å fokusere på elementene i Lai (2013) sin modell som omhandler implementering av tiltak. Fokus i masteroppgaven vil derfor rettes mot ledelsens arbeid med kompetanseanskaffelse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. Ifølge Lai (2013) vil ikke gode planer eller store utviklingstiltak gi noen garanti for at organisasjonen får tilgang på relevant kompetanse, og heller ingen garanti for at tiltakene som gjennomføres vil bidra til ønsket atferd eller høyere måloppnåelse. Dersom det er konkurranse om spesielle typer kompetanse må en kanskje se på hvilke tiltak som kan gjøre at bedriften kan trekke til seg ansatte med den kompetanse som både er ønskelig og nødvendig for bedriften. Men for å vite hva en har behov for må en leder ha oversikt over hvilken kompetanse som er tilgjengelig internt før en starter arbeidet med utlysning av stillinger. Organisasjonene kan rekruttere kompetanse, men det er også viktig å ta vare på den kompetanse som allerede er anskaffet. Ifølge Kvålshaugen og Breunig (2009) vil kompetanse være en viktig innsatsfaktor for å levere tjenester, men kompetanse er likevel ikke bare noe en har men også noe som utvikles. Det vil derfor ikke være nok å klare å

tiltrekke seg kompetanse og få ansatte til å bli, en må også sørge for at ansatte gis mulighet for å utvikle seg slik at denne står i forhold til de tjenestene som bedriften skal levere.

Med utgangspunkt i problemstillingen tas det sikte på å innhente informasjon om hvordan ledere i småbedrifter i Nord-Norge driver kompetanseledelse gjennom implementering av tiltak for anskaffelse, utvikling og i tillegg se på hvordan ledelsen jobber med at en kompetanse som finnes i bedriften blir tatt i bruk. Videre vil studien søke å gi svar på hvordan ledelsen i den enkelte bedrift klarer å gjennomføre strategisk kompetanseledelse. Besvarelsen av problemstillingen kan være med på å belyse ledelsens arbeid med kompetanseledelse når det gjelder småbedrifter i Nord-Norge.

Studiens problemstilling er:

Hvordan gjennomfører ledelsen i småbedrifter i Nord-Norge strategisk kompetanseledelse?

2 Teori

2.1 Ledelse

Ledelsen i bedrifter er ansvarlig for at de ressursene som er tilgjengelig benyttes slik at bedriftens mål kan nås på best mulig måte. For å nå disse målene er det viktig at de som innehar dette ansvaret forvalter dette på best mulig måte. «Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives», (Yukl, 2013, s. 23). Dette innebærer at en ser på ledelse som en påvirkningsprosess, hvor ledelsen gjennom sin rolle skaper forståelse for de beslutningene som skal tas og dette skal videre føre til at de jobber i fellesskap mot bedriftens mål. Ifølge Yukl (2013) inkluderer definisjonen ikke bare å påvirke og tilrettelegge for det arbeidet som pågår i organisasjonen, men også å sikre at den er forberedt på å møte framtidige utfordringer. I småbedrifter er leder gjerne tettere på de ansatte og har på den måten større mulighet for å gjennomføre en slik påvirkningsprosess. Dette fordi de gjennom å være tettere på de ansatte har lettere for å kommunisere ut hvilke beslutninger som er fattet eller må fattes. I store bedrifter kan det være at beslutninger som fattes blir kommunisert på mer formelle måter gjennom eksempelvis informasjonsskriv og allmøter.

Sund og Lines (2014) har gjennomført en studie hvor formålet var å undersøke om det finnes måter å lede på som kan karakteriseres som naturlig norsk ledelse eller kulturtilpasset ledelse. Sund og Lines (2014) skriver at: «...så er det viktigste kjennetegnet ved norske ledere at de forsøker å skape verdi for sine organisasjoner gjennom å legge til rette for og å stimulere medarbeiderne til å ta ansvar for sin egen jobb, herunder å igangsette forbedringsinitiativ» (s. 73). Men organisatoriske forskjeller mellom store og små bedrifter kan også gjøre at ledelse fortoner seg annerledes i småbedrifter enn i store organisasjoner. Organisasjonsstruktur kan være med på å gjøre at ledere i småbedrifter kan ha andre utfordringer enn ledere i store bedrifter. Ledere i små bedrifter har ifølge Singh og Vohra (2005) problemer med å tiltrekke seg kompetanse, motivere dem og også utfordringer med å beholde dem. Det følger av Wong og Aspinwall (2004) at små bedrifter kan miste ansatte på grunn av manglende muligheter til karriere og lavere lønn enn større konkurrerende bedrifter kan tilby. Det at en har få muligheter til å stige i gradene kan gjøre at noen ikke ønsker å søke seg til småbedrifter. Det å

jobbe i en større organisasjon kan føre med seg flere muligheter for utfordringer ved at det sannsynligvis vil være større muligheter for å bytte stilling innen organisasjonen. Videre kan det være flere muligheter for karriereutvikling som følge av at større bedrifter gjerne er mer hierarkiske og av den grunn har flere ledernivåer.

2.2 Strategisk kompetanseledelse

Lai (2013) mener at strategisk kompetanseledelse bør betraktes som en kontinuerlig prosess som gjennomføres i ulike steg, planlegging, gjennomføring og evaluering. Prosessen avsluttes ikke med evalueringen, men resultatene danner grunnlag for ny planlegging og måldefinering, som igjen gir nye prioriterte tiltak. Slik blir dette en kontinuerlig prosess hvor organisasjonen hele tiden jobber for å nå definerte mål (Lai, 2013). Lai (2013) definerer kompetanse på følgende måte: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46). Ut fra Lai (2013) sin definisjon av kompetanse vil derfor ferdigheter, evner og holdninger i tillegg til kunnskap være med på å danne grunnlaget for kompetansebegrepet. Nordhaug (2004) har en begrepsmodell som består av tre hovedelementer: kunnskaper, ferdigheter og evner. I forhold til Nordhaug (2004) sin definisjon av kompetanse har Lai (2013) et utvidet kompetansebegrep som også inkluderer holdninger. I denne studien er det valgt å ta utgangspunkt i Lai (2013) sin definisjon av kompetanse hvor også holdninger inkluderes. Lai (2013) viser til at «knowledge» brukes om kompetanse i arbeidslivet i engelsk faglitteratur. «I engelsk faglitteratur om kompetanse i arbeidslivet har «knowledge» etablert seg som hovedbegrep, for eksempel i «knowledge management» («kunnskapsledelse»), (Lai, 2013, s. 20). Det følger også av Lai (2013) at «knowledge» ofte blir brukt i en bredere betydning, i form av «viten», men at en må være oppmerksom på at dette ikke alltid er tilfelle (s. 20). Da teori i denne oppgaven også bygger på teori utgitt på engelsk er det nyttig å ha dette som bakteppe når det gjelder bruken av begrepet kunnskap og det valget som er gjort med hensyn til den utvidede bruken av kompetansebegrepet.

Ifølge Wong og Aspinwall (2004) er kunnskapsstyring mye diskutert i næringslitteraturen, men en stor del av forskningen og litteraturen omkring kunnskapshåndtering er imidlertid knyttet til store organisasjoner. Dette er naturlig siden det de store organisasjonene som har mest ressurser og forvalter de største verdiene (Wong & Aspinwall, 2004). Men det er også

viktig å få kunnskap om hvordan ledere i små bedrifter driver kompetanseledelse. I en studie gjort av Cassell, Nadin, Gray & Clegg (2002) hevdes det at små og mellomstore bedrifter spiller en viktig rolle i den europeiske økonomien og at både lokale og nasjonale økonomier stort sett består av mindre virksomheter, i tillegg til et mindretall store. Gitt at små og mellomstore bedrifter spiller en større rolle kan de være en god kilde til materiale for ledelsesforskere (Cassell et al., 2002). Selv om denne forskningen er gjort i små og mellomstore bedrifter er de adskillig større enn case-bedriftene i denne studien, men funn herfra kan allikevel være interessante sett i lys av strategi og ledelse av menneskelige ressurser. Resultatet av Cassell et al. (2002) sin forskning er interessant da det gir et bilde av sammenhengen mellom HR-praksis og strategi. «The key point of the model is that rather than being driven by a strategic focus, the application of HR practices is driven by presenting issues, in the context of current business priorities» (Cassell et al., 2002, s. 689). Videre framgår det av forskningen til Cassell et al., 2002 at små bedrifter i mindre grad har fokus på evaluering av prosesser. «For most of the interviewees there was no formal evaluation of the success of the HR initiatives that they introduced» (Cassell et al., 2002, s 689). En studie gjort av Singh og Vohra (2005) viser også til at behovet for strategisk styring av ressursforvaltningen i mindre bedrifter kan diskuteres, men deres studie viser også at en ved en tilstrekkelig planlegging av menneskelige ressurser og integrering av personalressursstrategier med forretningsstrategi vil kunne øke produktiviteten. Ved å se til denne forskningen kan en se at det å knytte planene for den menneskelige kapitalen opp mot den strategiske planlegging kan være viktig også for småbedrifter. For å overleve må bedriftene nå sine økonomiske mål og dette vil kreve planlegging og styring av ressurser. Gjennom riktig utnyttelse av tilgjengelige ressurser, både økonomiske og menneskelige kan derfor småbedriftene ha bedre forutsetninger for å overleve også på lengere sikt. Wong og Aspinwall (2004) viser til at ledere i små bedrifter i mange tilfeller er eiere og at bedriftene er mindre hierarkiske. Organiseringen medfører at en ledere i små bedrifter kan være drivkraften for å implementere «knowledge management» såfremt de anerkjenner viktigheten og potensialet i dette (Wong & Aspinwall, 2004). Selv om en bedrift klarer å tiltrekke seg nødvendig kompetanse er det ikke sikkert dette er tilstrekkelig til å opprettholde lønnsomheten.

Omgivelsene er i stadig endring og det vil være viktig for ledelsen å ha kunnskap om hvilken kompetanse de har tilgjengelig i bedriften og hva de må innhente eller eventuelt utvikle. Men for å nå sine mål er det avgjørende om de har den nødvendige kompetansen som skal til for å gjennomføre de oppgavene som skal gjøres. Utfordringen vil være at for å vite hva en trenger av kompetanse må en også ha god oversikt over hva en har, og hva som eventuelt kan utvikles av kompetanse internt. Dette innebærer at en bør legge en plan for hvordan dette arbeidet skal foregå. Ifølge Lai (2013) kan det ikke ses på som strategisk kompetanseledelse dersom det ikke er en kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. Det må ligge strategiske analyser og definerte mål til grunn og dette må inngå i strategiarbeidet til toppledelsen (Lai, 2013).

Små bedrifter har distinkte kjennetegn og funksjoner som gjør at de skiller seg fra store organisasjoner og det er derfor viktig å kjenne til disse forskjellene før en prøver å implementere kunnskapsledelse i bedriften (Wong og Aspinwall, 2004). Dette trekker i retning av at en ikke bare kan se på en liten bedrift som en mindre utgave av en stor også med hensyn til kompetanseledelse. Det vil være forskjell mellom små og store bedrifter, ikke bare når det gjelder antall ansatte, men også organisatoriske forhold som blant annet ledelsesnivåer vil skille disse fra hverandre. Store bedrifter har gjerne også større økonomisk handlingsrom enn småbedrifter, og gjennom dette har de bedre muligheter for å tilby både høyere lønn og karrieremuligheter, noe som kan være et fortrinn ved rekruttering av ansatte. En utfordring er at selv om en har kompetansen i dag kan den lett forsvinne ved at ansatte slutter, eller den kan bli mindre nyttig ved endringer og omstillinger. Ifølge Nordhaug (2004) eies ikke kompetanseressurser på lik linje som fysiske og finansielle ressurser. Arbeidsgiver vil ikke ha samme kontroll over de menneskelige ressursene da de kan ta med kompetansen for å bruke den hos andre arbeidsgivere (Nordhaug, 2004). Ifølge Nordhaug (2004) medfører dette at ledelsen får en ny utfordring for å forhindre at verdifull kompetanse blir borte.

2.3 Kompetanseanskaffelse

Lai (2013) ser på kompetansestrategi som en helt overordnet type strategi: «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). Hvor vanskelig det er

å rekruttere ansatte kan avhenge av bransje og type kompetanse, og det kan også antas at bedriftens lokalisering har noe å si for hvor attraktiv den er som arbeidsplass. Bedrifter som er lokalisert i større byer og tettsteder har sannsynligvis en fordel framfor mindre steder i arbeidet med rekruttering av ansatte. Dette kan henge sammen med at større byer og tettsteder har flere muligheter for tilbud også utenom arbeidstid, kanskje kan også klimatiske forhold tenkes å ha betydning. Videre er det gjerne rimeligere og enklere å reise både til og fra større steder som følge av at kollektivtrafikken er mer utbygd i sentrale strøk. Rekruttering av ansatte er viktig for at ledelsen i bedriften skal være i stand til å nå de oppsatte mål, da de er avhengige av å ha ansatte som også jobber mot disse målene for å skape lønnsomhet for bedriften. «Rekruttering av medarbeidere er vesentlig for å anskaffe den kompetansen en organisasjon har behov for» (Lai, 2013, s. 83). Leder må derfor ha god oversikt over hvilken kompetanse bedriften må ha. Pfeffer (1995) viser til at en ved å jobbe med hvordan en tenker på arbeidstakerne kan være en kilde til en strategisk fordel. En må jobbe med menneskene i bedriften og ikke erstatte dem eller begrense deres aktivitet. Arbeidstakerne er ikke en kostnad som skal minimeres eller unngås (Pfeffer, 1995). Eiendeler kan lett erstattes men det koster å erstatte ansatte, både i form av kostnader til rekruttering, men også i forhold til ressurser som går med til opplæring. Ifølge Pfeffer (1995) tar det tid å oppnå konkurransefortrinn gjennom arbeidsstyrken, men når det først er oppnådd er det vanskelig for andre bedrifter å kopiere. Med bakgrunn i dette vil det være viktig å gjøre de rette ansettelsene. Dersom en får rekruttert ansatte som kan være med på å tilføre bedriften det som gjør at de skiller seg ut fra konkurrentene på en positiv måte, vil det kunne være en konkurransefordel. Økt konkurransefordel medfører at bedriften i større grad har mulighet for å nå sine mål.

Ifølge Fredriksen og Sørebo (2013) er medarbeiderne virksomhetens viktigste ressurs og rekruttering av medarbeidere er en av virksomhetens mest kritiske prosesser. Det følger videre at en strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet er nødvendig for å sikre virksomheten kompetente, motiverte og tilfredse arbeidstakere (Fredriksen & Sørebo, 2013). Ployhart (2006) viser til at det i dag er andre utfordringer knyttet til anskaffelse av arbeidskraft enn før blant annet som følge av at det er blitt flere kompetansearbeidsplasser. «*Modern organizations struggle with staffing challenges stemming from increased knowledge work, labor shortage, competition for applicants, and workforce diversity*» (Ployhart, 2006, s.

868). Selv om Ployhart (2006) sin forskning ikke er gjort direkte mot småbedrifter kan allikevel noen av funnene i denne forskningen være interessante i lys av utfordringer i småbedrifter. Det er ikke usannsynlig at også mindre bedrifter, på samme vis som store bedrifter har utfordringer når det gjelder å tiltrekke seg ansatte i konkurransen om kompetanse. Utfordringene i forhold til å konkurrere om nødvendig arbeidskraft i småbedrifter kan kanskje i noen tilfeller også være større som følge av lokalisering og organisering.

Lai (2013) viser til viktigheten av å gjøre en jobbanalyse i forkant av ansettelse av nye medarbeidere. Grunnlaget for analysen vil være om en medarbeider som er sluttet skal erstattes eller om det skal opprettes en ny stilling (Lai, 2013). For å kunne gjøre en slik analyse må en leder ha god oversikt over hvilken kompetanse som allerede finnes i bedriften. Kanskje kan det være ansatte som kan kurses eller utdannes til å fylle den stillingen som blir ledig. En ansettelse er uansett en viktig avgjørelse og det kan være vel anvendt tid at ledelsen tar en grundig gjennomgang av de behovene de har i forhold til kompetanse før de lyser ut stillinger og ikke kun ser etter en som innehar den samme kompetanse som den som sluttet.

Prosjektorganisasjoner organiseres i mange tilfeller i team og det vil ikke bare være den formelle kompetansen men også deltakernes vilje til å hjelpe hverandre og spille hverandre gode som er viktig i tillegg til den faglige kompetansen. Dette kan også være aspekter det kan være nyttig å hensynta når en vurderer ansettelse og ikke kun se på at en oppfyller de faglige kvalifikasjonene til en stilling. Men dersom det er konkurranse om enkelte typer kompetanse er det kanskje ikke det ledere i første rekke har mulighet å legge størst vekt på i søken etter å få tak i ansatte med nødvendig kompetanse.

Ifølge Nordhaug (2004) kan høy kompetanse eller spisskompetanse bygges opp ved å rekruttere eksternt eller en kan utvikle egne ansattes kompetanse fram til et høyt kvalifikasjonsnivå (s. 38). Lai (2013) hevder at det å anskaffe kompetanse gjennom rekruttering er komplekst og krevende. Det vil være store nytteeffekter ved å arbeide systematisk med rekrutteringsmetodene og øke graden av struktur på jobbintervjuet (Lai, 2013). Dette bygger under det forhold at det vil være viktig å gjøre en grundig prosess i forbindelse med ansettelse og også se på om det er muligheter for å utdanne egne ansatte for

å fylle ledige stillinger. Men det vil også være kostnader knyttet til rekruttering og ifølge Lai (2013) må disse kostnadene knyttet til forbedring av rekrutteringsprosesser og rekrutteringsprosedyrer vurderes opp mot betydningen av bedriftens behov for å anskaffe kompetansen. En grundig prosess med vurdering av kostnader sett opp mot bedriftens behov for kompetanse vil sannsynligvis også være nyttig for småbedrifter. Småbedrifter har kanskje ikke de samme økonomiske muligheter som store til å kjøre store ansettelsesprosesser da annonsering koster. Dersom en skal leie inn andre til å gjennomføre ansettelsesprosessen vil det også medføre kostnader. Dette kan føre til at ledere i småbedrifter i større grad må håndtere hele ansettelsesprosessen på egenhånd, noe som også kan være tidkrevende i en hektisk hverdag.

2.4 Kompetanseutvikling

Det er ikke nok å få tak i kompetanse, leder må også legge til rette for at den kompetansen som er anskaffet blir utviklet. Dersom de ansatte får lov å utvikle seg og gjennom dette oppleve mestring, kan det ha positive følger, ikke bare for den enkelte ansatte men også for bedriften. Det er derfor viktig at ledelsen sørger for at kompetanseutvikling kan skje. Lai (2013) viser til at kompetanseutvikling og læring ofte benyttes som synonyme begreper. Ifølge Lai (2013) handler begge disse begrepene om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Arbeidsoppgavene vil gjerne endre seg over tid, enten ved at ny teknologi kan tas i bruk eller det kan være forhold i omgivelsen som stiller krav slik at ansatte må tilegne seg ny kompetanse. Anskaffet kompetanse må ivaretas og Kvålshaugen og Breunig (2009) fremhever viktigheten av at kompetanse utvikles. Det bør derfor være i ledelsens interesse at de ansatte får muligheten til å utvikle sin kompetanse, da dette kan være med på å hjelpe ledelsen i bedriften med å nå de strategiske målene. Dersom ansatte får lov å utvikle sin kompetanse kan det være en motivasjonsfaktor for å gjøre en god jobb. Og det å bli sett og satset på kan også være med på å øke trivselen og gjøre at man føler seg ivaretatt og verdsatt. Det å ikke få bruke kompetansen og heller ikke få utvikle seg kan være demotiverende. Men det medfører også sløsing med bedriftens ressurser, noe som igjen vil kunne være med på å svekke bedriftens måloppnåelse. Når det gjelder strategisk kompetanseledelse vil det ifølge Lai (2013) si at man fokuserer på systematisk kompetanseutvikling. Dette innebærer målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer (Lai, 2013). Småbedrifter kan ha en fordel av at de er mer gjennomtsiktige slik at leder lettere kan følge opp den enkelte

ansatte og kan hjelpe til med å sette delmål for den enkelte ansattes prestasjoner. I småbedrifter flyter kanskje også dialogen lettere ved at ansatte og ledere jobber tettere sammen. Dette kan også gjøre at den enkelte ansatte lettere kan tilkjenne sine behov for kompetanseutvikling. Men det å utvikle kompetanse koster som regel penger i forhold til kursavgifter, videre- eller etterutdanning og kanskje også reiser i den forbindelse. Dette kan gjøre at mindre bedrifter i distriktene ikke har de samme mulighetene til dette som bedrifter i mer sentrale strøk hvor det kanskje også finnes relevante utdanningsinstitusjoner. Reiseutgifter kan utgjøre forholdsmessige store beløp for småbedrifter.

Jakobsen (2010) viser til at det er viktig å identifisere og utvikle gode læringsarenaer. Små organisasjoner har en mindre hierarkisk struktur enn store. I små organisasjoner kan en derfor unngå hierarkiske strukturer som fremmer hemmelighet i stedet for åpenhet (Wong og Aspinwall, 2004). Organisasjonsstrukturen påvirker tilgangen til læringsarenaene og organisasjonsformer som team, prosjekter og møter kan være med på å fremme læring (Jakobsen, 2010). I en studie gjort av Xue, Bradley og Liang (2011) vises det til at teamklima og styrking av lederskap kan virke inn på de ansattes holdning til deling av kunnskap. Ifølge Sjøvold (2009) er teambygging et langsiktig, systematisk og målrettet arbeid. Sjøvold (2009) viser videre til at en for å få en effektiv teambygging må ha en forståelse av hvordan grupper fungerer og også hva som mobiliserer medlemmenes ressurser. Det vil derfor være viktig at ledelsen har kunnskap om hva som gjør at en organisering i team kan være fruktbart. Det er ikke gitt at det å sette sammen ansatte til å jobbe i gruppe eller team vil føre til økt produktivitet og kompetansedeling. Slik det også fremgår av Sjøvold (2009) krever teambygging trening og en må vurdere om den innsatsen en legger inn i dette er verdt det.

Det er ikke all kompetanseutvikling som foregår gjennom formelle tiltak som kurs og utdanning. Kompetanseutvikling kan også skje i mer uformelle sammenhenger, gjennom samtaler eller ved å se hvordan andre jobber. Nordhaug (2004) beskriver jobbtrening som uformell læring, og som innebærer egenlæring eller overføring av kunnskaper og ferdigheter fra kollegaer. All læring trenger derfor ikke å være planlagt, men kan rett og slett oppstå ved at en observerer eller tar del i samtaler med kollegaer. Ved å betrakte hva andre gjør og ved å ha mulighet for å spørre i arbeidssituasjonen kan en derfor lære selv om ikke ledelsen har laget en egen plan for dette. Men ledelsen kan også legge til rette for kompetanseutvikling

gjennom ulike tiltak. En mulighet er å utvikle kompetanse ved å tilrettelegge for hverdagslæring. Hverdagslæring kan defineres som «kompetanse tilegnet basert på erfaringer og refleksjoner knyttet til det daglige arbeidet i virksomheten» (Kvålshaugen & Breunig, 2009). For å utnytte den kompetansehevingen som ligger i hverdagslæring er det nødvendig med et sosialt nettverk, da det alltid vil være enklest å spørre en man kjenner (Kvålshaugen & Breunig, 2009). I små bedrifter er det færre ansatte og dermed kan det være lettere å bli kjent med hver enkelt. Dette kan igjen bidra til å skape et sosialt nettverk og dermed kan det være med på å skape en mulighet for læring og kompetansedeling. På mindre steder kan det kanskje også være slik at en deltar på aktiviteter eller har mer kontakt med hverandre utenfor arbeidstid enn i store byer. Dette kan også være med på å gjøre at ansatte på mindre steder lettere utvikler et sosialt nettverk med kollegaer. Det framgår også av studien til Kvålshaugen og Breunig (2009) at hverdagslæring er en viktig faktor i evnen til å utvikle, dele og overføre kompetanse mellom mennesker i organisasjonen. Her kan det også finnes støtte i studien til Desouza og Awazu (2006) som viser at kunnskapsoverføring i små og mellomstore bedrifter skjer både via formelle og uformelle sosialiseringmetoder.

I en undersøkelse gjort av Foss, Minbaeva, Pedersen og Reinholt (2009) som tar for seg sammenhengen mellom egenskapene med jobben og hvordan dette påvirker den ansattes vilje til kunnskapsdeling, er et av funnene at jobbautonomi har en positiv påvirkning av viljen til kunnskapsdeling. Dette trekker i retning av at ansatte som har opplevelsen av å ha en arbeidsplass hvor de får lov å utvikle seg, og også har friheten til å styre arbeidshverdagen sin, kan være med på å skape et miljø hvor kunnskapsdeling blir en del av arbeidshverdagen. Ifølge Lai (2013) er det ledelsen som legger premissene for arbeidsmiljøet og for hvordan ansatte blir opptatt av mestring kontra prestasjoner. Videre følger det av Lai (2013) at det er ledelsen som legger føringene for hvordan den enkelte ansatte skal bli i stand til å oppleve mestringstro og også sikre tilstrekkelig autonomi. Olafsen (2018) peker også på viktigheten av å ha et autonomistøttende arbeidsmiljø og at dette kan ha positive konsekvenser for både arbeidstakere og organisasjoner. Ut fra dette vil det være viktig at ledere jobber aktivt for å skape et arbeidsmiljø slik at ansatte blir mer tilfredse og fornøyde med arbeidshverdagen og også får mulighetene til å utvikle seg og lære. Dette kan være med på å gi bedriften motiverte arbeidstakere som jobber for at bedriftens mål skal nås.

2.5 Kompetansemobilisering

For at ledelsen i bedriftene skal ta i bruk alle ressurser og nyttiggjøre seg disse må en ha oversikt over hvilken kompetanse som finnes i bedriften. Kompetanse som ikke benyttes kan ses på som sløsing av ressurser og føre til svekket måloppnåelse. For at kompetansen skal bidra til måloppnåelse og verdiskapning må den benyttes på en relevant måte og ledelsen har også et ansvar for å høste størst mulig gevinst for investeringene de har gjort i kompetansen (Lai, 2013). Men det vil også være viktig for ansatte å få lov å bruke den kompetansen de har. Derfor er det viktig at ledelsen har en oversikt over den kompetansen som ansatte innehar. Ved å ha oversikt over beholdningen av kompetanse har leder også mulighet til å iverksette tiltak for å ta denne i bruk. «Lav kompetansemobilisering har en rekke negative konsekvenser i tillegg til svekket måloppnåelse, både for organisasjonen, den enkelte medarbeider og arbeidsfellesskapet vedkommende tilhører» (Lai, 2013, s. 18). Det vil da være viktig å benytte den kompetansen som er tilgjengelig. Det å benytte kompetansen er ikke bare viktig fordi bedriftene skal få mest mulig igjen for det de investerer i, men også fordi de ansatte kan oppleve det som demotiverende hvis de ikke får brukt det de kan.

I en studie gjort av Olafsen (2018) framgår det at dersom de ansatte blir oppfordret og ser nytten av å praktisere det de har lært kan det føre til økt grad av jobbauntonomi. En studie gjort av Lai (2011) viser også at autonomi er en sentral faktor i egenmotivasjonsteori, og regnes som en av de viktigste faktorene for å utvikle og beholde indre motivasjon. Nordhaug (2004) skiller mellom indre og ytre belønning eller motivasjon. Indre belønning kan knyttes til bedre mestring av arbeidet, økt personlig kompetanse, høyere selvtillit, selvrealisering og det å føle fellesskap med andre (Nordhaug, 2004). Ytre belønning knyttes til lønn, frynsegoder, avansement, status og også det å få anerkjennelse fra andre for arbeidet en gjør (Nordhaug, 2004). Lai (2011) viser til at dersom medarbeidere får anledning til å bruke kompetansen sin og gjennom dette motiveres kan det gi positive erfaringer og øke den indre motivasjonen. Dersom bedriften har motiverte ansatte som engasjerer seg i jobben sin vil det sannsynligvis også være til gunst for bedriften all den tid det også kan føre til at bedriften har større muligheter for å nå sine mål. Dette kan igjen medføre økt tilfredshet og glede over jobben man utfører. Men dersom ikke den kompetansen som er anskaffet blir benyttet, kan det medføre at de ansatte blir demotivert, dette kan igjen føre til lavere måloppnåelse for bedriften og også for den enkelte ansatte (Lai, 2011). Dette underbygger at det er viktig at

ledelsen innehar informasjon om hva de ansatte besitter av kompetanse og hvilke ønsker de har i forhold til å bruke denne. Ved at ledelsen er oppmerksom på dette kan de også legge forholdene til rette for at de ansatte får tatt i bruk den kompetanse de er i besittelse av, noe som kan slå positivt ut både for den ansatte og bedriften. I småbedrifter er det naturlig at ledere har god oversikt over dette da det vil være lettere både å ha oversikt og oppdatere denne oversikten når den endres. I små bedrifter er det gjerne tettere dialog mellom leder og ansatt og det kan derfor være enklere å formidle de ønsker man som ansatt har for å få ta i bruk kompetanse. Men samtidig kan det være at det i småbedrifter ikke er mulig å ta i bruk all kompetanse den enkelte ansatte innehar på grunn av at oppgavene som skal utføres kanskje ikke krever denne type kompetanse.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign og metode

Ved vurdering av metode for denne oppgaven ble kvalitativ metode vurdert til å være best egnet. Ved bruk av kvalitativ metode kommer et mer holistisk syn på verden til syne, noe som vil si at en bygger på en førforståelse som gir ytterligere forståelse. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan ledelsen i to nordnorske småbedrifter driver kompetanseledelse. Da studien er undersøkende taler det for å bruke kvalitativ metode.

Det ble valgt case som forskningsdesign. Ifølge Yin (2018) er en case-studie en empirisk metode hvor man undersøker et fenomen innenfor den virkelige konteksten. Capeda og Martin (2005) hevder at case-studie er en godt egnet ledelsesforskningsstrategi. Dette begrunner de i tre forhold. Forskeren kan studere ledelse i en naturlig setting, videre får forskeren svar på «hvordan» og «hvorfor» spørsmål for å forstå arten og kompleksiteten i prosessene og for det tredje er case-studie også godt egnet for å utforske områder der det er gjort færre forskningsstudier (Capeda & Martin 2005). Teori vil danne grunnlag for å diskutere empiri opp mot eksisterende teori, og dette vil bli gjort gjennom å se om resultatene fra forskningen kan relateres til de funn som er gjort i denne studien. Da studien omfatter to bedrifter i ulike bransjer vil det også gi mulighet for å benytte innsamlet datamateriale for å sammenligne funn fra bedriftene opp mot hverandre. På denne måten kan en også få et innblikk i om det er ulikheter mellom de to bedriftene som følge av bransjetilhørighet når det gjelder ledelsens arbeid med kompetanseledelse.

Da det er lovet anonymitet i forhold til bedrifter og ledere vil det ikke bli gitt detaljerte opplysninger om disse. Selv om det er mange private bedrifter i Nord-Norge både innenfor konsulentvirksomhet og varehandel er forholdene allikevel ikke så store og for detaljerte opplysninger om lokalisering, antall ansatte og etableringstidspunkt kan være med på å identifisere disse slik at lovnad om anonymitet ikke overholdes. Anonymiseringen kan på den andre siden føre til at oppgaven mister noe av dybden den kunne hatt ved å beskrive både omgivelsene og bedriftene mer i detalj, men etter mitt syn vil de opplysninger som framgår allikevel være tilstrekkelig til å belyse ledelsens arbeid med kompetanseledelse i disse to nordnorske case-bedriftene.

3.2 Valg av case

På en forelesning i høst ble det introdusert forskjellige temaer som kunne være aktuelle i forhold til skriving av masteroppgaven. I denne forelesningen ble det orientert om et prosjekt som Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet hadde startet opp i samarbeid med NHO Arktis og næringsforeningene i Tromsø, Harstad og Narvik. Formålet med dette prosjektet var å frembringe mer kunnskap om hva nordnorske små og mellomstore bedrifter som lykkes gjør innenfor strategi, styring og ledelse. Denne orienteringen fengte min interesse og ga meg ideen til å skrive en masteroppgave hvor formålet var å se på hvordan ledere i nordnorske småbedrifter jobbet med kompetanseledelse og strategi. Da det også kunne være interessant å se om det var forskjell på hvordan ledelsen i ulike bransjer arbeidet, ble det gjort en vurdering av hvilke bedrifter som kunne være aktuelle. Valget falt på to småbedrifter i en mellomstor by i Nord-Norge og det ble sendt epost med en kort presentasjon av masteroppgaven og spørsmål til bedriftene om de var villige til å delta i undersøkelsen og om lederne var villig til å være informanter. Begge bedriftene sa seg villige til å være case-bedrifter og delta på intervju, og det ble avtalt med ledere i begge bedrifter å komme nærmere tilbake til tidspunkt.

3.3 Datainnsamling og analyse

Saunders, Lewis og Thornhill (2016) mener at det er vanlig at en gjennomfører datainnsamling ved hjelp av et semi-strukturert intervju dersom studien er en undersøkende studie. Ledere har lettere for å samtykke i å bli intervjuet enn å fylle ut et spørreskjema, spesielt dersom tema for undersøkelsen er interessant (Saunders et al., 2016).

Saunders et al. (2016) mener også at selve intervjusituasjonen gir en mulighet for tilbakemelding og informanten får videre en personlig forsikring om hvordan informasjonen som blir gitt skal benyttes. Det at informanten har tillit til at informasjonen som gis ikke skal benyttes til andre formål enn å besvare problemstillingen i oppgaven kan være med på å gjøre at det blir mer åpenhet i intervjuet. At informanten også får forsikring om at både de og bedriftene blir anonymisert kan også være med på å forsterke åpenheten. Informantene i denne studien fikk opplyst flere ganger om at de ville bli anonymisert i masteroppgaven, ved avtale om intervju, i forkant av intervjusituasjonen og også etter at intervju var gjennomført. I denne oppgaven ble det valgt å gjennomføre datainnsamlingen ved hjelp av semi-strukturert intervju. Dette anses som mest hensiktsmessig, både med bakgrunn i min erfaring og den tid

som stilles til rådighet for gjennomføring av masteroppgaven. Semi-strukturert intervju vil gi rom for fleksibilitet slik at informanten kan komme med informasjon som vil være mer utfyllende enn om intervjuet skulle vært strukturert. Et strukturert intervju kunne vært benyttet for å gi informantene nøyaktig de samme spørsmålene, men da kunne det være en risiko for å gå glipp av nyttig informasjon. Valget falt derfor på semi-strukturert intervju.

Ifølge Dalen (2011) er det særlig påkrevd å utarbeide en intervjuguide når en anvender semi-strukturert intervju. Det forholdet at det ved innmeldingen av masteroppgaven til Norsk senter for forskningsdata også skulle ligge ved intervjuguide gjorde at arbeidet med intervjuguiden måtte igangsettes så raskt som mulig i starten av arbeidet med masteroppgaven. Før en kunne gå i gang med intervjuene måtte godkjenning foreligge, og det var derfor viktig å få dette på plass før avtale om intervjutidspunkt kunne gjøres.

«Det anbefales sterkt å bruke teknisk opptaksutstyr ved gjennomføring av kvalitative intervjuer fordi det er så viktig å ta vare på informantenes egne uttalelser», (Dalen, 2011 s. 28).

Bruk av lydopptak anbefales også av Bryman og Bell (2015) da det er vanlig å benytte en lydopptaker under intervju i kvalitativ forskning. Dersom en skal notere samtidig som man har fokus rettet mot informanten kan det være utfordrende. Det å notere samtidig som man gjennomfører intervjuet kan også virke forstyrrende på selve intervjusituasjonen. Dersom en noterer er det lett å miste setningene og språket som brukes (Bryman & Bell, 2015). Det vil derfor være en fordel å benytte lydopptaker ved gjennomføring av intervjuet. Videre begrunnes det i at det i kvalitativ forskning kreves en detaljert analyse og lydopptak sikrer at informantenes svar fanges opp på deres egne premisser (Bryman & Bell, 2015). Det ble derfor vurdert å bruke lydopptak dersom dette i forkant av intervjuet ble godkjent av informantene. Siden det ble planlagt å benytte lydopptak var det nødvendig å innhente tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata gjennom et eget meldeskjema. Dette ble gjort elektronisk og samtykkeskjema og intervjuguide ble lagt ved. Meldeskjema ble godkjent i midten av februar. Godkjenningen forelå da i god tid før datainnsamlingen var planlagt og avtaletidspunkt for intervju ble gjort. I henhold til framdriftsplan for prosjektet var datainnsamlingen planlagt gjennomført i begynnelsen av mars.

Når godkjenning forelå ble det tatt kontakt med lederne i bedriftene for å gjøre avtale om intervju. Det forhold at det var ledere som skulle intervjues viste seg å medføre noen utfordringer i forhold til tidspunkt for intervju. Lederne var opptatte personer og tidspunktene som passet for lederne å gjennomføre intervjuene ble såpass tett opp til hverandre i tid at det ikke ble tid nok til transkribering før etter at det siste intervjuet var gjennomført. Jacobsen (2005) viser til at omgivelsene kan være med å påvirke intervjusituasjonen, og det kan skiller mellom naturlige og kunstige omgivelser for den som blir intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i bedriftenes lokaler, noe som ble vurdert som mest hensiktsmessig ettersom leder da slapp å bruke tid på å forflytte seg samtidig som intervjuet kunne foregå i lederes naturlige omgivelser. I den ene case-bedriften var det tre ledere, men kun en som stilte til intervju. Dette ble begrunnet fra bedriftens side med at de mest sannsynlig ville gi de samme svar da lederne jobbet tett sammen. Da det er opp til informantene om de vil delta eller ikke, bør en respektere bedriftens vurdering da informanter uansett vil ha anledning til å takke nei til å bli intervjuet. En erfaring en kan høste fra dette er at det kan være hensiktsmessig i forkant å kartlegge mer grundig hvor mange informanter det vil være mulig å intervjuer.

Det kunne vært rom for noe forbedring av intervjuguiden dersom intervjuene hadde blitt gjort med større mellomrom, slik at en kunne høstet erfaring med hvilke spørsmål som fungerte bra og hvilke som ikke gjorde det. Men alt i alt synes det som at intervjuguiden fungerte etter hensikten og det ble samlet inn tilstrekkelig data til å gjennomføre studien. På grunn av koronasituasjonen som oppsto ble UiT Norges arktiske universitet stengt for studentene i slutten av uke 11. Da var de avtalte intervjuene gjennomført og det var ikke gjort avtale om flere intervjuer på dette tidspunktet. I denne undersøkelsen hadde en i utgangspunktet ikke forventet at det skulle være mange ledere å intervjuer i hver bedrift da dette er små bedrifter, så det var derfor ikke overraskende at det var få informanter tilgjengelig. Men det ble likevel gjort en vurdering i samråd med veileder om hvorvidt jeg skulle ta kontakt med en eller to bedrifter til, da intervju kan gjennomføres på Skype eller telefon. Det ble ikke tatt kontakt med flere bedrifter da det ble vurdert dithen at ledere i bedriftene nå sannsynligvis hadde nok med å håndtere den situasjonen som var oppstått med å ivareta ansatte og bedriftene.

3.4 Kvalitetskriterier

Tradisjonelt har kriteriene for validitet vært brukt i et positivistisk syn og har vært knyttet til kvantitativ forskning (Golafshani, 2003). Golafshani (2003) viser videre til at det også i kvalitative undersøkelser er nødvendig å gjøre en kvalitetssjekk av undersøkelsen. Det følger av Yin (2018) at det i virkeligheten sjelden oppstår en mulighet for å gjenta en case-studie. I kvalitative undersøkelser er det allikevel viktig å finne noen måter å sikre kvaliteten på den forskningen som er gjennomført. Yin (2018) viser til at det i en case-studie er vanskelig å gjenta den samme undersøkelsen, men det å dokumentere hvordan undersøkelsen er gjennomført er viktig for å gjøre denne mer pålitelig. Thagaard (2009) viser til at begrepene reliabilitet og validitet har en annen betydning innenfor kvalitative studier og knytter begrepet reliabilitet til forskningens pålitelighet og validitet til forskningens gyldighet. Når det gjelder overførbarhet knyttes dette til hvorvidt tolkninger i en enkelt undersøkelse kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). I denne studien er det valgt å bruke denne forståelsen av begrepene reliabilitet og validitet for å redegjøre for studiens kvalitet. Formålet med denne studien er ikke å generalisere, men å beskrive hvordan lederne i case-bedriftene implementerer kompetanseledelse.

I denne studien er reliabiliteten forsøkt sikret ved å beskrive hvordan undersøkelsen er gjennomført. Intervjuguide følger som vedlegg til oppgaven, slik at det framgår hvilke spørsmål som har vært utgangspunkt for datainnsamlingen. Det er gjort lydopptak for å bedre å kunne være sikker på hva informantene uttalte i forhold til spørsmålene. Men uansett vil det alltid være noe usikkerhet knyttet til påliteligheten i denne case-studien da den ikke vil kunne gjentas under de samme forholdene. Etter godkjenning av meldeskjema ble det kun gjort mindre endringer i intervjuguiden, dette krevde ikke ny godkjenning. Intervjuguiden ble gjennomgått av veileder i forkant av intervjuene, noe som var med på å sikre validiteten i forhold til at spørsmål som skulle stilles ville kunne være med på å besvare problemstillingen i oppgaven.

Dersom informantene tillot det ble det vurdert som hensiktsmessig å bruke lydopptak. Informantene ville bli gjort kjent med at intervjuet vil bli transkribert og at de får mulighet til å se gjennom dette. Dette er et ledd i det å sikre at informasjon er kommet ut slik de ønsker og informantene vil også ha mulighet til å utdype uttalelser dersom de mener disse ikke kommer

klart nok fram under intervjuet. Ved å gjøre lydopptak vil en kunne gjengi nøyaktig hva informanten sier. Det vil også være hensiktsmessig da intervjuguiden til et semi-strukturert intervju er fleksibelt og kan fravike noe fra intervju til intervju. Lydopptaket vil derfor være med på å sikre validiteten av intervjuet. Selv om transkribering av et lydopptak tar lang tid vil det være en lærerikt for en med liten erfaring fra intervjusituasjoner. Ved å høre gjennom intervjuet kan en erfare hvilke spørsmål som fungerer godt og hva som ikke gjør det. Muligheten for å låne opptaksutstyr ved UiT Norges arktiske universitet ble undersøkt. Siden dette var mulig og opptaksutstyr var tilgjengelig i ukene intervjuene var planlagt ble dette utstyret lånt. Utstyret var med dette tilgjengelig slik at det kunne benyttes under intervjuene. Informantene var informert om at det var mulighet for at det kunne blir gjort lydopptak i forbindelse med intervjuene da dette framgikk av samtykkeerklæringen. Men for å forsikre seg om at intervjuene kunne gjennomføres med lydopptak ble det også stilt direkte spørsmål til informantene i forkant av intervjuet. Før intervjuet startet spurte intervjuer derfor om det var aksept for at lydopptak kunne gjøres, informantene hadde ikke noe imot dette og opptak av intervjuene ble gjennomført. Det er min oppfatning at det var en god atmosfære under intervjuene og at informantene svarte ærlig og oppriktig på spørsmålene som ble stilt og at det var en god dialog i intervjusituasjonen.

Den erfaringen jeg fikk med å gjennomføre semi-strukturert intervju var at det kunne komme informasjon litt stykkevis og delt gjennom intervjuet. Da jeg hadde liten erfaring med denne type intervju ser jeg i etterkant hvor viktig lydopptak ble for å få med all informasjon, selv om den kanskje ikke fremsto som viktig i intervjusituasjonen. Skulle jeg da ha gjort notater under intervjuet ville det vært svært utfordrende for meg å notere samtidig som jeg skulle holde kontroll på intervjuguiden. Det ville også vært stor sannsynlighet for noe av datamaterialet ikke ville blitt fanget opp da det er krevende å notere samtidig som intervjuet skal gjennomføres. Det å bruke lydopptak vurderes av derfor å være med på å gjøre selve intervjusituasjonen mer naturlig både for informant og intervjuer. Opptakene ble transkribert etter at det siste intervjuet var gjennomført. Transkriberingen inneholder kun tale gjengitt på bokmål. Dette fordi dialekt og spesielle uttrykk kan være med på å identifisere informantene. Profesjoner og utdanningsretninger er også utelatt da det vil identifisere bedriftene. Videre er det ikke tatt med pauser når informanten tenker seg om, og det er det er heller ikke tatt med adferd under intervjuet i det transkriberte datamaterialet. På grunn av koronasituasjonen

kunne ikke informantene besøkes slik at de kunne lese gjennom det transkriberte intervjuet. Grunnet konfidensialitetshensyn ble det vurdert å ikke sende utskrift på epost. For å bøte på dette ble informantene kontaktet per telefon og tilbudt opplesning av transkribert intervju per telefon. Ingen av informantene uttrykte behov for dette. De ble igjen minnet på at de til enhver tid har rett til å se hva som er skrevet og kan ta kontakt med prosjekteier for tilgang til opplysningene.

Ifølge Yin (2018) er det ulike strategier for å analysere data fra case studier. «One strategy is to follow the theoretical propositions that led to your case study» (Yin, 2018, s. 168). Etter at intervjuene var gjennomført og transkribert ble funn som var gjort i analysen av innsamlet datamateriale strukturert. Teori var utgangspunkt for studien og spørsmålene ble derfor laget med utgangspunkt i teori. Det at intervjuguiden var bygget opp under temaene i undersøkelsen gjorde det lettere å systematisere innsamlet data. Selv om ikke all innsamlet data nødvendigvis framkom under det enkelte tema under intervjuet, har det allikevel vært til hjelp i arbeidet med analysen av data. Deretter ble funnene diskutert mot teori for å se om noen av funnene kunne sammenholdes med eksisterende teori. Dette ble gjort ved at funn fra det transkriberte datamaterialet ble diskutert opp mot teori for å se etter sammenhenger og motsetninger.

3.5 Etikk

I arbeidet med masteroppgaven har jeg et etisk ansvar, og dette ansvaret må ivaretas gjennom hele forskningsprosessen. Dette understrekes også av Yin (2018): «... you are responsible for conducting your case study with special care and sensitivity» (s. 88).

Samtykkeskjema for å delta som informant i studien har en godkjenningssdel hvor informantene skal undertegne på at de godkjenner å stille til intervju i forbindelse med datainnsamlingen til prosjektet. Ved innsending av meldeskjema ble det forklart hvordan transkriberingen skulle skje etter eventuelle opptak av intervju. Valg om å anonymisere informantene ved transkribering av intervjuene ble kommunisert i meldeskjema, ved kontakt med bedriftene og også i forkant av intervjuene. Samtykkeskjema inneholder informasjon om mulighet for lydopptak, men jeg forsikret meg også i forkant av intervjuet om at informanten tillot lydopptak og opplyste om at det var mulig å trekke seg fra intervjuet uansett tidspunkt.

Det forhold at det er gjort lydopptak skaper en trygghet for at det som ble sagt under intervjuene blir korrekt angitt. Transkribering ble foretatt i etterkant av at det andre intervjuet var gjennomført, og lydopptakene ble gjennomgått flere ganger under transkriberingen. Dette var viktig for å sikre at informasjon ble korrekt nedskrevet i det transkriberte datamaterialet.

Informantene i denne oppgaven er lovet anonymitet og dette ble ivaretatt allerede i transkriberingsfasen. Her ble ikke navn på hverken informant eller bedrift nevnt. For å ivareta lovnad om anonymisering ble også intervjuene transkribert på bokmål, slik at utsagn som refereres i oppgaven er gjengitt i bokmålsform. Samtykkeerklæringen som ble lagt ved prosjektmeldingen vil av konfidensialitetshensyn ikke bli lagt ved denne studien. Dette fordi det her framkommer opplysninger som kan være med på å identifisere bedriftene.

4 Case

Undersøkelsen skal baseres på to case-bedrifter. Intervjuene er foretatt i lokalene til bedriftene i en mellomstor by i Nord-Norge. Case-bedriftene tilhører to ulike bransjer, en fra varehandel, med noe tilknyttede tjenester (bedrift A) og en konsulentbedrift (bedrift B). For å besvare oppgavens problemstilling var det lederne i disse bedriftene det var aktuelt å intervju. Informantene anonymiseres og da det kun var en informant fra hver bedrift vil de bli omtalt som leder i henholdsvis bedrift A og B.

Leder i bedrift A har personal og økonomiansvar. Bedriften er tilknyttet en kjede som blant annet legger til rette for kurs for tilknyttede bedrifter. Det er leder i bedrift A som vurderer behovet for ansettelser. Når det skal rekrutteres skjer det ved hjelp av kjedens HR-avdeling, men det er leder i bedrift A som foretar ansettelsene. Leder har ikke direkte kundekontakt, kundekontakten ivaretas av ansatte. De ansatte har ulike profesjoner med ulike utdanningsnivåer og det er størst utfordringer i rekruttering av ansatte på høyere utdanningsnivåer. Bedriften er avhengig av at noen innehar særskilt kompetanse for å kunne opprettholde virksomheten. Kurs for ansatte skjer i stor grad gjennom kjedetilknytningen.

Ledelsen i bedrift B består av tre personer, daglig leder og to faglige ledere. Leder B i oppgaven er en av de faglige lederne i bedriften. Men de tre lederne jobber tett sammen og det er også de som tar stilling til behov for ansettelser i bedriften. Ansatte i bedriften har høyere profesjonsutdanning, og det rekrutteres både fra inn og utland. Arbeidet organiseres i team der det er naturlig som følge av prosjektstørrelse. De med lengst fartstid i bedriften er ute og møter kundene og videreformidler oppdrag til øvrige ansatte. Ledelsen i bedriften er blant de med lengst fartstid. I bedrift B skjer rekruttering i all hovedsak via NAV. Det er ledelsen i bedriften som foretar ansettelsesprosessen fra utlysning til ansettelse. Det er ledelsen som tilrettelegger og avgjør hvilke kurs de ansatte skal delta på. Noen kurs skjer også gjennom samarbeid med andre bedrifter.

Begge bedriftene har drevet i mange år. Tidspunkt for etablering av bedrift B og tidspunkt for kjedetilknytning i bedrift A opplyses ikke da dette kan være med på å identifisere bedriftene. Bedriftene har konkurrenter i området rundt der de er lokalisert.

5 Empiriske funn

5.1 Ledelse

I småbedrifter fyller gjerne leder flere roller, både når det gjelder forvaltning av økonomi og ledelse av ansatte. Det kom også fram i intervjuet hvor leder A beskriver sin rolle som leder på følgende måte: *«det er jeg som styrer med personale og økonomi, budsjetter, handlingsplaner (...)*». Videre framkom det at leder A har tanker omkring det med å være en bedrift som har en ryddig måte å drive personalhåndtering på. Leder A sier at de er veldig bevisst på dette og selv om de ikke har laget en egen plan jobber de årlig med sine samarbeidspartnere. Under dette temaet i intervjuet sier også leder A: *«Vi har jo en tanke om å være en god arbeidsplass»*.

Begge informantene ble stilt spørsmål om hvilke utfordringer de møtte som leder og svarene var noe ulike. Ifølge leder A var det spesielt det med å få kvalifisert personale som var den største utfordringen. Videre i intervjuet stilles det spørsmål om leder i bedrift A mener at det settes av nok ressurser til arbeidet med kompetanseledelse. Det blir gitt uttrykk for at det er leder selv som setter av tid til det og at det anses som nødvendig å sette av god tid til personale. På spørsmål om dette er noe som prioriteres svarer leder A: *«Ja, det vil jeg si»*.

Leder B var involvert i prosjektarbeidet i bedriften og fortalte at utfordringen i lederrollen lå i å kunne formidle oppdrag til de ansatte på en slik måte at det ble forstått og utført i henhold til bestilling. I bedrift B var lederne blant de som også hadde lengst fartstid i bedriften og det var de som var ute og møtte kundene. Leder B uttalte at: *«de som har lengst fartstid er ute og møter kunden og skal formidler hva det er som skal gjøres til noen andre»*. Det ble beskrevet som utfordrende å nedtegne og formidle oppdragene til andre og også det å definere en tidsramme for det som skulle gjøres opplevdes som utfordrende. Det blir stilt spørsmål til leder i bedrift B om det settes av nok ressurser til kompetanseledelse og det ble bekreftet at det gjør det.

5.2 Strategisk kompetanseledelse

Er det forhold i små bedrifter som kan fremme eller hemme ledelsens muligheter for å knytte kompetanseledelse opp mot langsiktige planer?

Leder B blir spurt om bedriften har strategiske planer og svarer da at de: *«har laget en strategiplan, der vi definerte at vi skulle bli større og så videre»*. Det fortelles videre at denne

var blitt stilt i bero på grunn av at det var mange med lang fartstid som sluttet. Men bedriften er inne i en prosess med å vurdere denne på nytt. På spørsmål om dette også var en strategisk kompetanseplan svarer informant B: *«Nei og ja, ikke nødvendigvis en overordnet strategisk plan, men vi prøver på en måte å trekke denne ned på budsjettnivå»*. Leder B forteller videre at de prøver å trekke de ansatte med i prosessen med å se på hvilken kompetanse bedriften trenger og gjerne skulle innehatt, *«...og prøver å tilrettelegge for en del kurs og sånn, men de er kanskje i mindre grad forankret i hovedstrategien»*. Leder B forteller at i arbeidet med strategien er både styre og ledelse involvert, og det framkommer også at de ansatte også i noen grad trekkes inn i denne prosessen. Leder B forteller videre at de dagen etter skal ha en runde på bærekraftsmål. Dette skal egentlig være en generell orientering til alle ansatte, men også noen drøftinger om hvordan bedriften skal forholde seg til dette. Leder B fortsetter med følgende: *«Også vil det da være ledelsen, eventuelt styret som igjen skal prøver å konkretisere dette»*. Leder B forteller at utformingen av tiltakene gjennomføres av ledelsen, da de er for mange ansatte til at alle kan involveres i selve utformingen.

Det stilles spørsmål til leder B om hva som legges i strategisk kompetanseledelse og informanten svarer; *«Da er det å ha riktig kompetanse til riktig tid, og det kan vi ikke alltid være sikker på»*. Leder B uttyper med et eksempel knyttet til en beslutning om en ombygging av lokalitetene. Det var et ønske om å rive vegger og lage et stort fint miljø med arbeidsstasjoner. Så sluttet to av de ansatte som har vært pådrivere for denne endringen, og det måtte da brukes tid på opplæring av nyansatte i stedet for å gjennomføre endringen. Leder B uttaler: *«...verden ser ut som den gjør inntil den ikke gjør det lengere»*. Videre uttyper leder B at de ansatte var veldig glade for denne endringen, men så at det ikke skjedde noe. Leder B forteller videre at ledelsen da måtte informere de ansatte om at dette måtte vente, og det var det aksept for blant de ansatte. Budsjettet trekkes av leder B fram som et viktig styringsredskap og det lages også en årlig handlingsplan. Av handlingsplanen framgår det hvilke tiltak som skal prioriteres og også budsjettene for disse og at dette blir en form for styringsredskaper. Det blir stilt spørsmål til leder om de ansatte er kjent med denne, og leder B forteller at alle ansatte nok ikke er det, men de som har vært ansatt noen år er godt kjent med handlingsplanen og de årlige budsjettene som ligger til grunn.

I bedrift A svarer leder følgende på spørsmål om bedriften har en strategisk plan: *«...jeg kan ikke si at vi sitter og sier hvor vi skal være om fem år»*. *«Vi tenker jo at vi er slik som vi er nå»*. Videre forteller leder A at de forholder seg til budsjettene og i tillegg til kjedens strategier.

Leder A ser ikke for seg hvilken nytte en egen strategisk kompetanseplan skal ha for bedriften. Kjeden jobber med rekruttering, også internasjonalt, og det jobbes veldig langsiktig. Dette fordi de investeringene som gjøres i forhold til framtidige ansatte med profesjonsutdanning tar tid på grunn av utdanningsløpet.

5.3 Kompetanseanskaffelse

Det ble stilt spørsmål til informantene om hvordan rekrutteringsprosessen i bedriften var. Bedrift A er en kjedebedrift og har en sentral HR-avdeling som kan benyttes ved rekruttering. HR-avdelingen er ifølge leder A aktiv i forhold til å rekruttere ved at de jobber opp mot institusjonene, «...slik at bedrifter i kjeden skal være førstevalget til den som er ferdigutdannet. Og jeg kan henvende meg dit å si, hvem har vi i Nord-Norge?». På spørsmål om hvordan rekrutteringsprosessen foregår i Bedrift A svarer leder A at utlysningen går via Webcruiter. De blir foretatt en sjekk av bakgrunnsopplysninger i forhold til nødvendige papirer på utdanning før det kommer tilbake til leder. Det er leder i bedrift A som tar avgjørelsen med hensyn til ansettelse og inntrykket er at det er lettere å rekruttere til større steder enn mindre. Leder A forteller at de ikke bare rekrutterer nasjonalt men også internasjonalt. De opplever at det er vanskelig å få ansatte fra andre land å bli i Nord-Norge. En utfordring er at når de ansatte er ferdig utdannet og har fått praksis flytter de til mer sentrale deler av landet hvor de har et større nettverk.

Når ansatte skal rekrutteres i bedrift B lyses det ut gjennom NAV. Bedriften rekrutterer både fra innland og utland og har også kontakt med utenlandske utdanningsinstitusjoner. Det vanlige er at bedriften får relativt mange søkere, mellom 30 og 40, de fleste som søker kommer fra utlandet. Leder B forteller at det gjøres en grovsortering av søknadene. Etter denne grovsorteringen kan de ende opp med at mellom 10 og 15 kan være aktuelle. Av disse blir det gjerne plukket ut tre som blir innkalt til Skype-intervju. Leder B sier: «disse får lov å fortelle hva de har gjort». Videre forteller leder B at de kjenner litt på hvilken type person det er «da personlighetstype har like mye å si som kompetansen». Aktuelle søkere blir invitert til å komme å «prøve jobbe» og bedriften dekker utgifter til reise, opphold og de får betalt for de dagene de jobber. Ifølge leder B gjør de dette for at de ønsker å se hvordan vedkommende fungerer i arbeidssituasjonen. Leder B forteller at det er en noe lang prosess, og at de kan av og til bomme litt allikevel. Videre forteller leder B at «Er det en av humørsprederne på

kontoret som akkurat har sluttet, (...) da må du se at du kan fylle det hullet, slik at du får en balanse mellom mennesketypene også».

Leder i bedrift B forteller at de hadde gjort et forsøk med å leie inne et konsulentbyrå for å skreddersy utformingen av en stillingsutlysning som var, «*litt som i reklamen*». Dette ble gjort for i et forsøk på å få noen med prosjektledererfaring til en ledig jobb. Utlyningsprosessen endte opp med at de ikke fikk en eneste søker til stillingen. Leder B forteller videre at de er litt sårbare i og med at det ikke kan hente kompetanse lokalt på grunn av at det ikke er utdanningsinstitusjoner i nord som tilbyr den type profesjonsutdanning som bedriften må ha. For å ta profesjonsutdanningen må man ut av landsdelen. Men ledelsen i bedriften har snakket om at de skal besøke nasjonale utdanningsinstitusjoner for å se om de på denne måten kan rekruttere ansatte ved å synliggjøre bedriften sin gjennom fysisk tilstedeværelse. På spørsmål om leder i bedrift B har erfaring med andre bedrifter i samme bransje i Norge om de også har utfordringer i forhold rekruttering svarer leder at det nok er litt lettere å rekruttere til de store byene.

5.4 Kompetanseutvikling

Et forhold som ble søkt belyst var hvorvidt leder hadde oversikt over hvilken kompetanse som fantes i bedriften og hvordan denne ble utviklet.

I bedrift B brukes det mye ressurser på intern opplæring. Opplæringen søkes å prioriteres og gis i form av felles kurs for de ansatte. I bedrift A er det ifølge informanten gode muligheter for kompetanseutvikling i regi av kjeden. Kjeden har også årlige samlinger i den nordligste regionen. Ifølge leder A er det helgekurs og fordypningskurs innenfor utvalgte tema, «*det er kursing hele tiden*». Kursene gjennomføres både lokalt og som nettbaserte kurs. Leder A hadde god oversikt over den utdanning de ansatte hadde, men ga også uttrykk for at det var nødvendig med en balanse mellom de ulike profesjonene. Videre ga leder i bedrift A uttrykk for at det var nødvendig til enhver tid å ha oversikt over tilgjengelig kompetanse. Leder i bedrift A fortalte under intervjuet at når det var nyansatte fulgte de bedriftens opplæringsprogram, men det ble også benyttet en fadderordning. Alle nyansatte får arbeidsavtale og arbeidsreglement, men de får også en opplæringsplan som må fylles ut og signeres. Det er punkter arbeidstaker krysser av og framdrift dokumenteres i systemet. På spørsmål om det er fadderordning som følger dette opp svarer leder A; «*ja, det er ofte det*».

I bedrift B følges de nyansatte opp gjennom ulike tidsintervaller, en måned, tre måneder og seks måneder. En ansatt får oppgaven med å være fadder til den nyansatte og det finnes også en egen opplæringsbeskrivelse for hvilken programvare, hvilke maler og systemer den nyansatte skal ta i bruk. Punktene gjennomgås og krysses av i samtalene og det tas også opp om det er noe annet det er behov for. Men leder B sier også at terskelen for å spørre er lav og det er stor åpenhet for å spørre kollegaer. De nyansatte finner fort ut hvem som er flink på ulike områder det, og det er gjerne noe de finner ut av selv. Da går de bare og spør vedkommende. På store prosjekter jobbes det i team i bedrift B. Videre opplyser informant B at det på mindre prosjekter kun er prosjektleder og en til som gjennomfører disse. Leder B opplyser at bedriften også er avhengig av samarbeid med andre aktører og på spørsmål om hvordan kulturen er for å dele kunnskap blir det svart: *«Jeg tror det er ganske åpent for å stille spørsmål og dele her internt»*. Videre forteller leder B at der bedriften er avhengig av samarbeid med andre kan kunnskapsdeling oppleves litt ulikt avhengig av hvilke konsulenter man snakker med ute. Det kan da være litt forskjellig hvordan kulturen er for å dele kunnskap mellom bedriftene.

5.5 Kompetansemobilisering

På spørsmål til leder B om de ansatte får brukt sin kompetanse fullt ut svarer informanten *«ikke bestandig»*. Dette begrunnes av leder B på følgende måte: *«...det vil si vi har en som har vært på kurs...og denne type kompetanse må du ha inn i alle prosjekter»*. Leder B forteller videre at de hadde et kurs i forrige uke, men at det kurset omhandlet ikke var tjenester som kundene etterspurte ennå. Leder B forteller videre at de også har en ansatt som har gjennomført opplæring i forhold til en spesiell sertifisering. De vil nå kunne gjennomføre disse oppgavene, men det er ikke etterspørsel i markedet for dette ennå. Leder B sier: *«Men for å si det slik så er man forhåpentligvis litt i forkant i forhold til hva som blir behov for framover»*.

På spørsmål til leder i bedrift A om den enkelte får ansatte brukt sin kompetanse og nyttiggjort seg kursene de deltar på svarer leder: *«Det er målet, dette handler jo om det vi trenger»*.

Det ble stilt spørsmål om hvordan bedriftene prøver å bevare noe av kompetansen i bedriften selv om noen slutter. Leder A uttaler at deling av kunnskap mellom funksjonene løfter alle, men det er vanskelig når noen slutter da det går på profesjoner. Leder A utdyper at når

kompetanserike ansatte slutter så mister de kompetanse, og uttaler: «*en god løfter alle, så om den drar så er alle løftet den tiden den var her*». Leder A begrunner dette også i at på bakgrunn av at de jobber på den måten de gjør så deler de på kunnskap hele tiden. Når noen slutter i bedrift B prøver de å sette en til å jobbe med vedkommende på de prosjekter vedkommende holder på med. De jobber da parallelt og den som jobber tett opp mot vedkommende kan da fullføre oppdraget dersom det ikke er avsluttet før vedkommende slutter og prosjektene blir ivaretatt. Men leder gir uttrykk for at det uansett vil være kunnskap som forsvinner ut av bedriften når ansatte slutter.

6 Diskusjon

6.1 Ledelse

Leders deltakelse i den daglig drift er ulikt organisert i de to case-bedriftene. Leder i bedrift A er ikke i direkte kundekontakt, mens leder i bedrift B deltar i arbeidet med prosjekter. Dette gjør at ledelsen i de to case-bedriften vil ha et noe ulikt ståsted for hvordan de jobber i forhold til avstanden mellom ledelse og ansatte i bedriftene. Avstand mellom leder og ansatte i bedrift B der leder også deltar gjennom prosjektarbeid vil naturlig nok være mindre enn i bedrift A. Funn i studien viser at det gjerne er lederne i bedrift B som er i kontakt med kundene da de er blant de som har lengst fartstid. Her involverer også leder de ansatte gjennom å videreformidle oppdrag til den eller de som skal jobbe på prosjektene. Dette gjør at ledelsen jobber tett på de ansatte og deltar med sin faglige ekspertise. I bedrift A er det de ansatte som ivaretar kundekontakten. Men det er funn i studien som tyder på at leder søker å skape liten avstand til de ansatte. Dette synliggjøres ved at leder i bedrift A har samtaler med de ansatte for å høre hvordan det fungerer, det avvikles medarbeidersamtaler og det gjennomføres flere personalmøter gjennom året. Dette kan være med på å gjøre at avstanden mellom leder og ansatte er liten selv om ikke leder er aktivt med i de daglige gjøremålene i forhold til kundekontakt og den jobben som gjennomføres i forbindelse med dette.

Det å ha liten avstand mellom leder og ansatte gjør det enklere for leder å følge opp de ansatte, og det vil også kunne være med på å legge grunnlaget for å ha en god oversikt over hvilken kompetanse som er i bedriften. Denne oversikten er viktig i arbeidet leder bør ha for å danne seg et bilde av hvilken kompetanse som må anskaffes eksternt og også gjøre en vurdering av om noe kompetanse kan utvikles internt. Det synes som om ledere i begge bedrifter jobber aktivt for at ikke avstanden mellom leder og ansatte skal være stor. Dette fordi de har god kontakt med de ansatte og det synes som om de prioriterer dette arbeidet i den daglige driften. I studien gjort av Sund og Lines (2014) framkom det også at norsk ledelse jobbet aktivt for å fremme liten avstand mellom leder og ansatte. Ved intervju kom det fram opplysninger som kan tolkes i den retning at leder hadde en bevisst holdning til det å skape liten avstand til de ansatte i bedriften. Dette begrunnes i at selv om ikke leder i bedrift A er like tett på de ansatte søkes det allikevel å begrense avstanden gjennom å ha flere samtaler enn de mer formelle som medarbeidersamtaler og personalmøter. Dette underbygges ved at leder i bedrift A i intervjuet også poengterte at det også ble gjennomført samtaler med den

enkelte ansatte utenom disse faste treffpunktene. Samtalene ble gjennomført med tanke på å høre hva som gikk greit og hva som gikk mindre greit. Dette kan underbygge at leder i bedrift A gjør bevisste handlinger for å skape nærhet selv om det ikke innebærer deltakelse i det kunderettede arbeidet som utføres i bedriften. Viktigheten av å holde liten avstand mellom leder og ansatte er også avgjørende for at leder skal kunne ha oversikt over hvilken kompetanse som må anskaffes og hvor det er muligheter for å utvikle nødvendig kompetanse internt. Slik lederne i begge bedriftene beskriver forholdet til de ansatte synes det som at de gjør en bevisst innsats for å skape nettopp denne nærheten. Men begge bedrifter er små bedrifter og da er det heller ikke unaturlig at det er større kontakt mellom leder og ansatte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er det enklere å ha direkte kontakt med hverandre i små organisasjoner enn i store hvor regler og rutiner i større grad styrer koordineringen av kontakt.

Et annet forhold som også kan medvirke til at avstanden blir mindre mellom leder og ansatte i case-bedriftene er at de er lite hierarkiske. Dette trekker i retning av at organiseringen i disse case-bedriftene også kan medvirke til at en får nærmere kontakt mellom de ansatte. I og med at det ikke er så mange ansatte i bedriftene ligger forholdene til rette for at leder har mulighet til å ha god oversikt over tilgjengelig kompetanse. Men slik lederne i bedriftene beskriver sitt arbeid i forhold til involvering og dialog med ansatte synes det som om de gjør et bevisst valg i å ha liten avstand til de ansatte. I studien til Sund og Lines (2014) trekkes det også fram at involvering av de ansatte er et viktig element i naturlig norsk ledelse. Funn fra innsamlet datamateriale viser at ledelsen i bedrift B involverer de ansatte i noen av beslutningene som fattes, dette synliggjøres blant annet ved at de ansatte er med i drøftinger om hvordan bedriftens skal forholde seg til bærekrafts mål. Selv om ikke de ansatte er med i selve utformingen av tiltakene så er de involvert i prosessen. Men begge bedriftene er lite hierarkiske og dette kan selvsagt også være med på å fremme mindre avstand mellom leder og ansatte og også ansatte imellom. Leder i bedrift A ga uttrykk for å ha god kjennskap til hver av de ansattes kompetanse og dette kan knyttes til at leder prioriterer å gjennomføre samtaler med den enkelte ansatte også utenom medarbeidersamtalene. Det å ha jevnlig personalmøter kan også peke i retning av at leder ønsker å involvere ansatte og skape mindre avstand mellom ledelse og ansatte.

Hovedforskjellene mellom de to case-bedriftene er organiseringen som medfører at leder i bedrift B deltar i prosjektarbeidet. Leder foretar også formidlingen av premissene for hvordan arbeidet skal gjennomføres, gjennom å videreformidle til ansatte hvordan oppdragene skal gjennomføres. I bedrift A er det de ansatte i bedriften som har kontakten med kundene og som gjennom å inneha de ulike profesjonene tar stilling til hvordan arbeidet skal utføres. Funn i innsamlet datamateriale kan allikevel tolkes i den retning at ledelsen i begge bedriftene ønsker å ha liten avstand mellom leder og ansatte, og at de jobber aktivt med dette. Men dette er småbedrifter som er lite hierarkiske, noe som også kan være med å påvirke nærheten mellom ledelse og ansatte.

6.2 Strategisk kompetanseledelse

Det kom fram under intervjuene at lederne i begge bedriftene hadde et bevisst forhold til planer og strategi, selv om det var noe ulik fokusering på dette. Leder i Bedrift B forteller at forholdene rundt også påvirker planlagte tiltak. Dette kan være uforutsette interne hendelser ved at sentrale ansatte slutter, eller eksterne i form av at det blir mindre oppdrag slik at bedriften må nedbemanne. Dette må håndteres der og da, og da må annet settes til side. I bedrift B blir de ansatte invitert til å delta i noe av det strategiske arbeidet, men i hovedsak er det styret og ledelsen i bedriften som gjennomfører strategiarbeidet. Det åpnes allikevel for at de ansatte deltar i noen prosesser. Det ble nevnt i intervju med leder i bedrift B at de ansatte blant annet hadde deltatt på en runde hvor bedriftens bærekrafts mål ble diskutert. Selv om ikke de ansatte deltar direkte i det strategiske arbeidet er de da involvert i noe av dette, og de gis mulighet til å komme med innspill og betraktninger. Dette er også et tegn på at ledelsen i bedrift B legger til rette for medvirkning fra ansatte i noen strategiske prosesser.

Omgivelsene kan også spille en rolle i forhold til hvordan ledelsen i bedriftene legger planer for kompetanseledelsen, da disse kan måtte endres eller legges bort som følge av hendelser de ikke kan planlegge for. Stabile omgivelser gir større muligheter for langsiktig planlegging enn ustabile omgivelser. Lai (2013) definerer strategi som planlagte tiltak, men Mintzberg (1987) mener at strategibegrepet ikke kan defineres bare som plan, men av fem ulike kategorier: «plan, ploy, pattern, position and perspective» som kan relateres til hverandre og påvirker strategien. Omgivelsene synes å være mer stabile for bedrift A enn for bedrift B. Ut fra det leder i bedrift A uttaler synes det som om bedriften i mindre grad enn bedrift B er påvirket av omgivelsene. Dette underbygges ved at leder i bedrift A også uttaler at de også framover

planlegger for at de skal være der de er i dag. I bedrift B ser det ut til at ledelsen i større grad må hensynta omgivelsene i forhold til oppdragsmengde. Det framkom også i intervju med leder i bedrift B at de hadde lagt planer, men da sentrale ansatte sluttet måtte de snu seg rundt og prioritere opplæring av nyansatte. Det framkom også at de hadde måttet foreta nedbemanninger som følge av redusert oppdragsmengde i bedrift B. Dette kan være med på å trekke i retning av at omgivelsene til bedrift B påvirker bedriften i større grad enn de gjør i bedrift A. Dette kan tyde på at det er andre forhold som påvirker bedrift B sine muligheter for å legge langsiktige planer enn det som framgår av innsamlet datamateriale i bedrift A.

Når det gjelder kompetanseledelse kan funn i studien underbygge at lederne i begge case-bedriftene har et bevisst forhold til hvordan de driver kompetanseledelse med tanke på rekruttering, mobilisering og utvikling, selv om ikke dette nedtegnes eksplisitt i strategiske dokumenter. Budsjett er oppgitt som aktuelle styringsdokumenter i begge bedriftene i undersøkelsen og budsjetttrammer vil følgelig også påvirke bemanningssituasjonen. Lederne i begge bedriftene ga uttrykk for å være opptatt av de menneskelige ressursene og det å ha både tilstrekkelig og riktig bemanning til enhver tid. Videre kan funn i studien tyde på at ledelsen er med på å skape en kultur for deling av kompetanse. Det å jobbe aktivt med å skape arenaer for kompetansedeling og også oppfordre ansatte til handlinger som gjør at kompetanse deles, trekker i retning av at ledelsen har et ønske om hvordan dette skal skje, og gjennom dette planlegger for det, selv om det ikke er nedfelt i strategiske planer.

Lai (2013) hevder at strategisk kompetanseledelse fordrer at bedriftens behov må være knyttet opp mot bedriftens overordnede strategier. Ut fra de funn som er gjort i studien er det svak knytning mellom ledelsens planlegging av kompetanseledelse i form av anskaffelse, utvikling og mobilisering av de menneskelige ressursene opp mot bedriftens overordnede strategier.

Men ifølge Mintzberg (1987) er det andre forhold enn planene som legges som påvirker bedriftens strategi. Her kan det trekkes parallell til funn i studien som viser at bedrift B hadde laget en strategiplan, men at denne måtte legges bort da ansatte med lang fartstid sluttet.

Dette er funn som viser at strategien ble påvirket og planlagte tiltak måtte legges bort som følge av uforutsette hendelser ved at sentrale ansatte sluttet. Så selv om ledelsen i bedrift B hadde lagt en plan for hvordan de de skulle jobbe med å bli større, så gjorde det at sentrale ansatte sluttet at de måtte prioritere forhold omkring dette. Det ser imidlertid ut til at ledelsen i bedrift B allikevel ser nytten av strategiplanen, da det framkommer i intervjuet at denne skal tas fram igjen. I bedrift A planlegges det for at de skal være slik de er også framover. Så selv

om de ikke har nedtegnet en strategiplan så trekker dette i retning av at de har planer gjennom budsjetter og handlingsplaner. På direkte spørsmål om bedriften hadde en strategisk kompetanseplan ga leder A uttrykk for at det ikke var hensiktsmessig å utarbeide en egen plan da for kompetanseutvikling da kjeden jobbet aktivt i forhold til rekruttering. Ifølge Lai (2013) gir ikke gode planer eller store utviklingstiltak noen garanti for at en bedrift får tak i nødvendig kompetanse. I og med at kjeden jobber aktivt med rekruttering er det ikke unaturlig at ledelsen ikke prioriterer dette arbeidet og utarbeider egne planer, all den tid kjeden legger planer for dette. Budsjettet er dratt fram som et viktig styringsverktøy i begge bedriftene. Det forhold at ledelsen i begge bedrifter er veldig bevisst på de menneskelige ressursene og hvordan de jobber for at bedriftene til enhver tid har riktig kompetanse viser at de har et bevisst forhold til hva bedriftene må ha av kompetanse for å nå mål. Det forhold at de utarbeider og forholder seg til budsjett viser også at de har en økonomisk ramme de må forholde seg til, og denne omfatter også de menneskelige ressursene i bedriftene. Budsjettet vil være retningsgivende for de rammer bedriftene har å forholde seg til og ledelsen i begge bedrifter fokuserer på de utfordringene de har med hensyn til rekruttering og det å beholde ansatte, selv om dette ikke framgår av nedtegnede strategisk planer.

Singh og Vohra (2005) mener at behovet for strategisk styring av ressursforvaltningen i små bedrifter kan diskuteres. Ut fra de funn som er gjort ser det ikke ut til at ledelsen prioriterer å lage egne kompetanseplaner som kobles opp mot bedriftens langsiktige strategi. Dette er i tråd med resultat fra forskning gjort av Singh og Vohra (2005) der det også vises til at småbedrifters behov for strategisk styring av ressursforvaltningen kan diskuteres. Ledelsen i case-bedriftene har god oversikt over den kompetansen som er tilgjengelig internt og de har ut fra funn i innsamlet datamateriale også god oversikt over den kompetanse som er nødvendig for å kunne opprettholde driften. I lys av forskningen til Singh og Vohra (2005) kan det allikevel være viktig for leder i småbedrifter å ha et bevisst forhold til, og også vurdere behovet for strategisk styring av ressursene i form av ansatte og deres kompetanse opp mot bedriftens langsiktige strategi. Dersom det er tilstrekkelig planlegging av menneskelige ressurser og den integrering som foretas mellom personalressursstrategi og forretningsstrategi kan det slå positivt ut ved at produktiviteten øker (Singh og Vohra, 2005).

6.3 Kompetanseanskaffelse

Ifølge Nordhaug (2004) er det å rekruttere personell til ledige posisjoner et av de viktigste tiltakene når det gjelder anskaffelse og utvikling av kompetanse. Fredriksen og Sørebo (2013) peker også på at det å rekruttere medarbeidere er en av virksomhetens mest kritiske prosesser. Rekruttering av kompetanse til Nord-Norge kan være utfordrende for små bedrifter, noe funn fra studien også viser. Ut fra informantenes opplysninger er det ikke så lett å rekruttere fra andre deler av landet, og heller ikke fra utlandet. Det synes som om det ikke er så lett å få potensielle ansatte med profesjonsutdanning til å flytte fra sentrale områder og nordover. Det fremkommer av innsamlet datamateriale at dette var en utfordring som lederne i begge bedrifter var berørt av, men i noe ulik grad. Funn i studien viser at ledelsen i både bedrift A og bedrift B jobber aktivt med rekruttering. Dette underbygges også ved at det ble gjort ulike forsøk på rekruttering både fra inn- og utland. I intervju med leder i bedrift A ble det gitt uttrykk for at selv om de klarte å rekruttere og få ansatte til å flytte nordover, kunne det være utfordringer knyttet til å få disse til å bli i landsdelen, og at inntrykket var at det var lettere på de større stedene enn på de mindre. Bedrift B hadde på et tidspunkt kontakt med en utdanningsinstitusjon i et naboland og gjennom det også i kontakt med noen studenter. De ga uttrykk for at de var langt nok nord, og hadde ikke ønske om å flytte enda lengere nordover. Dette kan trekke i retning av at det er utfordringer knyttet til å rekruttere personer med profesjonskompetanse til Nord-Norge, men de samme utfordringene kan gjelde kompetansebedrifter i mindre sentrale områder i andre land og også distrikter i landet for øvrig. Selv om det synes som om det kan være vanskelig å rekruttere kompetanse til Nord-Norge trenger det ikke å være en entydig nordnorsk utfordring. Dette kan underbygges ved at leder i bedrift A ikke så på rekrutteringsutfordringene i forhold til profesjoner som kun et nordnorsk problem, men at dette også kan gjelde andre småbedrifter i mindre sentrale strøk i Norge.

Andre årsaker enn lokalisering kan også være med på å skape utfordringer i forhold til ledelsens arbeid med å rekruttere ansatte. Ployhart (2006) sin forskning viser at kampen om kompetanse er blitt større. Dette vil jo også berøre de små bedriftene. Små bedrifter har sannsynligvis ikke de samme økonomiske muskler som store bedrifter har og kan på denne måten tape i konkurransen. Bedriftene i studien konkurrerer om arbeidskraft både lokalt og nasjonalt. Leder i bedrift B gir uttrykk for at det forhold at det ikke er relevante

utdanningsinstitusjoner i landsdelen også kan være med på å gjøre at det er vanskeligere å rekruttere. Organiseringen i bedrift A som har kjedetilknypning vil sannsynligvis medføre en fordel av at de kan benytte kjedens HR-avdeling. Leder i bedrift A har fokus på å få den rette balansen mellom de ulike profesjonene i bedriften. Kjedens HR-avdeling jobber tett opp mot utdanningsinstitusjoner og har større ressurser til å kunne drive aktivt med rekruttering. Dette kan være med på å lette noe av arbeidet med rekruttering for leder i bedrift A. Men selv om det kan være med på å lette situasjonen med anskaffelse av kompetanse noe, vil det på den andre siden ikke løse utfordringen med å beholde kompetansen i Nord-Norge.

Som et ledd i det videre arbeidet med rekruttering av kompetanse til bedrift B sa leder at de ville forsøke å være mer synlig på nasjonale utdanningsinstitusjoner, for på denne måten å gjøre bedriften mer synlig for potensielle arbeidssøkere. Men leder i bedriften var også tydelig på at det ble vurdert opp mot de kostnadene som dette medførte. Dette kan også ses i sammenheng med teori hvor Lai (2013) peker på at de kostnadene som påløper ved rekruttering også må veies opp mot det behovet bedriften har for kompetansen. Leder i bedrift B fortalte at de hadde forsøkt å benytte et konsulentselskap for å skreddersy en utlysning til en ledig stilling, men resultatet ble at de ikke fikk noen søkere til stillingen. Dette medførte da kostnader for bedriften uten at det resulterte i søkere. Dette funnet i studien er i tråd med forskningen til Singh og Vohra (2005) som også viste at det å tiltrekke seg kompetanse kan være utfordrende for små bedrifter.

Selv om bedriftene klarer å rekruttere ansatte med nødvendig kompetanse er det ikke alltid at det er tilstrekkelig. Som det kom fram under intervju med leder i bedrift B var det ikke bare fagkompetanse som telte ved ansettelser, men også hvordan den ansatte passet inn blant de øvrige ansatte i bedriften. Måten ledelsen gjorde dette på var å invitere aktuelle kandidater til å prøve-jobbe noen dager i bedriften. Slik kunne de da ikke bare danne seg et inntrykk av den faglige kompetansen til kandidaten, men også se hvordan vedkommende passet inn blant de øvrige ansatte. Dette synes å være et interessant funn da det viser at også andre egenskaper enn formell kompetanse kan være viktig for bedriften. Dette kan tyde på at ledelsen i bedrift B jobber aktivt med rekruttering også ved å se på sammensetningen av ansatte, og at det ikke bare er faglig kompetanse som er avgjørende for om vedkommende blir ansatt eller ikke. Det å få en sammensetning av de ansatte som er fruktbar for bedriften kan gjøre at de får en

konkurransfordel. Pfeffer (1995) viser til at de konkurransefortrinn som er opparbeidet gjennom arbeidsstyrken kan være vanskelig for andre bedrifter å kopiere. Arbeidet ledelsen i bedrift B gjør i forhold til å ikke kun se på faglige kvalifikasjoner, men også hvordan kandidater passer inn blant de øvrige ansatte, kan derfor være med på å utgjøre en konkurransefordel og gjennom dette ha større muligheter for lønnsomhet på lengre sikt.

Funn i studien viser at begge case-bedriftene har utfordringer med å rekruttere ansatte med nødvendig profesjonskompetanse. Lai (2013) viser også til at det å anskaffe kompetanse gjennom rekruttering er både komplekst og krevende. Det vil derfor være viktig at bedriftene klarer å beholde de ansatte de har klart å rekruttere. Gjennom å arbeide med å skape et godt arbeidsmiljø, og kanskje også jobbe med å legge til rette for at ansatte også skal trives i fritiden, kan kanskje være med på å beholde kompetanse som er vanskelig å rekruttere noe lengere i landsdelen. Det å rekruttere fra andre nasjoner og andre geografisk områder kan være utfordrende, noe også funn i denne studien viser. Det er ikke nok å trives på jobb, de ansatte skal også ha en meningsfull fritid. I intervju med leder B kom det fram at de forsøkte å legge til rette for sosiale aktiviteter utenom arbeid, i tillegg til at de hjalp til med å skaffe bolig og knytte kontakter. Dette er funn som tyder på at ledelsen i bedrift B aktivt jobber med å forsøke å få ansatte fra andre steder til å finne seg til rette i den nordlige landsdelen.

Funn i studien underbygger at ledelsen i begge bedriftene jobber aktivt med kompetanseanskaffelse. Det at bedrift A har kjedetilknytning og kan trekke veksler på dette kan være en fordel framfor i bedrift B hvor ledelsen må gjøre hele rekrutteringsprosessen på egenhånd.

6.4 Kompetanseutvikling

Ledelsen i bedrift A legger til rette for at kompetanseutvikling skal skje gjennom kursing. Kursingen skjer både internt og eksternt og også via nettkurs. Ifølge Lai (2013) innebærer systematisk kompetanseutvikling at en utformer og gjennomfører målrettede tiltak og gjennom dette oppnår læring enten for den enkelte ansatte eller for flere. Det at leder i bedriften planlegger for kursing av ansatte viser at de gjennomfører tiltak som gir grunnlag for læring. Kursing er også en kilde til kompetanseutvikling i bedrift B, og også her legger ledelsen til rette for dette gjennom planlegging av både intern og ekstern kursing av de

ansatte. Ifølge Lai (2013) vil strategisk kompetanseledelse tilsi at man fokuserer på systematisk kompetanseutvikling. Begge bedriftene har en fadderordning for nyansatte. Dette er et funn som trekker i retning av at det gjennomføres systematisk kompetanseutvikling i begge case-bedriftene. Gjennom de funn som er gjort i denne studien ser det ut som at bedrift A i større grad enn i bedrift B gjennomfører en systematisk kompetanseutvikling. Som følge av at bedrift A har kjedetilknyping drar de nytte av at kjeden kontinuerlig kjører landsomfattende kurs. Leder i bedrift A gir uttrykk for at det er kurs hele tiden, både interne og eksterne. I tillegg måles de ansatte i bedriften på hvor mange kurs de tar og videre er det krav om kurs. Dette er med på å gjøre at ledelsen i bedriften nok i større grad bærer preg av å gjennomføre en systematisk kompetanseutvikling gjennom kurs enn det som er tilfelle i bedrift B.

Kvålshaugen og Breunig (2009) fremhever også viktigheten av at kompetanse utvikles og belyser i sin forskning hverdagslæring som en kilde til kompetanseutvikling. Men læring kan også skje uoppfordret uten at det nødvendigvis er laget en konkret plan for det. I bedrift B er det funn som taler for at kompetanseutvikling kan skje gjennom arbeid på felles prosjekter. Og i bedrift A kan kompetanseutvikling skje gjennom samtaler om produkter mellom de ansatte. Lai (2013) har fokus på planer når det gjelder strategisk kompetanseledelse og systematisk kompetanseutvikling fokuserer på målrettede tiltak for læring. Men en studie gjort av Kvålshaugen og Breunig (2009) viser at også hverdagslæring er en viktig faktor for å evne å utvikle, dele og overføre kunnskap mellom mennesker i organisasjonen. Hverdagslæring kan ses på som et uplanlagt tiltak for læring og funn i studien trekker i retning av at dette skjer i begge case-bedriftene. Det å få lov til å lære og utvikle seg kan være medvirkende til at ansatte trives og ser muligheter for faglig utvikling ved å jobbe i bedriftene. Men trivsel er ikke nok, det å få lov til å utvikle seg i et autonomt arbeidsmiljø er også viktig. I et autonomt arbeidsmiljø vil den ansatte få dekket ulike behov. Olafsen (2018) peker på at dersom en klarer å utvikle «autonom motivasjon» kan det ha positive konsekvenser både for ansatte og bedriftene.

Det at ledelsen skaper gode arenaer for hverdagslæring blant de ansatte kan derfor være med på å øke motivasjonen for å gjøre en god jobb. Funn i studien trekker i retning av at leder i bedrift A ikke bare legger til rette, men også oppfordrer til diskusjoner og deling av kunnskap.

Dette underbygges ved at det i intervju trekkes fram som positivt at de ansatte samtaler om produkter for på denne måten å dele oppfatninger og også kunnskap seg imellom. En ser derfor at leder i bedrift A aktivt legger til rette for hverdagslæring uten at dette følger av konkrete planer. Dette kan være med på å skape en delingskultur og kan også være en kilde til trivsel og utvikling. Kunnskapsutvikling skjer også i bedrift A ved at en ansatt kan følge en kunde til «ekspert» og derav tilegner seg kunnskap ved å være tilstede og motta samme informasjon som kunden. Ut fra den informasjon som framkommer i intervju med leder i Bedrift A er dette noe som ses på som både positivt og ønskelig. Det at det avholdes jevnlig møter hvor alle ansatte deltar kan også være en arena for deling av kunnskap. Også i bedrift B legges det til rette for hverdagslæring ved at de ansatte oppfordres til å spørre hverandre. Det at ledelsen aktivt oppfordrer til viser at det er et ønske om å skape arenaer for deling av kunnskap uten at det nødvendigvis følger av nedtegnede planer. Ledelsen i bedrift B legger også til rette for at de ansatte skal bli kjent med hverandre utenom arbeid og dette kan være med på å skape det sosiale nettverket som ifølge Kvålshaugen og Breunig (2009) er nødvendig for å utnytte kompetansehevingen som ligger i hverdagslæring.

Det å utvikle kompetanse er viktig både for den ansatte og for bedriften. For den ansatte er det viktig for å kunne få lov å utvikle seg og lære. Det kan være med på å skape økt tilfredshet og også økt motivasjon. Men det er også viktig at leder tilrettelegger for at utvikling av kompetanse kan skje. For bedriftene er det også viktig å ha motiverte ansatte som får lov å utvikle seg og dermed øke sin kompetanse, som sannsynligvis også blir tilgjengelig for bedriftene gjennom ansattes utvikling. Dette kan være med på å sørge for at budsjettmål nåes og at bedriftene er mer konkurransedyktige. Det fremgår av studien til Wong og Aspinwall (2004) at det å utnytte kunnskap på riktig måte gir mer tilpasningsdyktige, innovative, intelligente og bærekraftige organisasjoner. Desouza og Awazu (2006) viser i sin studie at personlig kontakt mellom leder og ansatte er en naturlig arena for kunnskapsoverføring da ansatte i små og mellomstore bedrifter gjerne har tett kontakt. Som en følge av dette er det også sannsynlig at det i små bedrifter er rom for at de ansatte kommer med synspunkter som leder kan lytte til og motsatt. Det kan følge naturlig av den tette kontakten det er mellom ledelse og ansatte. Organisatoriske forhold i små bedrifter kan derfor virke positivt i forhold til kunnskapsdeling. Det at ansatte får være med på å påvirke beslutninger kan være med på å

fremme et autonomt arbeidsmiljø, gjennom at ansatte blir hørt og har mulighet for å påvirke sin egen arbeidshverdag.

Både bedrift A og bedrift B har opplæringsplaner for de ansatte, og på denne måten kan arbeidet med kompetanseutvikling dokumenteres. Disse tiltakene kan også ses på som tiltak som jobbes med av ledelsen for at bedriften skal nå målene sine. Både leder A og leder B oppfordrer til hverdagslæring, noe som også viser at det tilrettelegges for kompetanseutvikling i bedriftene.

6.5 Kompetansemobilisering

Innsamlet datamateriale gir et inntrykk av at ledelsen arbeider og har stort fokus på kompetanseanskaffelse, og dette er naturlig som følge av at begge case-bedriftene er avhengig av spesielle typer kompetanse. Ledelsens arbeid og fokus på kompetanseanskaffelse tyder på at de jobber aktivt med dette. Funn i innsamlet datamateriale viser også at ledelsen i bedriftene som omfattes av studien er opptatt av å forholde seg til budsjett. Budsjett danner rammen for tilgjengelige økonomiske ressurser og inntjening vil derfor være nødvendig for å opprettholde driften. Men det er ikke bare nødvendig å få tak i kompetanse, en må også sørge for at de ansattes kompetansepotensial blir benyttet. Ifølge Grønhaug og Nordhaug i Nordhaug (2004) er den enkelte medarbeider bærer av foretakets kompetanse og det vil være summen av de ansattes kompetanse, og hvordan denne registreres, organiseres og utnyttes som vil være avgjørende for hvor godt foretaket klarer seg. «Medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning» (Lai, 2013, s. 153). Ifølge Lai (2013) henger svak kompetansemobilisering i stor grad sammen med at de fleste organisasjoner overfokuserer på kompetanseanskaffelse og kompetanseutvikling og fokuserer mindre på hvordan den kompetansen som er anskaffet og utviklet blir brukt på best mulig måte.

Funn i innsamlet datamateriale viser at all utviklet kompetanse ikke alltid blir tatt i bruk i bedrift B. Dette framgår av intervjuet der leder sier at all utviklet kompetanse ikke alltid blir benyttet. Som eksempel på dette nevnes et kurs en ansatt nylig har deltatt på som ennå ikke er ettspurt av kunder. Men selv om ikke kompetansen kan tas i bruk i dag er det allikevel viktig for bedriften å være i forkant av etterspørsel, slik at det ikke blir hengende etter konkurrentene

dersom etterspørselen kommer. Dette vil derfor være en avveining ledelsen må gjøre, men det viser samtidig at bedriften prøver å planlegge og være i forkant av framtidige behov hos kundene. Men dersom ikke ansatte får brukt tilegnet kompetanse kan det slå negativt ut og oppleves som demotiverende. Ifølge Lai (2013) har lav kompetansemobilisering negative konsekvenser i form av svekket måloppnåelse, ikke bare for bedriften men også for den enkelte medarbeider og for arbeidsfellesskapet.

Funn i studien viser at ledelsen driver framtidig kompetansemobilisering. Dette underbygges av innsamlet datamateriale fra leder i bedrift B hvor det framgår at de legger til rette for at ansatte skal utvikle kompetanse som kan bli etterspurt i fremtiden. Selv om det ikke er etterspørsel etter denne type kompetanse i dag, kan det å få lov å tilegne seg framtidig kunnskap være med på å skape motivasjon for at en som ansatt blir satset på og som dermed gir indre jobbmotivasjon. Selv om den nyutviklede kunnskapen ikke kan benyttes umiddelbart, kan det tenkes at det allikevel kan ha en positiv innvirkning på den enkelte ansatte. Dette gjennom at det å bli satset på når det gjelder utvikling av framtidig kompetanse kan synliggjøre bedriftens ønske om at vedkommende skal bli i bedriften. Men denne kompetanseutviklingen kan også være fruktbar i form av å gjøre at bedriften er i forkant av etterspørselen og gjennom dette også har økt mulighet for framtidig verdiskapning. Når det gjelder bedrift A gis det fra ledelsen uttrykk for at den kompetanse som finnes i bedriften i all hovedsak blir benyttet. Dette forklares med at den opplæring og de kurs som de ansatte i bedriften gjennomfører er nødvendige for bedriften.

Både bedrift A og bedrift B har fokus på hvilken kompetanse de ansatte har og hva bedriftene må ha av tilgjengelig kompetanse. Funn i studien viser også at bedrift B forsøker å være i forkant av etterspørsel fra kundene i form av kompetanseutvikling.

7 Konklusjon

7.1 Svar på problemstillingen

Studien er gjennomført med bakgrunn i problemstillingen: *Hvordan gjennomfører ledelsen i småbedrifter i Nord-Norge strategisk kompetanseledelse?*

Denne studien viser at det er liten avstand mellom ledelsen og ansatte i de to case-bedriftene. Ut fra presentert teori er det naturlig at avstanden mellom ledelse og ansatte er mindre enn i store organisasjoner. Funn i studien viser hvordan ledelsen i bedriftene jobber med kompetanseledelse, selv om dette ikke i så stor grad kommer til uttrykk gjennom nedtegning i spesifikke dokumenter eller strategiske planer. Funn i studien trekker i retning av at de to bedriftene som omfattes av denne studien driver kompetanseledelse gjennom bevisste handlinger knyttet til anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Det synes videre som om begge bedrifter bruker relativt mye ressurser på rekruttering og at det er utfordringer med å få tak i ansatte når det gjelder profesjonsutdanninger. Funn i studien trekker også i retning av at noe av utfordringene med rekruttering kan tilskrives at bedriftene er lokalisert i Nord-Norge og at det er utfordringer med å rekruttere ansatte med profesjonsutdanninger. Men denne utfordringen kan også være tilstede i andre småbedrifter i mindre sentrale strøk av landet. Videre kan presentert teori også peke i retning at de utfordringer disse to småbedriftene har kan ses i sammenheng med at disse bedriftene konkurrerer om samme kompetansen som både store og små bedrifter i landet forøvrig.

Studien viser at ledelsen i de to case-bedriftene jobber aktivt med kompetanseutvikling og dette underbygges ved at de ansatte får utviklet sin kompetanse gjennom opplæring, kurs og også gjennom oppmuntring til hverdagslæring. Funn i studien viser at begge bedrifter har opplæringsplaner for de ansatte, noe som også er med på å underbygge at ledelsen driver kompetanseutvikling og legger planer for dette. Videre viser også funn i innsamlet datamateriale hvordan ledere i begge bedrifter oppfordrer ansatte til å dele kunnskap blant annet ved oppfordring om å spørre hverandre. Det er også funn som viser at ledelsen jobber aktivt med å forsøke å ta all kompetanse i bruk.

Til tross for at ledelsen i de to bedriftene som er omfattet av undersøkelsen synes å ivareta ansatte med ulike tiltak både når det gjelder kompetanseutvikling og kompetansemobilisering

viser funn i studien at de også har noen utfordringer med å få ansatte med profesjonsutdanning til å bli i bedriften. Dette kan nok i noen grad tilskrives nordnorske forhold, men samtidig er det ikke usannsynlig at disse utfordringene også gjør seg gjeldende i andre småbedrifter i mindre sentrale strøk av landet.

Studien har vist hvordan ledelsen i to småbedrifter i Nord-Norge driver kompetanseledelse i forhold til rekruttering gjennom arbeidet med ansettelsesprosessene, kompetanseledelse i forhold til utvikling ved å gi ansatte mulighet for faglig utvikling gjennom kurs og hverdagslæring, og kompetanseledelse i forhold til mobilisering ved i størst mulig grad å bruke den kompetanse som den enkelte ansatte innehar. Ut fra de funn som er gjort i undersøkelsen synes det derfor å være grunnlag for å si at lederne i bedriftene jobber aktivt med kompetanseledelse, men dette knyttes i liten grad opp mot bedriftenes strategiske dokumenter og kan derfor ikke betegnes som strategisk kompetanseledelse om en legger Lai (2013) sin definisjon av dette til grunn. Lai (2013) sin forskning er knyttet til store organisasjoner i urbane strøk. Det kan nok være at omgivelsene i større grad påvirker småbedriftenes arbeid med strategisk kompetanseledelse. Småbedrifter ser kanskje ikke samme behovet for å utarbeide strategiske plandokumenter knyttet til kompetanseledelse da de til enhver tid vil ha god oversikt over bedriftens behov for kompetanse.

7.2 Studiens bidrag

Studien har bidratt til å gi et innblikk i hvordan ledere i to småbedrifter i Nord-Norge gjennomfører arbeidet med kompetanseledelse. Studien har vist at ledelsen legger planer for arbeidet selv om dette ikke nødvendigvis framgår av bedriftens strategidokumenter. Studien har videre bidratt til å belyse at det kan være forhold i den nordlige landsdelen som gjør at bedrifter har utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte med profesjonsutdanninger.

7.3 Svakheter ved studien og forslag til videre forskning

I denne studien er det kun brukt intervju som metode for datainnsamling, dette kan være med på å svekke undersøkelsens troverdighet. Få informanter og anonymisering av bedriftene kan også ha medført at undersøkelsen mistet noe av dybden.

Et interessant forskningsspørsmål hadde vært å se på hva som kan være medvirkende årsaker til at potensielle kandidater ikke søker seg til kompetansearbeidsplasser i Nord-Norge, eller at de som har jobbet her etter en stund forlater landsdelen.

8 Litteraturliste

- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. (4. utg). Oxford: Oxford University Press.
- Capeda, G. & Martin, D. (2005). Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43 (6), 851-876.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personel Review*, 31 (6), 671-692.
- Dalen, M (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Desouza, K. C. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 32-43.
- Foss, N. J, Minbaeva, D. B, Pedersen T. & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among Employees: How job design matters. *Human Resource Management*. November-Desember (48) 6, s. 871-893.
- Fredriksen, J. I. & Sørebo, Ø. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma* (3), s. 42-53.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8 (4), s. 597-607.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (1. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, C. F., (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. *Magma* (3).

Kvålshaugen, R. & Breunig, K. J. (2009). Strategisk kompetansestyling i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv. *Praktisk økonomi & Finans*, 25 (3), 73-81.

Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma* (3), s. 49-55.

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

Mintzberg, H (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Olafsen, A. H., (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, (2), 54-61.

Pfeffer, J., (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9 (1), s. 55-72.

Ployhart, R. E., (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32 (6), 868-897.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2016). *Research methods for business students*. (7. utg). Essex: Pearson Education Limited.

Singh, M. & Vohra, N., (2005). Strategic Human Resource Management in Small Enterprises. *The Journal of Entrepreneurship*, 14 (1).

Sjøvold, E. (2009). Før du vurderer teambygging - myter og fakta om ledergrupper og effektivitet. *Magma*, (1).

Sund, B. & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse. *Fagbokforlaget* 16 (3), 56-79.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), s. 44-61.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application: Design and Methods*. (6. utg). Los Angeles: SAGE

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8. Utg). Essex: Pearson Education Limited.

Xue, Y, Bradley, J. & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), s. 299-312.

Elektroniske kilder

nrk.no., (2020). <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/hver-tredje-unge-voksne-kan-komme-til-a-flytte-fra-nord-norge-1.14916073> Dato for søk: 26.05.2020.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 Intervjuguide

Ønske informanten velkommen til intervju.

Informantens stilling, ansvarsområde og arbeidsoppgaver.

Opplyse om at informanten ikke vil bli navngitt i masteroppgaven, men benevnes som «informant 1», «informant 2» osv. Bedriftens navn og lokalitet vil heller ikke framkomme, den vil benevnes «bedrift A», «bedrift B» osv. Lokaliseringen vil bli oppgitt til i Nord-Norge. Minne informanten om at det er mulig å trekke seg fra deltakelse uansett tidspunkt.

Intervjuet vil bli tatt opp dersom informanten samtykker i dette. Intervjuet vil bli transkribert og opplysninger herfra vil bli brukt i masteroppgaven.

Det gjennomføres intervju med leder(e) da undersøkelsen skal se på hvordan ledelsen gjennomfører strategisk kompetanseledelse.

Problemstilling

Hvordan gjennomfører ledelsen i småbedrifter i Nord-Norge strategisk kompetanseledelse?

Ledelse

Hvordan jobber du med ledelse i bedriften?

Hvilke utfordringer møter du som leder?

Er du som leder tett på de ansatte i den daglige drift?

Deltar du i den daglige drift?

Langsiktige mål og strategier

Hvilke strategiske planer har bedriften?

Har bedriften en egen strategisk kompetanseplan?

Er framtidig kompetansebehov en del av den strategiske planleggingen?

Hvordan utarbeides de strategiske planene og hvem deltar i dette arbeidet?

Hvordan synliggjøres de strategiske planene slik at alle ansatte kjenner bedriftens mål?

Hvordan følger ledelsen opp at den kompetanse som er i bedriften benyttes i samsvar med bedriftens mål?

Hvordan er evaluert de strategiske målsetningene?

Hva legger du i begrepet strategisk kompetanseledelse?

Er det satt av tilstrekkelig med ressurser til arbeid med kompetanseledelse?

Er det forhold som fremmer eller hemmer ledelsens muligheter for å knytte kompetanseledelse opp mot bedriftens strategiske planer?

Kompetanse- anskaffelse, mobilisering, utvikling

Hvordan kartlegges den kompetanse som finnes i bedriften i dag?

Hvordan utvikles kompetanse i bedriften?

(Kursing, intern opplæring, samarbeid internt, samarbeid med andre bedrifter)

Får den enkelte ansatte brukt all sin kompetanse?

Hvordan kartlegges framtidige kompetansebehov?

Hva gjør bedriften for å få tak i ansatte med nødvendig kompetanse?

Hvordan er rekrutteringsprosessen i bedriften?

Er det utfordringer i forhold til å rekruttere riktig kompetanse?

Dersom det er utfordringer, hvilke?

Hvordan ivaretas nyansatte?

(Får nyansatte en mentor, eller vil de på bakgrunn av sin kompetanse kunne gå direkte inn i stillingen?)

Hvordan deles kunnskap?

Organiseres noe av arbeidet i bedriften i team?

Hvordan er kulturen for samarbeid og deling av kunnskap?

Hvordan forsøker dere å beholde nødvendig kompetanse?

Hvordan sikres det at kunnskap ikke forsvinner ut når ansatte slutter?

Huske på å spørre informanten om det er mulighet for å komme tilbake med noen oppfølgingsspørsmål dersom det blir nødvendig.

Takke for samarbeidet.

