



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Kompetanseutvikling som et virkemiddel for å realisere virksomhetsstrategi

En kvalitativ studie av familiebedriften Eide Handel AS

Malin Josefine Pettersen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902 – mai 2022

Forord

Det er med stor glede jeg leverer inn min masteroppgave som markerer slutten på mastergraden min i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet.

Dette halvåret har vært preget av oppturer og nedturer, hvor jeg har kjent på stress og frustrasjon, men også mestringsfølelse. Jeg ønsker å takke min veileder førsteamanuensis Elin Anita Nilsen for å ha bidratt med sitt engasjement og sin faglige ekspertise. Takk for at du har utfordret meg og sagt akkurat de tingene jeg har trengt å høre for å løse utfordringene som har dukket opp.

Videre vil jeg takke alle informanter som tok seg tid i en hektisk arbeidshverdag, til å delta i studien. Tusen takk til min kjære forlovede, familie og hjertegode venner for ubegrenset støtte og oppmuntrende ord i tunge perioder, og takk til Christina for at du tok deg tid til å korrekturlese oppgaven. En spesiell takk rettes til min pappa Bård for å ha vært en god sparringspartner og for å ha bidratt med viktige faktaopplysninger til oppgaven, og ikke minst for å stadig påminne meg om viktigheten om å ta avbrekk fra skrivingen ute i naturen.

Til slutt vil jeg takke for fem fantastiske år ved Handelshøgskolen UiT, og en særlig takk til alle medstudenter på mitt masterkull for to år fylt med gode minner jeg aldri blir å glemme. Nå starter en ny epoke som fjerde generasjons kjøpmann i Eide Handel. Det er med stolthet og ydmykhet jeg skal videreføre livsverket til mine forfedre, og jeg kan ikke gjøre noe annet enn å glede meg.

Eidkjosen, Tromsø, 31.05.2021

Malin Josefine Pettersen

Sammendrag

Tema for studien er kompetanseutvikling. Oppgaven stiller spørsmål til hvordan kompetanseutvikling fungerer som et virkemiddel for å realisere strategi. Dette gjøres ved å undersøke hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i Eide Handel, samt hvilken effekt arbeidet har på virksomhetens evne til å realisere overordnet strategi. Oppgavens problemstilling er derfor:

«Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere overordnet virksomhetsstrategi?».

Problemstillingen svares ut gjennom en kvalitativ studie, hvor jeg har innhentet data gjennom syv dybdeintervju av nøkkelpersoner i Eide Handel for å besvare problemstillingen.

For å belyse funnene har jeg et teoretisk rammeverk bestående av teori om ulike dimensjoner ved kompetanseutvikling, som er: kompetansemobilisering, jobbdesign og arbeidsmiljø. Det teoretiske rammeverket består også av teori innenfor strategi, som har hjulpet meg med å få en forståelse av hvor Eide Handels strategi kan plasseres innenfor litteraturen. Med dette teoretiske bakteppet har jeg utformet tre egenkomponerte scenarioer: «*fiasko*», «*hybrid*» og «*suksess*». Hvert scenario representerer ulike koblinger mellom kompetanseutvikling og strategi, som har til hensikt å utlede forventninger knyttet til hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i Eide Handel. Sentrale empiriske funn viser at selv om det gjøres mye bra på kompetanseutvikling, er arbeidet preget av å være tilfeldig og lite planlagt. Det kommer til uttrykk ved at det forekommer store variasjoner innad de ulike dimensjonene, som gjør at ingen funn kan rendyrkes av verken fiasko eller suksess-scenarioet. Det konkluderes derfor med at problemstillingen best forklares av hybrid-scenarioet; en krysning mellom fiasko og suksess.

Nøkkelord: *Strategisk HRM, kompetanseutvikling, kompetanse, strategi*

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2	TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR	4
2	KONTEKST: EIDE HANDEL AS	5
2.1	EIDE HANDEL OG VIRKSOMHETENS ORGANISERING	5
2.2	EIDE HANDELS HISTORIE	6
2.3	EIDE HANDELS VIRKSOMHETSSTRATEGI	8
2.3.1	<i>Eide Handels strategi møter dagens utfordringer</i>	9
3	TEORETISK RAMMEVERK	11
3.1	KOMPETANSEUTVIKLING PLASSERT INNENFOR SHRM SOM FAGOMRÅDE	11
3.2	KOMPETANSEUTVIKLING	13
3.2.1	<i>Kompetansebegrepet</i>	13
3.3	DIMENSJONER VED KOMPETANSEUTVIKLING	14
3.3.1	<i>Kompetansemobilisering</i>	14
3.3.2	<i>Jobbdesign</i>	16
3.3.3	<i>Arbeidsmiljø</i>	19
3.3.4	<i>Oppsummering av dimensjonene ved kompetanseutvikling</i>	20
3.3.5	<i>Strukturell versus sosiokulturell forståelse av kompetanseutvikling</i>	21
3.4	STRATEGI	24
3.4.1	<i>«Utenfra og inn»-perspektivet på strategi</i>	25
3.4.2	<i>«Innenfra og ut»-perspektivet på strategi</i>	26
3.4.3	<i>Hvor kan Eide Handel plasseres?</i>	26
3.5	FORSTÅELSE AV TRE SCENARIOER BASERT PÅ ULIKE KOBLINGER AV STRATEGI OG DIMENSJONER VED KOMPETANSEUTVIKLING	28
3.6	ANALYSEMODELL	29
4	METODE	31
4.1	VITENSKAPSTEORETISK POSISJON	31
4.2	FORSKNINGSDESIGN	32
4.2.1	<i>Forskningstilnærming</i>	32
4.3	FORSKNINGSSTRATEGI	33
4.3.1	<i>Valg av metodisk tilnærming</i>	33
4.3.2	<i>Kvalitative intervju</i>	34
4.3.3	<i>Studiens omfang og tidsramme</i>	34
4.4	DATAINNSAMLING	34

4.4.1	<i>Semistrukturert dybdeintervju</i>	34
4.4.2	<i>Utvalg</i>	35
4.4.3	<i>Intervjuguide og gjennomføring av intervju</i>	36
4.5	DATAANALYSE.....	38
4.6	KVALITETSKRITERIER I KVALITATIV FORSKNING	39
4.6.1	<i>Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet</i>	40
4.6.2	<i>Litteratursøk</i>	41
4.6.3	<i>Å forske i egen kontekst</i>	41
4.6.4	<i>Forskningsetikk</i>	42
5	ANALYSE AV FUNN	44
5.1	HVORDAN KOMPETANSEMOBILISERING PÅVIRKER KOMPETANSEUTVIKLING.....	44
5.1.1	<i>Oppgaverelevans</i>	44
5.1.2	<i>Arbeidsmengde</i>	48
5.2	HVORDAN JOBBDESIGN PÅVIRKER KOMPETANSEUTVIKLING	49
5.2.1	<i>Autonomi</i>	49
5.2.2	<i>Jobbkompleksitet</i>	51
5.2.3	<i>Tilbakemeldinger</i>	52
5.3	HVORDAN ARBEIDSMILJØ PÅVIRKER KOMPETANSEUTVIKLING.....	54
5.3.1	<i>Balanse mellom krav og kontroll</i>	54
5.3.2	<i>Rollekonflikter</i>	56
5.4	FORSTÅELSE AV FUNN PÅ KOMPETANSEUTVIKLING I LYS AV DEN STRUKTURELLE VERSUS DEN SOSIOKULTURELLE FORSTÅELSEN	57
6	DISKUSJON	61
6.1	SCENARIO 1: FIASKO.....	61
6.2	SCENARIO 2: HYBRID.....	63
6.3	SCENARIO 3: SUKSESS	66
6.4	OPPSUMMERING AV FUNN I SCENARIOENE	67
7	AVSLUTNING	69
7.1	KONKLUSJON	69
7.2	STYRKER OG BEGRENSENINGER VED STUDIEN	70
7.3	IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	71
	REFERANSELISTE	73
	VEDLEGG	79
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	79

Figurliste

Figur 1: En illustrasjon av nybygget til Eide Handel	8
Figur 2: AMO-modellen (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 33).	12
Figur 3: Jobbkarakteristikk-modellen (Mikkelsen, 2019, s. 83).	17
Figur 4: Analysemodell	30
Figur 5: GIOIA-modell for dataanalyse.	39

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av dimensjonene ved kompetanseutvikling.	21
Tabell 2: Forventninger til forståelse av kompetanseutvikling i Eide Handel.....	24
Tabell 3: Plassering av Eide Handels virksomhetsstrategi.....	28
Tabell 4: Oppsummering av kjennetegn ved de tre ulike scenarioene.....	29
Tabell 5: En kopi av Atkinsons modell (Nesheim, 2016, s. 279).	35
Tabell 6: Oppsummering av funn i scenarioene.....	68

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I løpet av de siste tretti årene har de menneskelige ressursene fått stadig større anerkjennelse for å være en av virksomhetens mest sentrale aktiva for å sikre verdiskapning og vekst (Lai, 2021). Samfunnets kontinuerlige endringer krever at virksomheter er i stand til å tilpasse seg globaliseringseffekter, teknologisk fremgang og kundenes skriftende krav (Salman, Ganie og Saleem, 2020). Det har ført til en rasktvoksende interesse for ledelse av de menneskelige ressursene, som refererer til alle de aktivitetene knyttet til planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av medarbeidernes kompetanse (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, sitert i Gotvassli, 2020). Regjeringen (2019) påpeker i en rapport at små og mellomstore bedrifter (SMB) er avhengig av vedlikeholdelse og kontinuerlig utvikling av medarbeidernes kompetanse for å være omstillingsdyktige, sikre overlevelse og konkurransemessige fordeler på sikt. I samme rapport viser tidligere kunnskapsminister Torbjørn Isaksen til forskning som hevder at Norge kan komme til å mangle opp til 100 000 fagarbeidere i 2035, og konsekvensene av manglende arbeidskraft kan føre til skrinlegging av prosjekter og svekket verdiskapningsevne.

Denne situasjonen har fanget min interesse og bekymring av den grunn at den kan avspeiles i Eide Handel AS; ei spesialforretning innenfor dagligvare som eies og drives av meg og min familie. Som et resultat av en kraftig redusert tilgang på arbeidskraft i bransjen står familiebedriften nå foran ei kompleks utfordring knyttet til manglende faglig kompetanse. Presset på den eksisterende arbeidsstokken øker, noe som fører med seg en rekke av negative konsekvenser, både for virksomheten og for den enkelte medarbeider. På grunn av at Eide Handel har minimal innflytelse på de eksterne forholdene som forårsaker situasjonen, rettes mitt søkelys i denne oppgaven mot de interne forholdene. Utfordringen kan knyttes til *kompetanseutvikling*, som refererer til det å ivareta og videreutvikle de menneskelige ressursene for å imøtekomme dagens og fremtidens kompetansebehov, samt å utnytte den eksisterende kompetansekapitalen på en hensiktsmessig og god måte (Olsen, 2019). Jeg ønsker derfor å studere hvordan Eide Handel jobber med kompetanseutvikling i dag, som videre kan fungere som et utgangspunkt for å belyse hvilke tiltak som bør iverksettes for å håndtere utfordringen om manglende arbeidskraft best mulig.

1.2 Tema og problemstilling

Tema for studien er kompetanseutvikling, og fenomenet jeg skal studere er hvordan man kan benytte kompetanseutvikling som et virkemiddel for å realisere strategi. Studiens formål er derfor å beskrive hvordan Eide Handel jobber med kompetanseutvikling, samt forstå hvilken betydning dette arbeidet har for deres evne til å realisere overordnet virksomhetsstrategi. Både praktikere og teoretikere har vært, og er opptatt av sammenhengen mellom de aktivitetene som kan knyttes til ledelsen av menneskelige ressurser og virksomhetens resultater (Becker og Huselid, 1998). Det fagområdet som har skrevet mest om denne sammenhengen er det som kalles for *strategic human resource management* (heretter SHRM) (Boon, Hartong og Lepak, 2019). SHRM påpeker at dersom aktivitetene samsvarer med virksomhetens strategi vil det bidra til å oppnå bedre resultater og mer langsiktige konkurransemessige fortrinn, enn om de ikke er avstemt mot hverandre (Boon et al., 2019).

Kompetansebegrepet har lenge fått stor oppmerksomhet og har blitt det mest diskuterte temaet i ledelses- og organisasjonslitteraturen (Salman et al., 2020). Forskningen innenfor fagfeltet referer til kompetanse som et «*fuzzy concept*», av den årsak at det er umulig å forene alle de ulike måtene begrepet brukes på i én definisjon (Le Deist og Winterton, 2005). Det mangler derfor en generell konsensus om hva kompetansebegrepet innebærer (Ellström og Kock, 2008). En av de vanligste måtene å definere kompetanse på er imidlertid å vise til hvilke elementer som inngår i begrepet:

«*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, 2021, s. 44).

Sentrale bidragsyttere innenfor kompetansefeltet er opptatt av hvordan medarbeidernes kompetanse kan anses å være hovedkilden til å oppnå vedvarende konkurransemessige fordeler (Wernerfelt, 1984). Blant annet lanserte Hamel og Prahalad (1990) konseptet om kjernekompetanse som en organisatorisk ressurs som kan bli utnyttet til å oppnå konkurransefortrinn, noe som viste seg å skulle dominere ledelseslitteraturen på 90-tallet (Le Deist og Winterton, 2005). I den forlengelse rettet oppmerksomheten seg til hvordan *utvikle kompetanse* i virksomheter, og rundt år 2000 utviklet blant annet Drejer (2000) og Sriwaiprapan (2004) modeller og rammeverk for kompetanseutvikling (Saleem et al., 2020). På grunn av at det er en forvirring og en debatt rundt begrepet kompetanse, finnes det mange

ulike forståelser av hva kompetanseutviklingsbegrepet inkluderer. Lai (2021) peker eksempelvis på at kompetanseutvikling og læring kan betraktes som to synonyme begreper. Hun refererer til at kompetanseutvikling derfor kan forstås å handle om metoder for læring, eksempelvis forelesninger, gruppediskusjoner, veiledning og jobbtrotasjon. Ellström og Kocks (2008) tilnærming fokuserer derimot på at kompetanseutvikling er en samlet betegnelse for de ulike tiltakene som kan benyttes for å påvirke kompetansen internt, som skaper definisjonen:

«Kompetanseutvikling er en samlebetegnelse for «(a) rekruttering, forfremmelse (f.eks. karriereplanlegging) og kompetansemobilitet, (b) utdanning eller opplæring av personell (f.eks. ved hjelp av intern eller eksterne kurs), og (c) planlagte endringer av oppgaver eller arbeidsorganisering gjennom ulike typer tiltak (f.eks. jobbutvikling, jobbtrotasjon og teamorganisering) som fremmer uformell læring».

(Ellström og Kock, 2008, s. 7).

De spesifiserer videre at kompetanseutvikling kan referere til én eller flere av tiltakene. Uavhengig av hvordan begrepet defineres, ser det ut til å være en bred enighet innenfor feltet om at kompetanse spiller en viktig rolle i forståelsen av hvordan organisasjoner oppnår mål og utvikler konkurransemessige fordeler, og at kompetanseutvikling forbedrer medarbeidernes prestasjoner som igjen gjør organisasjoner konkurransedyktig. Med utgangspunkt i dette har jeg utformet følgende problemstilling:

«Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere virksomhetens overordnede strategi?»

For å besvare problemstillingen skal jeg presentere tre ulike dimensjoner ved kompetanseutvikling, som er: kompetansemobilisering, jobbdesign og arbeidsmiljø. For å svare på problemstillingen ser jeg det også hensiktsmessig å benytte teori om strategi, som har til hensikt å plassere Eide Handels virksomhetsstrategi innenfor strategilitteraturen. Med dette teoretiske bakteppet formulerer jeg tre scenarier: *fiasko*, *hybrid* og *suksess*, som skal representerte ulike koblinger mellom dimensjonene ved kompetanseutvikling og strategi. Disse scenarioene vil utlede noen forventninger til hvilke funn som fremkommer av datamaterialet, og hvor formålet er å svare på problemstilling, basert på hvilket scenario som har best forklaringssevne.

Originalt forbindes ikke varehandelen med kunnskapsintensive bedrifter (NOU, 2020), men Eide Handels strategi er sterkt betinget av kompetente og kunnskapsrike medarbeidere. På

denne måten kan min undersøkelse fungere som et empirisk tilskudd til den eksisterende litteraturen på fagområdet, og forhåpentligvis belyse nye innfallsvinkler til tematikken som dermed vil kunne gi både praktisk og teoretisk bidrag til forskning. Studien vil videre kunne bidra til økt innsikt i hvordan kompetanseutvikling utøves i en særegen kontekst, nemlig hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i en familiedrevet spesialforretning innenfor dagligvare. Eventuelle funn fra undersøkelsen vil kunne gi lærdom til andre småskala bedrifter på tvers av bransjer, noe som kan bidra til å gjøre SMB bedre rustet til å imøtekomme fremtidens kompetansebehov.

1.3 Oppgavens struktur

I tillegg til innledningskapittelet, er oppgaven delt inn i et kontekstkapittel som vil sørge for at leser får en forståelse og et innblikk i den kontekstuelle rammen for studien. Videre følger et teorikapittel som skal redegjøre for studiens teoretiske rammeverk. Deretter vil metodekapittelet belyse de metodiske valgene som er gjort i forbindelse med datainnsamling, samt forklare hvordan studien har vært gjennomført. Videre analyseres empiriens funn i tilknytning til teorikapittelet, og etter analysen vil jeg løfte frem sentrale funn for å besvare problemstillingen i et diskusjonskapittel. Siste del av oppgaven er en konklusjon av de viktigste funnene i studien, samt en diskusjon av oppgavens styrker og begrensninger. Til slutt vil jeg på bakgrunn av min studie komme med forslag til videre forskning.

2 Kontekst: Eide Handel AS

I dette kapittelet presenteres oppgavens kontekst. Først presenteres generell informasjon om Eide Handel, herunder virksomhetens størrelse, struktur og organisering. Videre trekkes frem sentrale hendelser i virksomhetens historie, hvilket omfatter strategiske veivalg som jeg anser relevant for oppgavens tematikk. På grunn av at Eide Handels overordnede virksomhetsstrategi utgjør en sentral del av problemstillingen min, vil jeg kort beskrive hva denne strategien innebærer, før jeg til slutt presenterer dagsaktuelle utfordringer knyttet til Eide Handels evne til å realisere deres virksomhetsstrategi.

For ryddighetens skyld vil jeg bemerke at virksomhetens hjemmeside og utvalgte avisartikler er hovedkilden til informasjon i dette kontekstkapittelet, men på grunn av at jeg har god kjennskap til virksomheten ved at jeg representerer fjerde generasjons kjøpmann og medeier i Eide Handel sper jeg på med egen kunnskap.

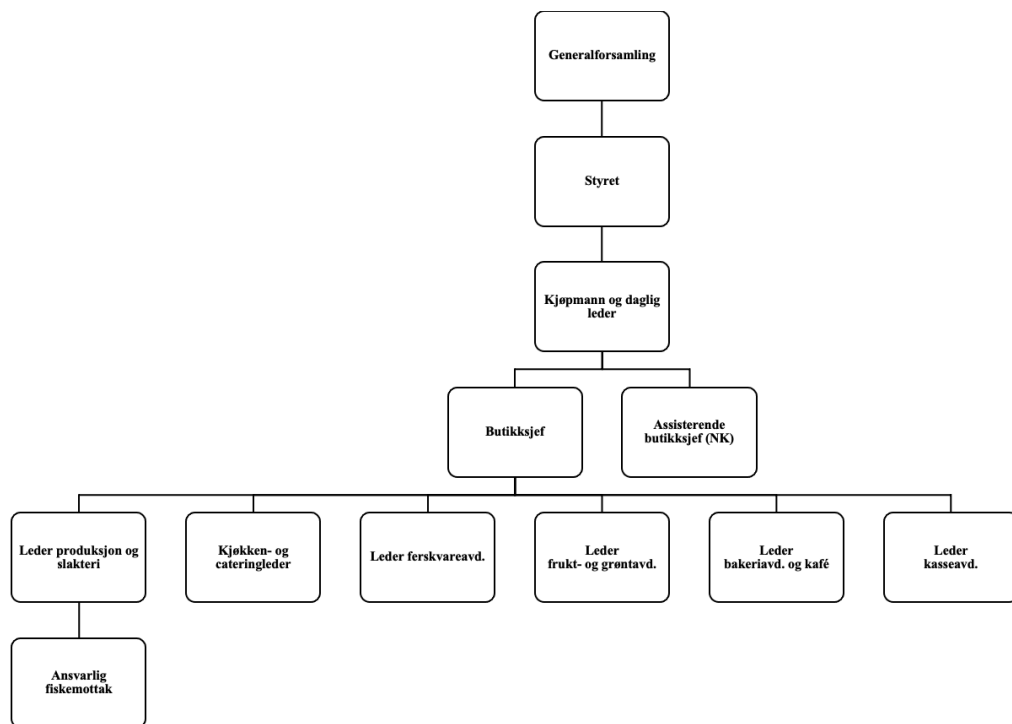
2.1 Eide Handel og virksomhetens organisering

Eide Handel er ei familiedrevet spesialforretning innenfor dagligvare, lokalisert på Kvaløya like utenfor Tromsø. Virksomheten er en av få dagligvarebutikker som fremdeles er frittstående i Norge, og som dermed står utenfor de store kjedene som norsk dagligvarehandel domineres av (Røed, 2022). Eide Handel samarbeider med Meny-kjeden (tilsluttet Norgesgruppen) for å kunne være konkurransedyktig på pris og for å få de beste betingelsene, men fremstår i realiteten som en selvstendig butikk (Eide Handel, u.å.). Det gjør at Eide Handel har mulighet til å samarbeide med lokale bønder, fiskere, gartnere og andre lokalmat- og småskala-produsenter ut fra eget ønske (Eide Handel, u.å.).

I en reportasje i Aftenpostens matmagasin «Mat fra Norge» omtales Eide Handel som «*en av landets flotteste matbutikker*», og betraktes som «*et moderne mathus*» som fremmer landsdelens unike ressurser og råvarer (Møller, 2018). Som andre dagligvarebutikker har virksomheten ulike avdelinger tilknyttet dagligvare, men skiller seg ut på utvalget av ferskvarer, ved å ha eget kjøkken og produksjonslokale, fiskemottak, bakeri og kafé, catering, samt ved å drive salg av Jura kaffemaskiner, Traeger-griller og diverse sportsutstyr (Eide Handel, u.å.).

Matbutikken sysselsetter omtrent 90 ansatte, hvorav 35 heltidsansatte er fordelt på de ulike avdelingene og resten er deltids- og sesongmedarbeidere. Eide Handel er heleid av familien

Pettersen, hvor kjøpmann Bård eier 70 prosent, mens jeg og min bror Even-Rikard har en eierandel på 15 prosent hver. I figur 1 illustreres virksomhetens organisering som viser at Eide Handel har ei generalforsamling og et styre; begge bestående av 4 medlemmer. Kjøpmannen representerer virksomhetens øverste ledernivå i den daglige driften, etterfulgt av butikksjef og assisterende butikksjef (NK). Hver avdeling i butikken har sin egen avdelingsleder, som i teorien skal ha det øverste ansvaret for avdelingens personale, bestillinger, møter og det som ellers hører med av ansvar for avdelingen.



Figur 1: Organisasjonskart

2.2 Eide Handels historie

I november 1953 åpnet gründerne Hansine og Trygve Pettersen dørene til Eide Handel, som da var en liten landhandel (Eide Handel, u.å.). Siden oppstart har Eide Handel vært levende opptatt av lokal mat og kortreiste råvarer, og på den tiden ble mesteparten av maten hentet rett fra produsenten; enten dro familien Pettersen til gårdene for å hente lammeslakt eller på fiskekaiene for å losse av fersk fisk (Eide Handel, u.å.). Neste generasjon ved Britt og Jan Pettersen startet prosessen med å utvikle Eide Handel fra datidens landhandel til dagens moderne butikk, men fortsatt med lokale råvarer i fokus. Den tredje og nåværende kjøpmann

Bård Pettersen overtok driften på starten av 90-tallet, og da hadde Eide Handel ei nettoomsætning på 7,8 millioner. I 2021 kan Eide Handel vise til ei omsætning på 151 millioner netto og et overskudd på 9,1 millioner. Disse tallene illustrerer virksomhetens utvikling de siste 30 årene, og representerer et resultat av vellykkede investeringer og satsinger opp gjennom årene.

Virksomheten har hatt en jevn og stabil vekst, til tross for en meget høy konkurranse i bransjen over mange år. Mens andre butikker valgte å innskrenke eller fjerne sine kjøkken, valgte Eide Handel å gjøre det motsatte. I 2010 foretok ledelsen et strategisk veivalg; et eget varemerke under navnet «Eide Heimelaga» ble lansert (Eide Handel, u.å.). Dette varemerket er en betegnelse på alle matproduktene som blir lagd på huset, som samles under en egen matserie. I denne satsingen ligger verdien om å ivareta de lokale råvarene som landsdelen har å by på som et grunnleggende fundament, samt å ivareta oppskrifter og mattradisjoner fra de tidligere generasjonene. Satsingen er betinget av fagfolk som pølsemakere, ferskvarerhandlere og kokker – for det er disse fagfolkene som har utviklet produktene og som står bak produksjonen. Dette viste seg å være en suksess for «Eide Heimelaga» fikk en enorm kredibilitet og popularitet blant kundemassen, og utviklet seg fort til å bli en egen merkevare. Som følge av suksessen bak det strategiske veivalget ble det straks behov for å utvide kjøkkenet og innhente flere fagfolk, og det ble investert mange millioner i et nytt produksjonslokale.

Eide Handel har vært gjennom en serie av utvidelser og ombygginger, men den største og tyngste investeringen i Eide Handels historie skjer i 2023 hvor dagens lokale skal rives og en ny butikk skal bygges opp (*se bilde 1*). Formålet er å imøtekomme etterspørsel, som følge av at virksomheten har vokst seg ut av det eksisterende lokalet. Intensjonen er å i enda større grad rendyrke det lokale og kortreiste, og videreutvikle deres egen matserie. Visjonen med nybygget er å bli et tidsriktig mathus som bringer landsdelens matskatter og videreformidle eldgammel matkultur til folket, og å bli en destinasjon for matglade folk fra hele verden.



Figur 1: En illustrasjon av nybygget til Eide Handel

2.3 Eide Handels virksomhetsstrategi

Eide Handels overordnede virksomhetsstrategi beror på tre komponenter: (1) lokal mat og kortreiste råvarer, (2) faglig spisskompetanse og (3) unik kundebehandling. Disse tre komponentene utgjør virksomhetens «kjernekompetanse», som reflekterer en særegen kombinasjon av kompetanse som skal sikre langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse på sikt for virksomheten (Lai, 2021).

(1) Lokal mat og kortreiste råvarer

Helt siden Eide Handel så dagens lys har matbutikken vært sentrert rundt en storsatsing på lokal mat og kortreiste råvarer. Det skyldes av at det arktiske landskapet og det nordnorske klimaet legger til rette for at ressurser er lett tilgjengelig, og sørger for at råvarene som finnes i regionen er blant de ypperste som er mulig å få tak i (Eide Handel, u.å.). I de senere årene har trender og den samfunnsmessige utviklingen ført til en økt interesse og bevissthet rundt lokalmat. Bærekraft og dyrevelferd har blitt sentrale stikkord, noe som har økt etterspørselen etter lokalmat betraktelig. Forbrukerne blir stadig mer opptatt av hvor maten kommer fra, hvilke leveforhold dyrene har og hvilke betingelser blant annet norske bønder har. På grunn av at Eide Handel opererer som selvstendig butikk, har virksomheten frihet til å samarbeide med lokale bønder, fiskere og gartnere samt andre lokalprodusenter som setter kvalitet, miljø

og dyrevelferd i førerretet. Dette har vist seg å være livsviktig i konkurransen mot de store kjedene, og utgjør derfor en sentral del av virksomhetens strategi.

(2) En faglig spisskompetanse

En faglig spisskompetanse refererer til kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå som innebærer høy grad av spesialisering (Lai, 2021). Fagfolkene representerer en viktig del av Eide Handels strategi, fordi den kompetansen som fagfolkene besitter er opparbeidet ved lang erfaring innenfor bransjen. De har inngående kunnskap om matkulturen som ligger til grunn i Eide Handel, og har kunnskap om råvarene i landsdelen, oppskrifter og gamle håndverksmetoder. Samtidig oppfatter jeg at faglig spisskompetanse også kan komme til uttrykk hos andre «ufaglærte», som eksempelvis ferskvaremedarbeidere eller produksjon- og kjøkkenmedarbeidere. Dette på grunn av at Eide Handel tilbyr lokale produkter av høyere kvalitet og derav ofte høyere pris, krever også forbrukerne at medarbeiderne har spesialisert kompetanse om produktene.

(3) Unik kundebehandling

Eide Handels strategi beror på å gi kundene best mulig handleopplevelse. Det innebærer mer enn å yte god kundeservice ved salg i butikk, som for Eide Handel er helt elementært. Kundene blir aktivt involvert i produktutvikling, hvor de blir oppmuntret til å dele sine meninger om produktene gjennom å blant annet bli invitert til prøvesmakinger. Formålet er at produktene skal utvikles i tråd med forbrukernes krav og forventninger, og på den måten sikre kundelojalitet. Dette er et bevisst strategisk valg av ledelsen.

2.3.1 Eide Handels strategi møter dagens utfordringer

I takt med virksomhetens vekst vokser Eide Handels behov for faglært arbeidskraft, både for å kunne vedlikeholde deres satsing på lokal mat og deres egen matserie, men også for å kunne videreutvikle denne satsingen i tråd med trender og forventninger i omgivelsene. Den samfunnsmessige utviklingen gjør dog det vanskelig å rekruttere faglært arbeidskraft, på grunn av at færre og færre velger yrkesfaglig utdanning (NOU, 2020). Bransjen skriker etter fagfolk som pølsemakere, ferskvarehandlere og kokker, og ikke minst lærlinger. Ti år tilbake i tid kunne Eide Handel velge blant de aller beste kandidatene og mottok en rekke søknader om lærlingeplass, mens nå må virksomheten takke ja til de få henvendelsene som kommer inn. På grunn av at det norske arbeidsmarkedet innenfor faget er snevert, må Eide Handel rekruttere

internasjonal arbeidskraft. Det presenterer utfordringer knyttet til språk, kommunikasjon og kulturforskjeller, og har innvirkning på virksomhetens produktivitet og prestasjoner.

Utfordringene av manglende faglig spisskompetanse for en virksomhet som Eide Handel er mangfoldig. Fra medarbeidernes perspektiv vil et økt press på den eksisterende arbeidsstokken få effekter på eksempelvis stressnivå, motivasjon og jobbtilfredshet. Fra virksomhetens perspektiv fører situasjonen til at spennende prosjekter og investeringer må utsettes eller i verste fall skrinlegges, kapasiteten til å ta imot og ha opplæring av lærlinger reduseres, evnen til å drive med produktutvikling svekkes og virksomheten risikerer å miste verdifull kompetanse som følge av økt turnover-intensjon. Dagens utfordringer kan derfor true Eide Handels strategi; uten de rette folkene er det ikke mulig å drive ei slik spesialforretning.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal jeg presentere relevant teori som skal benyttes for å svare på problemstillingen. Jeg starter kapittelet med å plassere problemstillingen og derav oppgavens tematikk innenfor strategisk HRM som fagområde, som gjøres ved å vise til sentrale bidrag og funn i litteraturen. For å plassere Eide Handels overordnede virksomhetsstrategi presenteres teori om strategi. Deretter vil generell teori om kompetanseutvikling presenteres før begrepet videre tillegges eget meningsinnhold, som inkluderer dimensjonene: kompetansemobilisering, jobbdesign og arbeidsmiljø. Med dette teoretiske bakteppet utvikler jeg tre egenkomponerte scenarier som representerer ulike koblinger av kompetanseutvikling og strategi. Til slutt i kapittelet illustreres hvordan studiens teoretiske rammeverk kan operasjonaliseres i en analysemodell.

3.1 Kompetanseutvikling plassert innenfor SHRM som fagområde

Problemstillingen «*hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere virksomhetens overordnede strategi?*» baseres på en sammenheng mellom menneskelige ressurser og virksomhetens prestasjoner. Det fagområdet som har skrevet mest om denne sammenhengen er SHRM-feltet, som kan defineres som «*the pattern of planned HR-deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals*» (Wright og McMahan 1992 s. 280, sitert i Boon et al., 2019). Definisjonen indikerer at forskningen innenfor SHRM har fokusert på hvorfor og hvordan organisasjoner oppnår sine mål gjennom HRM-praksiser (Jiang, Lepak, Hu og Baer, 2012). Essensen i SHRM er at dersom virksomhetens strategi samsvarer med HRM-praksis vil virksomheten oppnå overlegne prestasjoner og konkurransemessige fordeler (Delery og Doty, 1996), noe som gjør det betimelig for meg å plassere min tematikk innenfor fagområdet.

Over tid har det utviklet seg ulike forgreininger innenfor SHRM. Huselids (1995) banebrytende artikkel demonstrerte en positiv relasjon mellom «høyprestasjonsparadigmet» (også kalt beste praksis) og virksomheters prestasjoner (Wright, Gardner, Moynihan og Allen, 2005), som la grunnlaget for en todeling innenfor SHRM. Todelingen baserte seg på et skille mellom det som kalles for «beste praksis» og «beste tilpasning». Det som skiller de to tilnærmingene til SHRM er at beste praksis anses som et universalistisk perspektiv som bygger på at et knippe av HRM-praksiser er bedre enn andre, og at alle virksomheter bør benytte seg av disse – uavhengig hvilken kontekst virksomheten befinner seg i (Delery og

Doty, 1996). Beste tilpasning derimot, fokuserer på effekten av HRM-praksis er avhengig av virksomhetens kontekst, herav dens omgivelser og strategi (Johansen og Mikkelsen, 2016).

De siste tretti årene har det utviklet seg en delt konsensus innenfor SHRM-litteraturen som bygger på at fokuset bør være på systemer av flere HRM-praksiser, i stedet for individuelle praksiser (Jiang et al., 2012). Årsaken er at effekten av HRM-praksiser er avhengige av andre praksiser i systemet, og dersom praksisene er tilpasset hverandre kan de bidra til å komplementere og forsterke hverandre, og skape viktige synergieffekter (Boon et al., 2019). Jiang et al. (2012) spesifiserer at en stor del av forskningen innenfor SHRM-feltet er opptatt av hvordan knipper av flere HRM-praksiser påvirker medarbeidernes kunnskap og ferdigheter, motivasjon og muligheter til å delta, og at dette igjen assosieres med positive utfall som lojalitet (Gong, Lac, Chang og Xin, 2009), lavere turnover (Batt, 2002), høyere produktivitet og kvalitet på arbeidet (MacDyffie, 1995) og bedre finansielle prestasjoner (Huselid, 1995).

Dette kommer fram i AMO-modellen (*se figur 2*), som beror på stimulering av medarbeidernes individuelle prestasjoner for at virksomheten skal nå sine mål, som gjøres ved å påvirke deres evner og ferdigheter (ability), motivasjon og mulighet til å delta og prestere (opportunity to participate) gjennom HRM-praksiser (Mikkelsen og Laudal, 2016).



Figur 2: AMO-modellen (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 33).

Jeg vil i denne oppgaven lene meg på forskningslitteraturens bekreftelse av sammenhengen mellom HRM-praksis og individuelle prestasjoner, som gjør at jeg kan fokusere på hvordan HRM-praksis påvirker virksomhetens prestasjoner. Det refererer til hvordan arbeidet med kompetanseutvikling påvirker realisering av overordnet virksomhetsstrategi.

3.2 Kompetanseutvikling

Forskningsfeltet på kompetanse er stort og mangfoldig, og er det mest diskuterte temaet i ledelses- og organisasjonslitteraturen (Salman et al., 2020). Det knyttes til en stadig økende interesse til hvordan medarbeidernes kompetanse anses å være en av virksomhetens viktigste kilde til å oppnå konkurransemessige fordeler (Le Deist og Winterton, 2005). Feltet er derfor opptatt av hvordan kompetanseutvikling spiller en betydelig rolle når det kommer til å forbedre medarbeidernes prestasjoner, som videre muliggjør oppnåelse av organisatoriske resultater (Salman et al., 2020).

Fagområdet herskes av en begrepsjungle. Som følge av at det er vanskelig å forene alle de forskjellige måtene kompetanse brukes på i én definisjon, finnes det ikke en etablert konsensus om konseptualiseringen av begrepet (Ellström og Kock, 2008). Det tilsier at det heller ikke eksisterer en enighet rundt kompetanseutvikling som begrep og fagfelt. I litteraturen omtales ofte kompetanseutvikling og læring som synonyme begreper, riktignok på av at læring handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse (Olsen, 2019).

Kompetanseutvikling kan derfor forstås som tiltak som fremmer læring, noe som gjør det hensiktsmessig å benytte Ellström og Kocks (2008, s. 7) definisjon som utgangspunkt i oppgaven:

«en samlebetegnelse som refererer til interne tiltak som (a) rekruttering, forfremmelse (karriereplanlegging) og personalmobilitet (intern og/ eller ekstern), (b) utdanning eller opplæring av personell (f.eks. interne eller eksterne kurs), og (c) planlagte endringer av oppgaver eller arbeidsorganisering (f.eks. jobbutvikling, jobbrotasjon og teamorganisering) med mål om å fremme uformell læring i jobben».

For å skape en god forståelse av hva som tillegges av meningsinnhold til begrepet i denne oppgaven, ser jeg det nødvendig å behandle kompetansebegrepet.

3.2.1 Kompetansebegrepet

White (1959) får æren for introduksjonen av kompetansebegrepet, og refererte da til beskrivelsen av personlighetsegenskapene forbundet med overlegen ytelse og høy motivasjon (Le Deist og Winterton, 2005). Nyere litteratur fokuserer imidlertid på ulike kompetansekomponeanter i forsøk på å tillegge meningsinnhold til begrepet, heriblant er Lais (2021, s. 44) definisjon mye omtalt:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Definisjonen belyser kunnskaper som én av fire kompetansekomponeenter. Som begrep blir kompetanse ofte blandet med *kunnskap*, blant annet på grunn av at engelsk litteratur benytter begrepet *knowledge* i stedet for kompetanse (Gotvassli, 2020). Eksempelvis omtaler Nonaka og Takeuchi utvikling av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner som «knowledge creation» i deres anerkjente bok *The Knowledge Creating Company* (1995, sitert i Gotvassli, 2020). Dette gjør at når man snakker om kompetanse, vil man også snakke om kunnskap – og motsatt. Det kan derimot argumenteres for at det er viktig å skille mellom de ulike kompetansekomponeentene, særlig ved utvikling av kompetanse. Olsen (2019) illustrerer dette ved å vise til at det å utvikle kunnskap krever andre typer tiltak enn eksempelvis utvikling av holdninger. I tillegg til å vise til hvilke elementer som inngår i begrepet, er det også viktig å skille mellom de mest grunnleggende formene for kompetanse. Lai (2021) eksemplifiserer dette ved å vise til at det blant annet skilles mellom formell og uformell-, generell og organisasjonsspesifikk- og basis og spisskompetanse, for å nevne noen. Skillet mellom formell og uformell kompetanse vil bli nærmere omtalt senere i oppgaven.

3.3 Dimensjoner ved kompetanseutvikling

Til nå har jeg presentert kompetanseutvikling ut fra generell litteratur innenfor fagområdet, men videre vil begrepet operasjonaliseres basert på oppgavens kontekst. Jeg knytter teori om kompetansemobilisering, jobbdesign og arbeidsmiljø til kompetanseutvikling, fordi jeg anser at disse tre dimensjonene til sammen vil kunne gi et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Jeg begynner med å redegjøre for det jeg kaller for ulike dimensjoner ved kompetanseutvikling, som til slutt i kapittelet oppsummeres i en skjematisk tabell.

3.3.1 Kompetansemobilisering

Ifølge Lai og Kapstad (2009) vil virksomheter som legger til rette for at medarbeidere får brukt sin kompetanse i hensiktsmessige oppgaver, som utfordrer og motiverer dem til å anvende og utvikle sin kompetanse, ha et bedre grunnlag til å skape verdi og gode prestasjoner. Dette kalles for kompetansemobilisering, et begrep som kan defineres som: *«graden av samsvar eller kongruens mellom individets ferdigheter og det ferdighetsnivået som kreves i hans eller hennes jobb»* (O'Brien 1983 s. 462, sitert i Boxall et al., 2019).

Sirkanth (2014) viser til at kompetansemobilisering bidrar til viktige implikasjoner både for virksomheten og for den enkelte medarbeider. Boxall et al. (2019) viser for eksempel til studier (f.eks. Buchanan et al. 2010, Payne 2012) som hevder at økonomiske gevinster og organisatoriske resultater avhenger av hvilken grad medarbeidernes kompetanse utnyttes i jobbene. Mer spesifikt, refererer Morrison, Cordery, Girardi og Payne (2005) til at høy grad av kompetansemobilisering assosieres med jobbtilfredshet, bedre tilhørighet til arbeidsplassen og økt engasjement. Muligheter for å bruke og utvikle egen kompetanse vil derfor for mange være en viktig faktor som skaper mening og motivasjon (STAMI, 2021). Funn fra forskningen viser også til at medarbeidere som opplever at de får utnyttet deres kompetanse i arbeidet også vil søke nye utfordringer, og strebe etter å opprettholde sin kompetanse (Elliot, McGregor og Thrash 2002, sitert i Dysvik, Kuvaas og Gagné, 2013). På samme måte vil lav grad av kompetansemobilisering ha negative effekter på både medarbeideren og virksomhetens prestasjoner; herunder mistriivsel, høyere turnover-intensjon, lavere engasjement og svekket verdiskapningsevne (Lai, 2021). Utnyttelse av ferdigheter fanger derfor ikke bare opp muligheter for personlig vekst, men bidrar også til å realisere organisatoriske mål (Wang et al., 2020). På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at kompetansemobilisering kan forstås som en dimensjon ved kompetanseutvikling og en viktig faktor for å realisere strategi. Jeg utpeker to forhold som særdeles viktige for at medarbeidernes kompetanse skal mobiliseres, hvilket er *oppgaverelevans* og *arbeidsmengde*.

Oppgaverelevans handler om at det er samsvar mellom medarbeidernes kompetanse og de arbeidsoppgavene som hører til arbeidet (Boxall et al., 2019). For at virksomheter skal kunne legge til rette for at medarbeiderne får brukt deres kompetanse i relevante arbeidsoppgaver, kan det tenkes at det kreves en oppmerksomhet rundt hvilken kompetanse medarbeideren besitter. Lai (2021) hevder at medarbeidernes kompetansekapital består av deres realkompetanse, som referer til den samlede kompetansen en medarbeider har ervervet gjennom blant annet formell utdanning og arbeidserfaring. I denne oppgaven rettes fokuset mot Eide Handels strategi, som inkluderer en faglig spisskompetanse. Denne type kompetanse består både av formell kompetanse (som er kompetanse som er opparbeidet gjennom utdanning, kurs eller annen systematisk opplæring) og uformell kompetanse (som refererer til kompetanse som er utviklet gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer) (Lai, 2021). Oppgaverelevans vil derfor omhandle å legge til rette for at medarbeiderne anvender deres realkompetanse gjennom relevante arbeidsoppgaver.

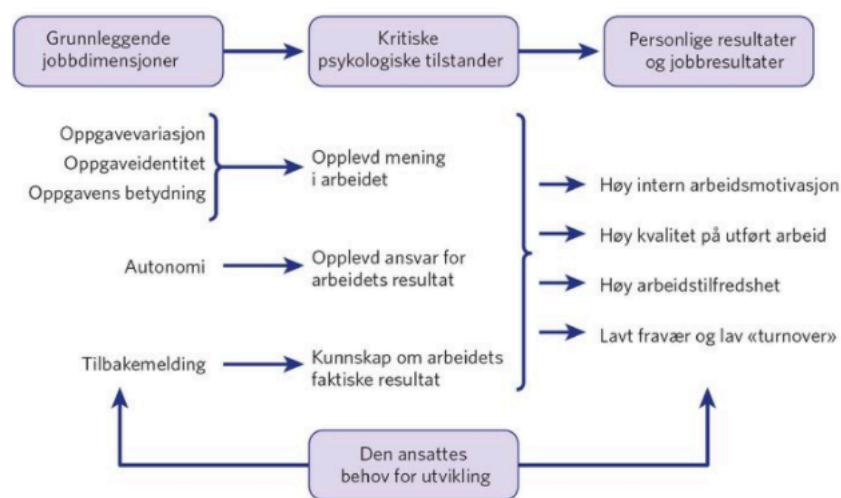
Arbeidsmengde kan beskrives som «volumet av arbeid som kreves av en ansatt» (Spector og Jex 1998 s. 358, sitert i Wang et al., 2020). Dersom arbeidsmengden er for høy og for belastende har ikke medarbeideren mulighet til å mobilisere sin kompetanse på en hensiktsmessig måte (Lai, 2021). Det spesifiseres i Wang et al. (2020) sin argumentasjon, hvor de ved hjelp av funn fra forskning viser til at vekst og utvikling realiseres i situasjoner hvor medarbeiderne har muligheter til å reflektere over egen praksis, hvor denne muligheten avhenger av arbeidsmengden. De begrunner dette ved å vise at kognitive ressurser må være tilgjengelig for å kunne høste av de effektene kompetanseutvikling kan gi. For eksempel viser de til Pass og Merrienboer (1994) og Van Merrienboer og Sweller (2005) som hevder at dersom arbeidsmengden er for belastende vil medarbeiderne forbruke ressurser som ellers ville vært tilgjengelige for læring. Dermed begrenser arbeidsmengden i hvilken grad medarbeidere har mulighet til å lære og anvende kompetanse (Wang et al., 2020). Det kan dog stilles spørsmål til hva som er «for belastende», på grunn av at forskning innenfor «krav-kontroll-teorien» mener at høye jobbkrav (eks. i form av arbeidspress) stimulerer medarbeidernes mulighet til å anvende kompetanse, og legger derfor til rette for læring, dersom de møtes av at medarbeideren har høy kontroll over arbeidssituasjonen (Karasek 1979; Knardahl, 2019, STAMI, 2021). Det kan tenkes at medarbeidere som har høy kontroll over arbeidssituasjonen vil takle høy arbeidsmengde, men at «for belastende» kan komme til uttrykk dersom medarbeideren har lav kontroll over arbeidssituasjonen. Det refererer til en balanse mellom krav og kontroll (STAMI, 2021), og hva som inngår i det behandles senere i kapittelet under dimensjonen arbeidsmiljø.

På grunn av at kompetansemobilisering handler om å utnytte medarbeidernes jobbrelevante kompetanse, kan *jobbdesign* forstås som en måte å legge til rette for at medarbeiderne har mulighet til å anvende deres kompetanse i arbeidsoppgaver og utfordringer på et tilpasset nivå. Det utgjør et godt argument for å presentere teori om jobbdesign.

3.3.2 Jobbdesign

Jobbdesign kan beskrives som «spesifikasjon av innhold og metoder som er vesentlige i en jobb for at kravene til arbeidet skal innfris og dekke de behovene som både jobbinnehaveren og arbeidsgiveren har» (Wall og Clegg 1998, sitert i Mikkelsen, 2019, s. 78). Tematikken har fått betydelig oppmerksomhet de siste seksti årene, og er fremdeles av stor interesse for både forskere og praktikere (Oldham og Fried, 2016). Årsaken til interessen kan knyttes til at måten en jobb utformes på kan påvirke medarbeidernes holdninger og atferd (Wang et al.,

2020), som videre kan tenkes å påvirke organisatoriske resultater. Forskningen er derfor opptatt av effekten av ulike jobbkarakteristikk på medarbeidernes prestasjoner, arbeidstilfredshet og helse (Oldham og Fried, 2016). Hackman og Oldhams velkjente jobbkarakteristikk-modell er en av de mest anerkjente innenfor feltet (se figur 1), en modell som beror på: (1) variasjon i oppgavene, (2) oppgaveidentitet, (3) oppgavens betydning, (4) autonomi og (5) tilbakemelding (Mikkelsen, 2019). De argumenterte for at disse fem karakteristikkene skaper positive psykologiske tilstander av mening og ansvar på jobben, og disse tilstandene vil videre øke medarbeidernes motivasjon, tilfredshet, ytelse og turnover-intensjon (Mohr og Zoghi, 2008).



Figur 3: Jobbkarakteristikk-modellen (Mikkelsen, 2019, s. 83).

Oldham og Fried (2016) forklarer at forskningen innenfor jobbdesign derfor beror på sammenhengen mellom jobbkarakteristikk og resultater, og at det bør være et samsvar mellom disse for å oppnå ønskede prestasjoner. Det kan tenkes at dersom man ønsker å oppnå kompetanseutvikling, kan jobbdesign fungere som en måte å utforme arbeidet slik at det legges til rette for at kompetanse utvikles. Ut fra min forståelse av forskningen på jobbdesign er det noen karakteristikk som spesielt kan anses å stimulere kompetanseutvikling, disse er: *autonomi, jobbkompleksitet og tilbakemeldinger*.

Autonomi sikter til hvor stor frihet det er i stillingen til å planlegge eller bestemme hvordan arbeidet skal gjennomføres og hvor tett arbeidet skal kontrolleres og overvåkes, hvilket blir ansett som det mest fremtredende behovet for indre motivasjon (Ryan og Deci 2006, sitert i Dysvik, Kuvaas og Gagné, 2013). Det fremmer viktigheten av å designe jobber der

medarbeiderne har innflytelse over egen arbeidshverdag og sine arbeidsoppgaver for at de skal være motivert til å lære og utvikle seg selv (Dysvik et al., 2013). Det begrunnes av Binneweis og Gromer (2012, sitert i Marinova et al., 2015), som hevder at når medarbeidere opplever autonomi vil de sannsynligvis gå utover de skriftlige spesifikasjonene til jobben og foreslå proaktive måter å endre og forbedre arbeidsprosesser på. Forskning viser til at jobbautonomi er positivt relatert til arbeidsytelse, lojalitet til arbeidsplassen og indre motivasjon, og negativt relatert til fravær, stress og utbrenthet (Humphrey et al. 2007, sitert i Dysvik og Kuvaas, 2011). Et jobbdesign som scorer lavt på karakteristikken autonomi kan derfor forstås å ha negative følger for deres motivasjon, tilfredshet og turnover-intensjon (Oldham og Fried, 2016).

Jobbkompleksitet kan defineres som: “*the level of stimulating and challenging demands associated with a particular task*” (Valcour 2007, sitert i Sia og Appu, 2015). Parker og Phly (2008, sitert i Marinova et al., 2015) hevder at komplekse jobber gir mentale utfordringer som kan stimulere indre motivasjon og gi muligheter for forbedring. Det kan tenkes at når jobben preges av kompleksitet vil medarbeideren utfordres til å benytte sin kompetanse for å løse ulike arbeidsoppgaver, og vil ha nytte av å bruke ulike metoder og fremgangsmåter for å gjennomføre arbeidet på best mulig måte (Oldham og Fried, 2016; Lai, 2021). Det refererer til *variasjon i oppgavene*, som er viktig som følge av at forskning peker på at ensidig og monotont arbeid er forbundet med kjedsomhet (STAMI, 2021). En jobb eller en arbeidsoppgave kan for noen oppfattes lett, men for andre svært komplisert. Det kommer av at den subjektive opplevelsen av en arbeidsoppgave avhenger av individets kompetanse og erfaring til den spesifikke arbeidsoppgaven (Sia og Appu, 2015). For eksempel kan det tenkes at en arbeidsoppgave oppfattes lett for de som besitter høy faglig, spisskompetanse, noe som kan kobles til fagfolkene i Eide Handel. For andre med generell kompetanse kan arbeidsoppgavene virke krevende, hvilket vil økt risiko for stor belastning på medarbeiderne.

Tilbakemelding er også en karakteristikk i Hackman og Oldhams modell som kan anses å stimulere kompetanseutvikling, fordi den viser til informasjon om fremgang og ytelse (Garg og Rastogi, 2005). Ifølge jobbkaraktistikk-modellen er tilbakemelding viktig for at medarbeiderne får kunnskap om arbeidets faktiske resultat (Mohr og Zoghi, 2008), hvilket legger til rette for tilpasning av atferd ut fra tilbakemeldinger til neste utførelse. På den måten sørger man for å forbedre både individuelle og organisatoriske prestasjoner (Lai, 2021). Herunder kan det tenkes at viktige arenaer for å gi tilbakemeldinger på, er gjennom medarbeidersamtaler, møter eller ved tilbakemeldinger i det daglige arbeidet. Det kommer av

at medarbeidersamtaler er et hyppig benyttet verktøy for å gi tilbakemeldinger på, som er en samtale som finner sted en eller to ganger per år. Samtalen har som regel som formål å diskutere hva som er oppnådd og hva man skal få til i neste periode, samt temaer som sikrer engasjement, trivsel og utvikling (Mikkelsen, 2019), noe som gjør det rimelig å anse at medarbeidersamtaler fremmer kompetanseutvikling.

3.3.3 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø som en dimensjon ved kompetanseutvikling kan forstås som en faktor som setter søkelys på hvordan ivareta og utvikle medarbeidere for å unngå verdilekasje og som et virkemiddel for å realisere strategi. Det kommer av at arbeidsmiljø handler om hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet (Smedsvig, 2016). Fagfeltet er opptatt av måten arbeidsmiljø påvirker både medarbeidernes helse, motivasjon og sykefravær, men også virksomhetens produktivitet og resultater (STAMI, 2022). Det er vanlig å dele områdene innenfor arbeidsmiljø inn i psykososialt-, organisatorisk-, fysisk- og kjemisk og biologisk arbeidsmiljø (STAMI, 2022). Forskning utpeker fem faktorer som er viktig for arbeidsmiljøet på alle arbeidsplasser: (1) unngå rollekonflikter, (2) balanse mellom krav og kontroll, (3) balanse mellom innsats og belønning, (4) rettferdig og støttende lederskap og (5) forutsigbarhet (STAMI, 2022). Jeg velger å fokusere på hvordan balanse mellom *krav og kontroll* og *rollekonflikter* påvirker kompetanseutvikling.

Balanse mellom krav og kontroll beror på et samsvar mellom jobbkrav og medarbeidernes kontroll over arbeidssituasjonen (Knardahl, 2019). Jobbkrav refererer til de kravene som jobben stiller, som ofte kan komme til uttrykk gjennom tids- og arbeidspress, rollekonflikter og kvantitativ arbeidsbelastning (Lesener et al., 2019). Jobbkontroll handler om grad av autonomi, hvilket refererer til hvorvidt medarbeideren har muligheter til å styre arbeidsmengden, ta pauser eller variere mellom ulike arbeidsoppgaver (STAMI, 2021). I tillegg anser jeg at medarbeidernes kompetansenivå har innvirkning på kontroll, fordi det kan tenkes at dersom medarbeideren har tilstrekkelig kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene vil vedkommende ha høyere kontroll over arbeidssituasjonen. Karaseks (1979) krav-kontroll-modell er et sentralt bidrag innenfor feltet, som argumenterer for at kombinasjonen av jobbkrav og medarbeidernes kontroll har betydning for mental helse. Denne modellen får god støtte i forskning; i STAMIs rapport fra 2021 vises det til undersøkelser som påpeker at norsk arbeidsliv er kjennetegnet av høye krav. Dersom disse jobbkravene møtes med gode muligheter for autonomi vil det dyrke økt jobbengasjement og arbeidsglede for

medarbeideren samt gode resultater for virksomheten (STAMI, 2021). Høye jobbkraav og høy kontroll anses derfor å være jobbsituasjoner som gir det mest ideelle grunnlaget for å fremme vekst og utvikling (Dalgard Sørensen, Sandanger, Nygård, Svensson og Reas, 2009). STAMI (2021) viser imidlertid til forskning som påviser at kombinasjonen av høye krav og lav kontroll kan være en risikofaktor for uhelse og arbeidsrelatert sykefravær. Herunder argumenterte blant annet Karasek (1979) og Dalgard et al. (2009) for at høye jobbkraav og lav kontroll er forbundet med psykisk stress, lav tilfredshet, høyere turnover-intensjon og svakere organisatoriske resultater. Teorien innenfor *krav og kontroll* understreker derfor viktigheten av å utvikle arbeidsplasser der medarbeidere har mest mulig kontroll over egen arbeidssituasjon dersom jobbkraavene er høye, eller under spesifikke perioder med høyt arbeidspress (Knardahl, 2019).

Rollekonflikter er noe som oppstår når medarbeideren opplever motstridende krav i jobben, og refererer til uforenelige forventninger til medarbeidernes atferd (Karkkola, Kuittinen og Hintsa, 2019). Dette kan være krav som enten stilles fra ledelsen, som kommer fra egen samvittighet eller som utløses ved manglende ressurser for å utføre arbeidet man er satt til (STAMI, 2021). Det som kjennetegner rollekonflikter er når etterlevelse av ett av kraavene hindrer gjennomføringen et annet (Jawahar, Stone og Kisamore, 2007), hvilket forårsaker at medarbeider blir satt inn i et dilemma mellom prioritering av to eller flere krav (Knardahl, 2019). Funn fra forskning viser til at det er helseskadelig å stå i dilemmaer over lengre tid og at rollekonflikter kan knyttes til en rekke dysfunksjonelle utfall, herunder økt jobbstress, mistriivsel, utbrenthet, redusert mestringstro og redusert prestasjon for å nevne noe (Jawahar et al., 2007). Det kan dermed tenkes at for å legge til rette kompetanseutvikling bør jobben være preget av en god balanse mellom krav og kontroll, og virksomheten bør planlegge og organisere arbeidet slik at rollekonflikter unngås.

3.3.4 Oppsummering av dimensjonene ved kompetanseutvikling

For å oppsummere de presenterte dimensjonene ved kompetanseutvikling fremhever jeg sentrale elementer ved dimensjonene i en skjematisk oppstilling.

Dimensjoner ved kompetanseutvikling	Operasjonalisering av dimensjonene ved kompetanseutvikling
Kompetansemobilisering	Å legge til rette for at medarbeiderne får praktisere og utvikle deres kompetanse gjennom relevant arbeidsoppgaver, og tilpasse arbeidsmengde slik at fordelene ved bruk av kompetanse utnyttes er viktig for kompetanseutvikling.

Jobbdesign	Å utforme jobber som beror på at medarbeiderne har frihet til å ta egne beslutninger og bestemme over sin egen arbeidshverdag (autonomi), sørge for at jobbene har tilpasset jobbkompleksitet og at medarbeiderne har kunnskap om arbeidets faktiske resultat (tilbakemeldinger) er viktig for kompetanseutvikling.
Arbeidsmiljø	Å strebe etter å skape en god balanse mellom krav og kontroll, og å minimere rollekonflikter i arbeidet er viktig for kompetanseutvikling.

Tabell 1: Oppsummering av dimensjonene ved kompetanseutvikling.

Selv om samtlige dimensjoner representerer isolerte fagbegreper, kan det argumenteres for at dimensjonene i stor grad beror på flere av de samme elementene, og at de i noen tilfeller vil være gjensidig avhengige av hverandre. For å konkretisere noen eksempler kan blant annet kompetansemobilisering være avhengig av i hvilken grad medarbeiderne er i stand til å håndtere jobbkrav (Wang et al., 2020). Det er tenkelig at dersom jobbkravene er for lav i forhold til medarbeiderens kontroll, vil det utgjøre et dårlig grunnlag for utnyttelse av kompetanse i arbeidsoppgavene. Risikoen øker for at det oppstår kompetanseinkongruens (Lai, 2021) som følge av dårlig samsvar mellom arbeidet og medarbeidernes kompetanse. Videre kan arbeidsmengde forstås som en type jobbkrav (Wang et al., 2020), som kan utspille seg i at stor arbeidsmengde vil føre til at medarbeideren mister kontrollen over arbeidssituasjonen – eller motsatt.

Karkkola et al. (2019) argumenterer for at rollekonflikter oppstår dersom rollene er dårlig definert, hvilket kan knyttes til utformingen av jobbene. På samme måte kan det tenkes at et grundig og nøye gjennomtenkt jobbdesign vil bidra til å redusere rollekonflikter. Wang et al. (2020) belyser også at nyere forskning forsøker å fange opp måtene jobbkarakteristikker (ref. Hackman og Oldhams modell) samhandler med elementene i et arbeid (ref. jobbdesign) som bidrar til måloppnåelse og medarbeidernes utvikling og vekst. Dette utspilles i den såkalte «krav-ressurs»-teorien, som er en reaksjon på de to nevnte teoriene (Wang et al., 2020). Det er derfor viktig å være bevisst på at de ulike dimensjonene er nært beslektet med hverandre, selv om jeg velger å betrakte dem som isolerte fagbegreper.

3.3.5 Strukturell versus sosiokulturell forståelse av kompetanseutvikling

Til nå har jeg presentert teori om det som kan anses å være ulike dimensjoner ved kompetanseutvikling. Som nevnt innledningsvis i teorikapittelet forutsetter kompetanseutvikling læring, noe som gjør det hensiktsmessig å belyse hvordan litteraturen skiller mellom to perspektiver på læring. Formålet er ikke å gi en fullstendig oversikt over all sentral læringsteori (f.eks. Nonaka og Takeuchis SEKI-modell eller Wengers teori om

praksisfellesskap), men heller å presentere to ulike forståelser på læring som kan fungere som en overordnet ramme til hvordan man kan forstå kompetanseutvikling i Eide Handel.

Eksplisitt kompetanse og formell læring i lys av den strukturelle forståelsen

Fra et strukturelt ståsted kan kompetanse først og fremst anses som *eksplisitt*. I kunnskapskomponenten refererer «eksplisitt» til kunnskap som er mulig å identifisere, kartlegge og uttrykke med språk (Smith, Collins og Clark, 2005). Kunnskap er i denne forståelsen noe som i utgangspunktet tilhører enkeltindivider, og som kan struktureres og dokumenteres (Gotvassli, 2020). Ferdighetskomponenten i lys av en strukturell forståelse refererer ifølge Lai (2021) til fysiske ferdigheter knyttet til å håndtere verktøy eller maskiner, men kan også komme til uttrykk gjennom atferd (f.eks. ferdigheter i å motivere eller å selge). Eksplisitte holdninger kan blant annet vise til en medarbeiders holdning til kundeservice, hvor det er mulig å identifisere og kartlegge holdninger ut fra medarbeiderens oppførsel (Lai, 2021) – i form av at medarbeideren eksempelvis yter god eller dårlig service. Evner er derimot noe som ikke utvikles eller modifiseres på samme måte som de andre kompetansekomponeentene, fordi evner er noe som ligger nært opp til det å ha talent for noe, som vil si at er medfødt (Olsen, 2019). Selv om komponenten er relativt stabil, er den fremdeles påvirkelig gjennom trening (Lai, 2021; Olsen, 2019). I et strukturelt perspektiv kan eksplisitte evner referere til en persons fysiske- eller verbale evner (Lai, 2021). Disse kompetansekomponeentene kan til sammen betraktes å utgjøre det som kalles for formell kompetanse, som utvikles gjennom formell læring. Nordhaug (2004, sitert i Olsen, 2019) beskriver formell læring som bevisst, planlagt og resultatorientert. Det kan tenkes at denne type læring kan utvikles ved bruk av bestemte teorier, metoder og fremgangsmåter, beskrivelse av rutiner og manualer, eller ved formelle læringstiltak som utdanning, forelesninger, tradisjonelle kurs og opplæringsformer (Gotvassli, 2020).

Taus kompetanse og uformell læring i lys av den sosiokulturelle forståelsen

Den sosiokulturelle forståelsen domineres av det som kalles for *taus* kompetanse. Kunnskapskomponenten i lys av et sosiokulturelt perspektiv beror på Polanyis (1996, sitert i Brown og Duguid, 2001) påstand om at «*vi vet mer enn det vi kan fortelle*», som sikter til at kunnskap er erfaringsbasert viten om hvordan oppgaver skal løses (Gotvassli, 2020). Tause ferdigheter kan forstås som ferdigheter som er vanskelig å observere, som eksempelvis kognitive ferdigheter knyttet til å analysere behov, tolke situasjoner, vurdere løsninger og behandle saker (Lai, 2021). Evner og holdninger er kanskje de komponentene som er mest naturlig å betrakte som hovedsakelig tause, på grunn av at de kan være vanskelig å

identifisere, kartlegge og uttrykke med språk (Lai, 2021). Evnekomponenten i taus kompetanse refererer til en persons mentale evner (f.eks. analytiske evner), mens holdninger er noe som knyttes til en persons meninger, innstillinger og verdier (Lai, 2021). Taus kompetanse har mange likhetstrekk med det litteraturen omtaler for uformell kompetanse, som sikter til kompetanse som er opparbeidet gjennom erfaring og praktisk øvelse på arbeidsplassen eller andre læringsarenaer (Olsen, 2019). Synet på kompetanseutvikling i et sosiokulturelt perspektiv vil derfor handle om at læring kan utvikles uten at man reflekterer over den, som kan knyttes til uformell læring. Nordhaug (2004, sitert i Olsen, 2019, s. 256) beskriver at uformell læring kan være «ubevisst læring, bevisst, men ikke planlagt læring, og planlagt uformell læring». Denne tilnærmingen retter videre oppmerksomheten på at læring handler om sosiale og kulturelle fenomener (Suchman 1987, Brown og Duguid 1991, Lave og Wenger 1991, Orr 1996, Cook og Brown 2002, sitert i Gotvassli, 2020).

Et sentralt begrep innenfor den sosiokulturelle tilnærmingen er praksisfellesskap, som er en betegnelse for en uformell gruppe som deler et sett med felles interesser eller problemer for et tema, og som utvikler kompetanse om temaet ved at de jobber sammen over tid (Wenger og Snyder, 2000). Slike praksisfellesskap er ifølge Brown og Duguid (2001) viktig for utvikling, vedlikehold og reproduksjon av kunnskap. Jeg anser det slik at mye av den kompetansen som utvikles i slike fellesskap kan karakteriseres å være taus, ettersom gruppa opparbeider sin egen måte å gjøre og tenke på (Gotvassli, 2020).

Forventninger til forståelse av kompetanseutvikling i Eide Handel

Ut fra den presenterte teorien kan det trekkes ut noen forventninger til hvordan jeg kan forstå kompetanseutvikling i Eide Handel. Jeg tar utgangspunkt i de tre utvalgte dimensjonene som illustrert i den skjematiske tabellen nedenfor.

	Den strukturelle forståelsen	Den sosiokulturelle forståelsen
Kompetansemobilisering	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Det vektlegges å gi medarbeiderne mulighet til å mobilisere deres <i>eksplisitte</i> kompetanse som er tilegnet gjennom utdanning eller formelle opplæringsystemer og rutiner.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Det vektlegges å gi medarbeiderne mulighet til å mobilisere deres <i>tause</i> kompetanse som hovedsakelig er tilegnet gjennom praktisk øvelse og erfaring over tid.</p>

Jobbdesign	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Jobbdesign som vektlegger individuelle arbeidsprosesser. Kompetanse vil da utvikles ved bruk av bestemte teorier, metoder og fremgangsmåter.</p> <p>Jobbene er preget av høyere standardisering og struktur, samt lavere grad av autonomi.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Jobbdesign som bygger på å dyrke frem ulike praksisfellesskap og arbeid i en sosial kontekst. Kompetanse vil da utvikles gjennom å arbeide sammen, gjennom refleksjon og samtale.</p> <p>Jobbene er preget av en løsere struktur og høyere grad av autonomi, hvor det vektlegges å fremme kreativitet og innovasjon.</p>
Arbeidsmiljø	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Høy struktur fører til et bedre grunnlag for å oppnå balanse mellom krav og kontroll og sjeldne rollekonflikter.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Løsere struktur fører til en større risiko for at ubalanse mellom krav og kontroll og rollekonflikter kan oppstå.</p>

Tabell 2: Forventninger til forståelse av kompetanseutvikling i Eide Handel

3.4 Strategi

Eide Handels virksomhetsstrategi utgjør en viktig del av problemstillingen, noe som skaper et behov for å danne en felles forståelse av hva strategi er. Strategi kan beskrives som *de tiltakene som virksomheter iverksetter for å oppnå best mulige resultater* (Barney, 2011). Porter (1996) står for noen av de mest anerkjente bidragene innenfor strategilitteraturen og fokuserer på at strategi handler om å skape en unik og verdifull posisjon, hvor posisjoneringen kan baseres på kundenes ønsker, tilgjengelighet eller variasjon i virksomhetens produkter og tjenester. Jakten på konkurransemessige fordeler står sentralt i strategilitteraturen, hvor blant annet Barney (1991) er en sentral bidragsyter. Barney er mest kjent for VRIO-modellen, som argumenterer for at dersom man skal oppnå vedvarende konkurransemessige fortrinn må man ha noe som er verdifullt, sjelden, vanskelig å imitere og som er organisert eller mobilisert.

Strategilitteraturen har dog endret seg over tid. Tidligere var fokuset på hvordan virksomheter kan utforme konkurransestrategier tilpasset omgivelsene og andre eksterne forhold (Johansen og Mikkelsen, 2016). Nå fokuserer litteraturen i større grad på selve virksomheten og egenskaper ved virksomheten som forklaringer på hvorfor noen bedrifter gjør det bedre og er mer lønnsomme enn andre (Allen og Wright 2007, Wright, Snell og Jacobsen 2003, sitert i Johansen og Mikkelsen, 2016). Det har dermed oppstått to ulike tilnærminger til strategi: «utenfra og inn» og «innenfra og ut»-perspektivene.

3.4.1 «Utenfra og inn»-perspektivet på strategi

«Utenfra og inn»-perspektivet anses som den mest tradisjonelle tilnærmingen til strategi. De mest sentrale bidragene i litteraturen tok utgangspunkt i denne tilnærmingen, herav Miles og Snow (1978) og Porter (1985). Felles for disse bidragene er at eksterne forhold som konkurranse, krav og fordringer fra omgivelsene ble sett på som driverne for valg av strategi (Johansen og Mikkelsen, 2016). Dette kommer til uttrykk i Miles og Snows (1978) beskrivelse av tre effektive strategitypologier: forsvarer, oppfinner og analytiker. Forsvarer-strategien kjennetegnes av stabilitet og et velkjent og smalt produktområde (Miles og Snow, 1978). Her konkurreres det på produkter som har lav pris eller høy kvalitet, og forsvarere har en tendens til å ignorere utviklinger og trender utenfor deres område. Videre beskriver Miles og Snow oppfinner-strategien som motsetningen til forsvarerne, fordi oppfinnerne er på kontinuerlig søk etter produkt- og markedsmuligheter. Sentralt i denne strategien er arbeidet med å fremstå som innovativ i produkt- og markedsutvikling, som anses som «muligens viktigere enn høy profitt» (Miles og Snow, 1978). Den tredje strategien, som kalles for analytiker, forsøker å minimere risiko og maksimere muligheter og profitt. Dette gjøres ved å kombinere stabile produkter med skriftende produktlinjer (Johansen og Mikkelsen, 2016). Disse tre typene strategi representerer ulike konkurransestrategier – som vil si ulike måter å forholde seg til omgivelsene på (Miles og Snow, 1984).

Porter (1985) er et annet sentralt bidrag innenfor denne «utenfra og inn»-tilnærmingen til strategi. Hans bidrag baseres på generiske konkurransestrategier, som hovedsakelig skiller mellom kostnadslederskap og differensiering. Strategien om kostnadslederskap refererer til å holde kostnadene så lave som mulig, som gjøres ved å tilby enkle produkter til laveste mulige pris (Porter, 1985). En strategi som bygger på kostnadslederskap fokuserer derimot på å få konkurransefortrinn ved å redusere de økonomiske kostnadene til et nivå som er under konkurrerende aktører (Barney, 2011). Differensiering derimot, baseres på å tilby noe som er unikt (Porter, 1985). En virksomhet kan velge å differensiere seg på flere områder, eksempelvis i design eller varemerke, teknologi eller kundeservice (Porter, 1985). Strategien om differensiering beror derfor på å konkurrere ved å tilby et produkt som kvalitetsmessig skiller seg ut (Lai, 2021), og man forsøker å tilegne seg konkurransefortrinn ved å øke kundenes vilje til å betale for de produktene eller tjenestene som tilbys (Barney, 2011). Felles for både Porter (1985) og Miles og Snow (1978) sine bidrag er at det er eksterne forhold som legger føringer for valg av strategi. Slike strategier er lett observerbare, og derfor imiterbare. Ut fra dette argumenterer Johansen og Mikkelsen (2016) for at andre virksomheter vil kunne

kopiere vellykkede oppskrifter over tid, og fordelene ved en gitt strategi vil derfor bli redusert.

3.4.2 «Innenfra og ut»-perspektivet på strategi

Nyere forskning viser til hvordan vedvarende konkurransefortrinn heller beror på virksomheters tilgang på og evne til å utnytte ressurser (Lado og Wilson 1994, Barney 1991, Conner 1991, sitert i Johansen og Mikkelsen, 2016). I motsetning til at eksterne omgivelser driver strategi, kan strategi ta utgangspunkt i hva bedriften er eller kan, som samsvarer med et «innenfra og ut»-perspektiv på strategi, (Allen og Wright 2007, sitert i Johansen og Mikkelsen, 2016). Virksomhetens ressurser er utgangspunktet i denne tilnærmingen, hvilket gjør at det også kalles for det ressursbaserte perspektivet, ifølge Wernerfelt (1984). Ressurser kan beskrives som «*de materielle og immaterielle eiendelene som er knyttet til virksomheten*» (Wernerfelt, 1984, s.172), som anses å være den viktigste kilden til konkurransefortrinn i det ressursbaserte perspektivet (Wright, McMahan og McWilliams., 1994). Likevel er det noen vilkår som må være til stede for at ressursene skal gi opphav til *vedvarende* konkurransemessige fordeler: ressursen må være verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og være organisert eller mobilisert, ifølge Barney (1991). De menneskelige ressursene har med andre ord lenge vært erkjent å være en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn, noe som poengterer viktigheten av å rekruttere, utvikle og motivere dyktige medarbeidere og skape gode betingelser over tid (Johansen og Mikkelsen, 2016).

3.4.3 Hvor kan Eide Handel plasseres?

Ut fra den presenterte strategiteorien kan det diskuteres om Eide Handels virksomhetsstrategi kan plasseres innenfor rammene til et «innenfra og ut» eller et «utenfra og inn»-perspektiv. For å plassere strategien vil jeg ta for meg de ulike elementene: (1) lokal mat og kortreiste råvarer, (2) en faglig spisskompetanse og (3) unik kundebehandling.

Tabellen under illustrerer at Eide Handels virksomhetsstrategi har elementer fra begge perspektivene på strategi, og det kan dermed argumenteres for at driverne bak strategien beror på både interne og eksterne forhold. For eksempel har Eide Handel naturlige fortrinn når det kommer til tilgang på lokal mat og kortreiste råvarer, som gjorde at de ønsket å satse på dette området – som igjen førte til en differensiering fra andre konkurrenter. For å kunne satse på lokal mat og kortreiste råvarer krevdes det imidlertid menneskelige ressurser, noe som allerede var tilgjengelig i virksomheten, og etter hvert som etterspørselen vokste ble det behov

for å rekruttere flere fagfolk. Tabellen sier noe om hvor viktig de menneskelige ressursene er for Eide Handels virksomhetsstrategi, noe aktualiserer betydningen av å jobbe for å ivareta, beholde og utvikle de menneskelige ressursene, da medarbeidernes kompetanse kan anses som en av virksomhetens mest sentrale aktiva for å oppnå prestasjoner og måloppnåelser (Lai, 2021). På grunn av at jeg ikke ser noen sentrale koblinger mellom Eide Handels strategi og kjennetegnene til kostnadslederskap- eller analytiker-strategiene, anser jeg det ikke nødvendig å inkludere disse i tabellen under.

EHs strategi	«Innenfra og ut»	«Utenfra og inn»
Lokal mat og kortreiste råvarer	<p>Barneys (1991) VRIO-modell: Vedvarende konkurransefortrinn</p> <p>På grunn av at Eide Handel ikke er tilknyttet noen kjedeavtaler, kan virksomheten ta inn de råvarene og lokalproduserte produktene som de selv ønsker.</p> <p>Eide Handel er selvstendig og kan derfor samarbeide med lokale bønder, fiskere og andre lokalprodusenter, eksempelvis få timer etter at fisken er dratt over båtripa er den å finne i ferskvaredisken. Det er både verdifullt og sjeldent, og svært vanskelig å imitere for de eksisterende konkurrentene.</p>	<p>Differensiering (Porter, 1985) Unike produkter som kvalitetsmessig skiller seg fra andre: «Eide Heimelaga»-serien, ferskvarer og rikt utvalg av lokalprodusert spesialmat. Har både høy etterspørsel og betalingsvilje. Skiller seg ut fra konkurrentene i bransjen som utelukkende konkurrerer på pris.</p> <p>Oppfinner (Miles og Snow, 1978) Kontinuerlig søk etter produkt- eller markedsmuligheter ved deres satsing på lokalmat.</p> <p>Forsvarer (Miles og Snow, 1978) Eide Handel konkurrerer på høy kvalitet. Dog fokuseres det på å tilpasse seg trender og utvikling, og ikke en neglisjering av dem.</p>
Faglig spisskompetanse	<p>Barneys (1991) VRIO-modell: Vedvarende konkurransefortrinn</p> <p>Den faglige spisskompetansen utgjør en viktig kilde for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn ved at den er verdifull for konseptet til Eide Handel (eks. kvalitet og høy kompetanse), den er vanskelig å kopiere fordi kompetansen er taus og opparbeidet gjennom lang, praktisk erfaring og den er sjelden fordi det finnes svært få dagligvarebutikker som satser på egen produksjon og ferskvaredisk i lignende skala.</p>	<p>Differensiering (Porter, 1985) Eide Handel er en av få virksomheter som opererer som spesialforretning, noe som er sterkt betinget av fagfolk som pølsemakere, butikkslaktere, kokker og ferskvarerhandlere.</p> <p>Oppfinner (Miles og Snow, 1978) Fokus på produktutvikling. Ønsker å fremstå som innovativ og å tilpasse seg trender og utvikling.</p> <p>Analytiker (Miles og Snow, 1978) Tar risiko. Noen produkter er stabil, men det fokuseres på utvikling og forbedring.</p>
Kundebehandling	<p>Barneys (1991) VRIO-modell: Konkurransefortrinn p.d.d., men ikke vedvarende</p> <p>Verdifull fordi enhver virksomhet er avhengig av kunder som kjøper deres</p>	<p>Differensiering (Porter, 1985) Fokus på kvalitetsprodukter til en høyere pris fordrer også et behov for god kundeservice.</p>

	<p>produkter og tjenester, og da er man avhengig av at kundene returnerer.</p> <p>Samtidig er god kundebehandling verken sjeldent eller vanskelig å kopiere for andre. Likevel kan det argumenteres for at god kundebehandling bygger gode relasjoner mellom kunde og ansatt, og denne relasjonen er vanskelig å imitere.</p>	
--	---	--

Tabell 3: Plassering av Eide Handels virksomhetsstrategi

3.5 Forståelse av tre scenarioer basert på ulike koblinger av strategi og dimensjoner ved kompetanseutvikling

Jeg har utformet tre ulike scenario basert på den presenterte teorien som skal hjelpe meg å svare på problemstillingen: «*hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere virksomhetens overordnede strategi?*». De tre scenarioene representerer ulike kombinasjoner av dimensjoner ved kompetanseutvikling og strategi, hvor hvert scenario vil kunne beskrives av ulike kjennetegn ved dimensjonene. Formålet er å utlede noen forventninger til hvordan man kan forstå Eide Handels arbeid med kompetanseutvikling, og scenarioene kan derfor representere tre ulike resultater ut fra hvor godt arbeidet med kompetanseutvikling er rettet mot overordnet virksomhetsstrategi.

Dimensjoner ved kompetanseutvikling	Kjennetegn ved de ulike dimensjonene av kompetanseutvikling		
	Scenario 1: Fiasko	Scenario 2: Hybrid	Scenario 3: Suksess
Kompetansemobilisering	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Lav grad av kompetansemobilisering.</p> <p>Det legges ikke til rette for at medarbeiderne får anvendt deres kompetanse i noen deler av arbeidet.</p> <p>Arbeidsmengden enten for lav eller for høy i forhold til medarbeidernes kapasitet.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Grad av kompetansemobilisering varierer.</p> <p>Medarbeiderne får muligheten til å bruke deres kompetanse i enkelte arbeidsoppgaver, men ikke i alle.</p> <p>Arbeidsmengde varierer ut fra enkelte perioder med høyt arbeids- og tidspress.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Høy grad av kompetansemobilisering.</p> <p>Medarbeiderne får brukt sin kompetanse i alle deler av arbeidet.</p> <p>Arbeidsmengden er hele tiden optimalisert i forhold til medarbeiderens kapasitet.</p>
Jobbdesign	<i>Kjennetegn:</i>	<i>Kjennetegn:</i>	<i>Kjennetegn:</i>

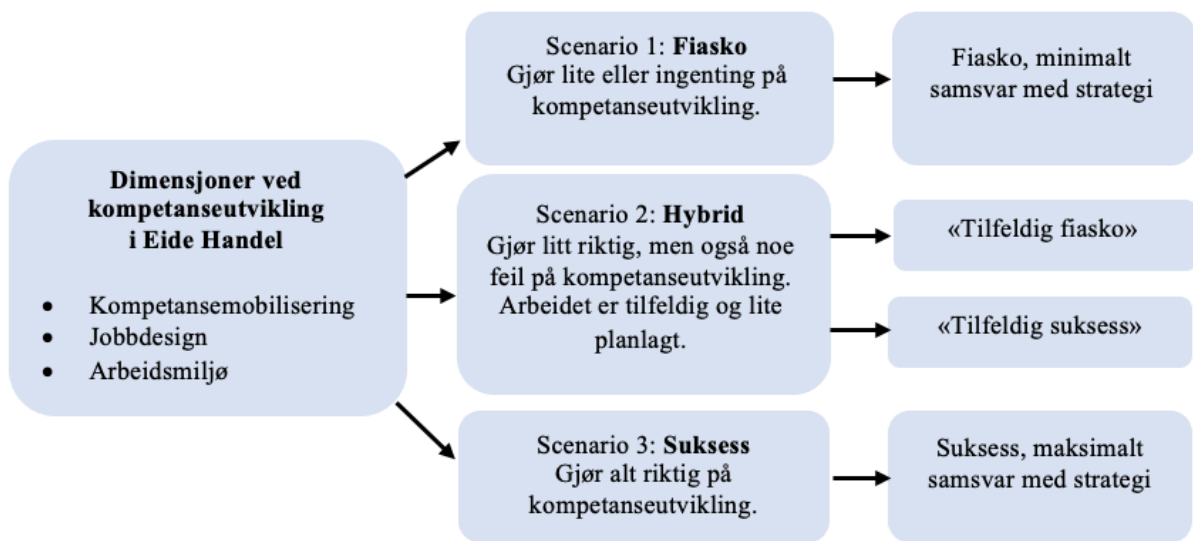
	<p>Verken gjennomtenkt eller planlagt design for å utvikle kompetanse.</p> <p>Lav grad av autonomi og jobbkompleksitet. Medarbeiderne mangler kunnskap om arbeidets faktiske resultat (ingen eller svært sjeldne medarbeidersamtaler, møter eller tilbakemeldinger i det daglige).</p>	<p>Tilfeldig og lite planlagt design for å utvikle kompetanse.</p> <p>Grad av autonomi og jobbkompleksitet varierer. Tilbakemeldinger kommer gjennom kommunikasjon knyttet til det daglige arbeidet. Medarbeidersamtaler og møter skjer ved tilfeldighet.</p>	<p>Nøye gjennomtenkt og planlagt design for å utvikle kompetanse.</p> <p>Høy grad av autonomi og jobbkompleksitet i alle deler av arbeidet. Medarbeiderne har til enhver tid kunnskap om arbeidets faktiske resultat (faste medarbeidersamtaler, god møtevirksomhet og hyppige og gode tilbakemeldinger i det daglige).</p>
Arbeidsmiljø	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Ubalanse mellom krav og kontroll utspilles i enten høye jobbkrav og lav kontroll eller lave jobbkrav og høy kontroll.</p> <p>Hyppige rollekonflikter hvor medarbeiderne stadig blir satt i dilemma-situasjoner.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>Balanse mellom krav og kontroll varierer. Variasjoner er knyttet til ulike arbeidsoppgaver, eller andre forhold som eks. tids- og arbeidspress.</p> <p>Dilemma oppstår, fører til at rollekonflikter forekommer.</p>	<p><i>Kjennetegn:</i></p> <p>En perfekt balanse mellom krav og kontroll utspilles i kombinasjonen av høye jobbkrav og høy kontroll.</p> <p>Ingen eller svært sjeldne rollekonflikter.</p>
Forventet resultat	<p>Gjør lite eller ingenting på kompetanseutvikling.</p> <p>Arbeidet med kompetanseutvikling samsvarer minimalt med strategi. Svært dårlig grunnlag for å oppnå gode organisatoriske resultater og langsiktige konkurransefortrinn = fiasko.</p>	<p>Det gjøres mye riktig, men arbeidet er ikke optimalisert og integrert med strategi.</p> <p>Tilfeldig arbeid med kompetanseutvikling fører til lite kontroll over resultatet. Kan føre til enten tilfeldig fiasko eller tilfeldig suksess.</p>	<p>Gjør alt riktig på kompetanseutvikling. Arbeidet med kompetanseutvikling er i perfekt samsvar med strategi.</p> <p>Perfekt grunnlag for å oppnå gode organisatoriske resultater og langsiktige konkurransefortrinn = suksess.</p>

Tabell 4: Oppsummering av kjennetegn ved de tre ulike scenarioene.

3.6 Analysemodell

Med den presenterte teorien i dette kapittelet som bakteppe har jeg forent teori om kompetanseutvikling og strategi i en analysemodell. På grunn av at mitt teoretiske rammeverk er todelt, vil jeg speile denne strukturen også i analysekapittelet. Det betyr at første del av analysen vil ta utgangspunkt i den skjematisk fremstillingen i delkapittel 3.3.4 som oppsummerer dimensjonene ved kompetanseutvikling. På denne måten får jeg muligheten til

å belyse funnene separat i hver dimensjon. Funnene som fremkommer her vil videre analyseres ved hjelp av tabellen under 3.3.5, hvor jeg analyserer hvorvidt funnene kan tolkes i lys av den strukturelle eller sosiokulturelle forståelsen på læring. Diskusjonskapittelet er en videreføring av analysen, hvor jeg benytter de tre egenkomponerte scenarioene til å speile de empiriske funnene gjennom de ulike kjennetegnene til hvert scenario. Disse scenarioene utleder noen forventninger til funn, hvilket gjør at problemstillingen kan besvares ut fra «fiasko», «hybrid» eller «suksess».



Figur 4: Analysemodell

4 Metode

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). I dette metodekapittelet skal jeg derfor presentere og begrunne de valgene som er gjort i forskningsprosessen for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Innledningsvis beskriver jeg studiens vitenskapelige posisjonering, før jeg videre presenterer studiens forskningsdesign og -tilnærming. Deretter forklares hvilken forskningsstrategi som er benyttet, etterfulgt av en beskrivelse av datainnsamlingsmetode som omfatter hvordan planleggingsprosessen har foregått, hvilke forberedelser som er gjort og hvordan selve gjennomførelsen utspilte seg. Videre beskrives hvordan analysearbeidet med datamaterialet har foregått, før jeg i siste del av kapittelet fremlegger ulike kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og forskningsetiske retningslinjer – herunder vil jeg blant annet reflektere rundt tematikken om det å forske i egen kontekst.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

I forkant av en studie er det hensiktsmessig å reflektere over hvilken vitenskapsteoretisk posisjon studien skal plasseres innenfor, noe som avhenger av hvilke forskningsspørsmål forskeren ønsker å besvare. Min studie har som formål å utforske hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere strategi, hvilket krever at jeg undersøker ulike individers subjektive fortolkning av virkeligheten ifølge Johannessen et al. (2011). Studien kan derfor plasseres innenfor det som kalles for en fortolkende samfunnsvitenskapelig posisjon (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Det er også en plassering jeg gjør basert på at kvalitative undersøkelser assosieres gjerne med en fortolkende filosofi (Saunders et al., 2012), og på grunn av at samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten (Johannessen et al., 2011).

Studien vil videre basere seg på en dobbel fortolkning, ved at jeg som forsker fortolker ulike individers oppfatning og fortolkning av virkeligheten. I en slik prosess kan mine personlige interesser og kunnskaper forme min fortolkning av informasjonen noe som knyttes til det som kalles for refleksivitet, som dreier seg om forskerens evne og vilje til å undersøke eget forskningsarbeid (Tjora, 2017). Det gjør at mine data ikke nødvendigvis representerer den objektive sannheten om hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere strategi, men datamaterialet vil fungere som et grunnlag for fortolkning som videre bidrar til en økt forståelse av fenomenet som undersøkes.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskrives som «*alt*» som knytter seg til en undersøkelse, som inkluderer forskningsprosessen fra start til slutt (Johannessen et al., 2011). Hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres er det som betegnes for et forskningsdesign, og det skilles mellom eksplorerende, deskriptive og kausale design (Johannessen et al., 2011). På grunn av at jeg lener meg på SHRM-litteraturens bekræftelse av sammenhengen mellom menneskelige ressurser og organisatoriske resultater, vil ikke jeg i denne studien benytte meg av et kausalt design. For å besvare problemstillingen anser jeg det mest hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av eksplorerende og deskriptivt forskningsdesign. Dette gjør jeg på bakgrunn av at eksplorerende forskningsdesign refererer til undersøkelser innenfor et tema hvor man vet lite (Tjora, 2017), noe som gjør designet lite aktuelt å benytte seg av alene da jeg har god kjennskap til tematikken som studeres ved at jeg har både arbeids- og eierinteresser i virksomheten. Dog er det eksplorerende designet et fleksibelt forskningsdesign som benyttes for å få dypere innsikt i et fenomen, og som derfor legger til rette for å komme over uforutsette funn (Johannessen et al., 2011). Jeg søker rike beskrivelser av hvordan kompetanseutvikling har foregått fra et deskriptivt ståsted, hvor mitt teoretiske rammeverk styrer det jeg undersøker. Det deskriptive designet vil derfor legge til rette for at jeg skal kunne *beskrive* informantenes oppfatninger, opplevelser og erfaringer, slik at jeg som forsker kan tolke betydningen av fenomenet (Saunders et al., 2012).

4.2.1 Forskningstilnærming

I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri (Johannessen et al., 2011). Forskningstilnærmingen skiller mellom to måter å integrere teori og empiri: deduktiv og induktiv. En «fra teori til empiri»-tilnærming betegnes som deduktiv, som betyr at forskeren går ut med et par antakelser ut fra teori og hvor forskningen da har til formål å bekrefte eller avkrefte antakelsene (Tjora, 2017). En «empiri til teori»-tilnærming betegnes som induktiv, som ofte benyttes i forskning som er eksplorerende og/eller som er empiridrevet, og sikter til at man samler inn empiri uten å ha for mange antakelser på forhånd (Tjora, 2017).

Jeg startet forskningsprosessen med å formulere en problemstilling ut fra personlige interesser for et empirisk fenomen og teoretiske fagområder. Selv om det teoretiske rammeverket ble utviklet med en hensikt å besvare denne problemstillingen, var jeg forberedt på å måtte endre og tilpasse rammeverket ut fra hvilke funn som ble å komme frem i løpet av

datainnsamlingen. Jeg opererte derfor med en åpen og fleksibel tilnærming til forskningen, noe som samsvarer med en *abduktiv* forskningstilnærming, som representerer en kombinasjon av de to overnevnte tilnærmingene. Abduksjon starter fra empirien, men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Alvesson og Sköldberg 2009 s. 4, sitert i Tjora, 2017).

4.3 Forskningsstrategi

Utvelgelsen av passende metoder for studien som gjennomføres handler om forskningsstrategi. Strategien må ta hensyn til oppgavens formål og problemstilling, dens vitenskapelige posisjonering, tidsperspektivet til rådighet for innsamling og bearbeiding av datamaterialet, men også omfanget i form av hvilke ressurser og kunnskap som er tilgjengelig (Saunders et al., 2012).

4.3.1 Valg av metodisk tilnærming

I samfunnsvitenskapelige metodelitteratur skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2011). Generelle karakteristikk ved metodene er at kvalitative metoder fremhever innsikt og søker forståelse, mens kvantitative metoder derimot krever oversikt og søker forklaring (Tjora, 2017). Kort fortalt kan det sies at kvalitative metoder samler inn og registrerer myke data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall (Johannessen et al., 2011). Skillet kommer dermed til uttrykk gjennom hvordan forskeren samler inn, registrerer og analyserer data. I tillegg skilles det mellom nærheten til dem man forsker på. I kvalitative studier er det en nærhet mellom forsker og informant, mens i kvantitative studier er det avstand (Tjora, 2017).

Min problemstilling, vitenskapelige posisjonering og de ressursene jeg har tilgjengelig legger føringer for at en kvalitativ metodisk tilnærming vil være best egnet for denne studien. I kvalitative studier må man være innstilt på å måtte justere prosjektet med det man møter på feltet, fordi man oppdager ofte at forholdene ikke er slik man hadde tenkt på forhånd (Tjora, 2017). Det vil derfor være hensiktsmessig å legge datainnsamling tidlig i prosjektet for å kunne ha mulighet til å justere bruk av teori og perspektiver til det som framstår som interessant i den empiriske analysen (Tjora, 2017). Til å begynne med ønsket jeg å undersøke hvordan Eide Handel jobbet *strategisk* med kompetanseutvikling for å realisere virksomhetens strategi, men funn fra datainnsamlingen gjorde at det ble nødvendig å justere problemstillingen.

4.3.2 Kvalitative intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet søker på å forstå verden sett fra intervjupersonenes side, hvor målet er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden (Kvale og Brinkmann, 2021). Når forskeren ønsker å få frem enkeltindividets erfaringer og oppfatninger av et fenomen kan kvalitative intervju benyttes (Johannessen et al., 2011). Fordi jeg i denne studien ønsker å få mest mulig informasjon om informantenes oppfatninger av og erfaringer med hvordan kompetanseutvikling foregår i Eide Handel er det naturlig å velge intervju som datainnsamlingsmetode.

4.3.3 Studiens omfang og tidsramme

Omfanget av en undersøkelse kan deles inn i designene ekstensiv og intensiv. Studien min kan regnes å ha et intensivt omfang av den grunn at jeg ønsker å gå i dybden på et fenomen ved hjelp av noen få intervjuobjekter som bidrar med mye informasjon (Johannessen et al., 2011). Jeg ønsker derfor at disse informantene, som vel og merke befinner seg i samme kontekst, skal gi detaljerte og rike beskrivelser av det fenomenet jeg studerer.

Denne forskningens tidsperspektiv styres av tidsrammene for ett semester, på grunn av at studien representerer en masteroppgave. Det skilles hovedsakelig mellom longitudinelle og tverrsnittsundersøkelser, hvor longitudinell refererer til studier som går over en lengre tidsperiode og som har til hensikt å gi innblikk i utvikling og endring over tid (Saunders et al., 2012). Studien min kan karakteriseres å være en tverrsnittsundersøkelse, som er undersøkelser som benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2011).

4.4 Datainnsamling

Jeg skal i dette delkapittelet presentere min fremgangsmåte for den innsamlede dataen til studien. For å få et best mulig resultat av studien er det viktig at beslutninger knyttet til hvem som skal delta og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres tenkes nøye gjennom på forhånd (Johannessen et al., 2011).

4.4.1 Semistrukturert dybdeintervju

Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervjuer for å samle inn datamateriale, som er den mest brukte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2017). Årsaken er at dybdeintervju er en god metode å få tilgang til informantenes meninger, holdninger og

erfaringer, på grunn av at informanten får muligheten til grundige refleksjoner rundt det aktuelle temaet (Kvale og Brinkmann, 2021). Det er en hensiktsmessig innsamlingsmetode å benytte i denne studien fordi jeg ønsker å få rike og detaljerte beskrivelser av fenomenet jeg undersøker.

Dybdeintervjuets formål er å skape en relativt fri og uformell samtale mellom forsker og informantene, som baserer seg på noen forutbestemte temaer (Tjora, 2017). Dette kan ses i sammenheng med semistrukturerte intervju, som ofte baseres på en intervjuguide med åpne spørsmål (Johannessen et al., 2011). Det vil skape en fleksibilitet i selve intervjusituasjonen, som gir mulighet til å bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden, men fremdeles sikrer dekningsvevne over alle forutbestemte temaer (Johannessen et al., 2011).

4.4.2 Utvalg

Basert på Atkinsons modell av den fleksible bedrift (*se tabell 5*) har jeg valgt å avgrense utvalget informanter til å omhandle Eide Handels kjernekompetanse. Modellen skiller mellom det som kalles for en «kjerne» og en «periferi» i organisering av virksomheter (Nesheim, 2016). Slik som tabellen illustrerer, har kjernegruppen høy betydning for virksomheten og har spesifikk kompetanse, mens periferigruppen har lavere betydning og mer generell kompetanse.

	Kjerne	Periferi
Betydning for virksomheten/ Kompetanse	Høy Spesifikk	Lav Generell
Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
Tilknytningsformer for arbeid	Langsiktig Høy jobbtrygghet	Kortsiktig Lav jobbtrygghet
Arbeidsmarked	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Tabell 5: En kopi av Atkinsons modell (Nesheim, 2016, s. 279).

Jeg tillater meg derfor å trekke koblinger mellom kjernegruppen i Atkinsons modell og den faglige spisskompetansen i Eide Handels strategi, som refererer til fagfolkene og de andre nøkkelpersonene i virksomheten. Slik som Nesheim (2016) forklarer vil man være opptatt av å etablere langsiktige relasjoner med kjernegruppen, på grunn av at gruppa representerer medarbeidere med høy organisasjonsspesifikk kompetanse og har sterk tilknytning til virksomheten. Kjernegruppa kjennetegnes ifølge Nesheim ved å bidra til konkurransemessige

fordeler på grunn av at den kompetansen de besitter er verdifull, sjelden eller unik, vanskelig å imiter, og organisert – noe som gjenspeiler Barneys (1991) VRIO-modell. Prahalad og Hamels konsept om kjernekompetanse beror på at dersom kompetansen scorer høyt på VRIO-kriteriene vil kompetansen kunne kalles for *kjernekompetanse* (Le Deist og Winterton, 2005).

Som nevnt i kontekstkapittelet er Eide Handel en virksomhet med over 90 ansatte, herunder en stor andel bestående av deltids- og sesongmedarbeidere. Denne andelen kan referere til periferigruppen i Atkinsons modell på grunn av at innad i gruppa er det høyt naturlig gjennomtrekk og generell kompetanse (Nesheim, 2016). Sammenlignet med kjernegruppa vil periferigruppa ha lav betydning for virksomheten, i den forstand at den ikke bidrar til langsiktige konkurransemessige fortrinn. Jeg har derfor gjort et *strategisk utvalg* av informanter hvor jeg har valgt informanter som vil kunne uttale seg om det aktuelle temaet på en reflektert måte, noe som Tjora (2017) spesifiserer er hovedregelen innenfor kvalitative intervjustudier. I praksis betyr det at jeg valgte informanter på ulike nivå i virksomheten som arbeider på forskjellige områder i butikken, av den grunn at jeg ønsket å få et mest mulig helhetlig bilde av hvordan det jobbes med kompetanseutvikling av Eide Handels kjernekompetanse. Mitt utvalg består derfor av virksomhetens øverste leder (kjøpmann), nestkommandende (NK), mellomleder (leder for en avdeling i butikken), virksomhetens to pølsemakere samt én ferskvarehandler-lærling og én pølsemakerlærling. Ifølge Johannessen et al. (2011) bør utvalget i studentprosjekter begrenses til 10 informanter som følge av begrensede ressurser i form av tid og penger. Jeg gjennomførte totalt 7 dybdeintervjuer, hvor rekrutteringen foregikk personlig, som er i tråd med Johannessen et al. (2011) anbefaling til utvalg.

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Jeg valgte å utforme en intervjuguide som skulle benyttes ved gjennomføringen av intervjuene, som er et verktøy som strukturer intervjuforløpet. Intervjuguiden kan inneholde noen temaer som skal dekkes, eller være en detaljert rekkefølge av formulerte spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2021). Siden jeg har en personlig relasjon til samtlige av informantene hadde jeg også en tanke om at intervjuguiden også skulle fungere som et virkemiddel for å skape en mer seriøs og profesjonell atmosfære for informantene (Tjora, 2017). Dette for å forhindre at intervjuet skulle bli *for* uformelt og avslappet, slik at det utspilte seg til å bli en normal «hverdagslig prat» med meg som leder. Jeg valgte å utforme en *semistrukturert* intervjuguide. Det innebærer at jeg først formulerte noen hovedkategorier ut fra relevant

litteratur, før jeg utformet fullstendige spørsmål til hver hovedkategori, og utfylte deretter med stikkordspregede presiseringer, hjelpespørsmål eller tilleggstemaer som støttet opp de ulike spørsmålene – noe som Tjora (2017) betrakter som en semistrukturert variant. Jeg ville forsikre meg om at alle temaene jeg ønsket informasjon om ble dekt i løpet av intervjuet, og intervjuguiden ble derfor selve utgangspunktet for intervjusituasjonen. Samtidig fokuserte jeg på å få flyt i intervjuene og på å bevege meg fram og tilbake i intervjuguiden, og kun benytte den ved behov. Siden jeg selv utførte alle intervjuene, fikk jeg etter hvert intervjuguiden såpass «under huden» at jeg var i stand til å frigjøre meg fra den til en viss grad, slik at jeg fikk fokusert på å engasjere meg i samtalen i tråd med Tjoras (2017) anbefaling. På grunn av at utvalget består av personer på flere ulike nivå og forskjellige roller i virksomheten anså jeg det nødvendig å tilpasse intervjuguiden til hver enkelt informant.

Siden jeg både eier og jobber i virksomheten tok jeg personlig kontakt med de aktuelle kandidatene, og informerte om hvorfor jeg tok kontakt, studiens formål og henviste til informasjonsskrivet de skulle få tilsendt på e-post dersom deltakelse var av interesse. I dette informasjonsskrivet fikk de litt dypere informasjon om formålet, der jeg blant annet spesifiserte bakgrunn og tema for studien. Det ble også poengtert hva deltakelse for den enkelte ville innebære, samt informasjon om konfidensialitet og personvern. Herunder var det viktig for meg å få fram at deltakerne kunne trekke sin deltakelse på hvilket som helst tidspunkt mens studien pågår, og at det var mulighet for vedkommende å få tilgang på datamaterialet til sitt eget intervju slik at de fikk muligheten til å godkjenne fakta og informasjon. Det ble videre spesifisert at dette *ikke* ville ha noen form for negative følger for verken på deres forhold til meg, andre ledere eller deres arbeid fordi det anbefales av Johannessen et al. (2011). Alle informantene jeg sendte informasjonsskrivet til, samtykket til å delta, noe som innebærer at de frivillig går med på å delta i undersøkelsen ut fra informasjon om formålet og design av undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2021). Intervjuene fant sted på møterommet og ikke på mitt eget kontor, hvor jeg ellers har samtaler med ansatte. I introduksjonen til hvert intervju gjentok jeg noen av de viktigste poengene i informasjonsskrivet, hvor jeg eksempelvis dobbeltsjekkete at informanten syntes det var greit å bli tatt opp og spesifiserte at hensikten var at lydopptaket ville hjelpe meg å konsentrere meg på intervjuets emne og dynamikk samt hjelpe meg med transkripsjon. Dette gjorde jeg basert på Kvale og Brinkmanns (2021) anbefalinger, og informerte samtidig om at opptakene blir slettet ved endt studie. Videre redegjorde jeg for annen praktisk informasjon, som intervjuets varighet og omfang. Jeg startet intervjuet med generelle spørsmål, for en myk og trygg start,

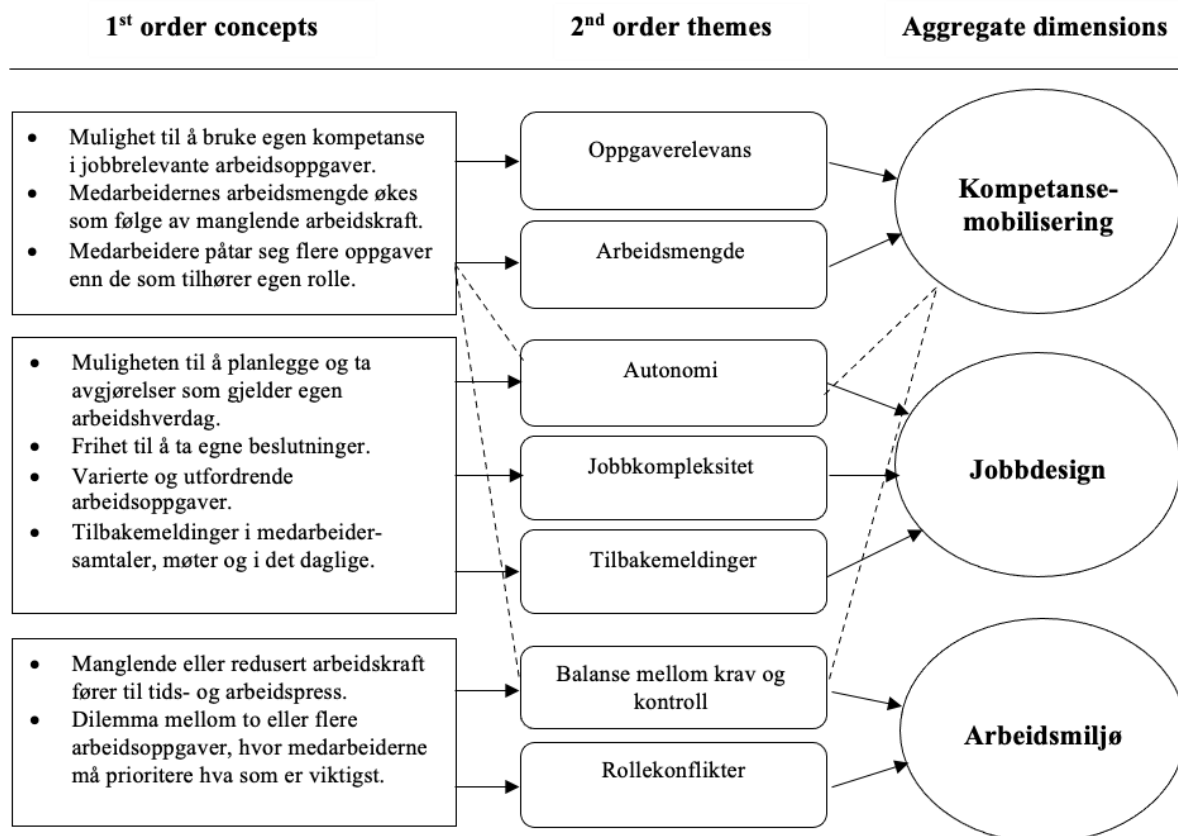
etterfulgt av spørsmål som krevde mer refleksjon og ærlighet av informantene. Mitt fokus var å opptre så nøytral som mulig, og innta en lyttende posisjon. Det innebærer at jeg fokuserte på å stille spørsmål som ikke ville bli oppfattet som «ledende» og at jeg var bevisst på eget kroppsspråk mens intervjuobjektene snakket, basert på det Tjora (2017) bemerker at kan føre til feilkilder. Jeg avsluttet samtlige intervju ved å spørre om informantene hadde noe spesifikt eller generelt de ønsket å tilføye, men kun én av informantene hadde informasjon som de ønsket å legge til. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 og 65 minutter.

4.5 Dataanalyse

Etter alle intervjuene var gjennomført satt jeg igjen med et stort volum tekstmateriale, med rike og detaljerte beskrivelser av fenomenet som ble undersøkt, noe som samsvarer med hensikten med kvalitative dybdeintervju (Kvale og Brinkmann, 2021). Tanken bak å benytte lydopptak som verktøy i intervjuene var å gjøre en fullstendig transkribering av materialet i ettertid, og neste steg var derfor å omgjøre datamaterialet fra muntlig til skriftlig form. Dette gjorde at intervjusamtalene ble bedre egnet for analyse på grunn av at det er lettere å få oversikt over materialet i tekstform (Tjora, 2017; Kvale og Brinkmann, 2021).

Jeg har benyttet meg av den velkjente GIOIA-metoden for å analysere datamaterialet, hvor fremgangsmåten avspeiler Gioia, Corley og Hamilton (2012) metode. Analysen starter med å utvikle «1st order concepts», som jeg gjorde ved å lete etter likheter og forskjeller i transkripsjonen av datamaterialet i tråd med intervjuguidens temaer. På grunn av at jeg benyttet meg av semistrukturerte intervjuguider, tilpasset hver enkelt informant, opplevde jeg det utfordrende å se sammenhenger i funn. Jeg gikk derfor dypere inn i hvert enkelt intervju for å forsikre meg om at viktige funn ikke ble oversett. Dette er en prosess som har til hensikt å danne en oversikt over datamaterialet, samt redusere de sentrale funnene til et mer håndterbart antall. Sentrale funn som fremkom under 1st order concepts er illustrert i figur 5. Neste steg i GIOIA-metoden er å tematisere disse konseptene inn i såkalte «2nd order-themes». For å komme fram til disse temaene tok jeg utgangspunkt i mitt teoretiske rammeverk, samt komplementerte med andre fagbegreper som ikke var belyst i rammeverket. I 2nd order analysen kom jeg til slutt frem til temaer som skulle hjelpe meg med å beskrive og forklare fenomenene som observeres i datamaterialet, se oversikt over tematikkene i figuren nedenfor.

I GIOIA-metoden er målet å ende opp med et fåtall «aggregate dimensions», som gjøres ved å destillere teamene som fremkom under 2nd order-themes. Jeg endte opp med tre dimensjoner: kompetansemobilisering, jobbdesign og arbeidsmiljø. Når jeg hadde hele settet med 1st order concepts, 2nd order-themes og aggregate dimensions, hadde jeg grunnlaget for å bygge en datastruktur. Datastrukturen har til hensikt å konfigurere dataene i et visuelt hjelpemiddel, og gi en grafisk representasjon av hvordan jeg gikk fra rådata, til termer, temaer og dimensjoner i gjennomføringen av analysen (Pratt 2008, Tracy 2010, Gioia et al., 2012).



Figur 5: GIOIA-modell for dataanalyse.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

I dette delkapittelet skal jeg belyse min forskningsprosess gjennom fire kvalitetskriterier: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Deretter vil jeg diskutere og resonnerer rundt tematikken om det å forske i egen kontekst, før jeg avslutningsvis presenterer forskningsetikk.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Ifølge Tjora (2017) handler pålitelighet om tillit til studiens funn og resultater, hvilket dreier seg om studiens undersøkelsesmetode kan ha hatt påvirkning på resultatet og om resultatene er etterprøvbare. Studiens pålitelighet knyttes derfor til datamaterialet, mer spesifikt hvilke data som er brukt, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). For å sikre pålitelighet har jeg gjennom oppgaven forklart oppgavens tema, fenomen og kontekst i første del av oppgaven. I metodekapittelet har jeg presentert hvordan datainnsamlingens forløp har utspilt seg, hvordan datamaterialet er bearbeidet og i tillegg har jeg lagt ved intervjuguide i *vedlegg 1*. Dette påvirker studiens pålitelighet i den forstand at leser får innblikk i hvilke valg som er tatt i forskningsprosessen, noe som har til hensikt å skape åpenhet og transparenst rundt fremgangsmåter og resultater. Det er tenkelig at det vil være vanskelig å gjenskape eller etterprøve resultatene fra studien (Johannessen et al., 2011), på grunn av muligheten for at intervjupersonene hadde endret sine svar til en viss grad dersom en annen forsker hadde utført intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2021). Det kommer av min personlige relasjon til informantene, som er en problematikk som diskuteres nærmere i kapittel 4.6.3.

Troverdighet i lys av kvalitativ forskning refererer til hvorvidt forskningsmetode og funn reflekterer formålet med studien og virkeligheten (Johannessen et al., 2011). For å sikre troverdighet er det viktig å tenke over studiens utvalg (Bell, Bryman og Harley, 2019), noe jeg har gjort grundige overveielser av ettersom informantene representerer virksomhetens kjernekompetanse på ulike nivåer og i ulike roller. Min personlige relasjon til samtlige informanter og virksomheten generelt kan imidlertid ha både positive og negative virkninger på studiens troverdighet. Det kan styrke studiens troverdighet ved at jeg over tid har utviklet meg en god forståelse av arbeidet til de ulike informantenes, deres kroppsspråk og deres måte å uttrykke seg på. Jeg kjenner dessuten godt til konteksten og problematikken rundt manglende arbeidskraft, og har observert hvilke effekter situasjonen har for virksomheten og informantene. Det kan derimot ha en negativ virkning på troverdigheten på grunn av at min personlige og jobbrelaterte relasjon til informantene kan ha påvirket deres ærlighet i svarende.

Overførbarhet er knyttet til forskningens relevans ut over det utvalget og den konteksten som faktisk er undersøkt (Tjora, 2017), mer spesifikt handler det om resultatene kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2021). Siden jeg undersøker en veldig særegen virksomhet, i en veldig spesiell situasjon, stiller jeg meg kritisk

til om resultatene fra studien er overførbare. Likevel mener jeg at forskningen min har relevans for andre småskala-bedrifter på tvers av bransjer på grunn av at andre forskere kan benytte samme fremgangsmåte som meg, og undersøke de samme tematikkene innenfor en annen kontekst. Slik kan muligens de samme fenomenene eller tematikkene belyses fra et annet perspektiv.

Bekreftbarhet refererer til hvorvidt studien har undersøkt det som den opprinnelig hadde som formål å undersøke (Pervin 1984 s. 48, sitert i Kvale og Brinkmann, 2021). Det dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på riktig måte (Johannessen et al., 2011). For å sikre bekræftbarhet har jeg vært kritisk til egne tolkninger og har forsøkt å være så objektiv som mulig, men likevel er jeg klar over at problematikken med å være forsker i egen kontekst ikke kan elimineres.

4.6.2 Litteratursøk

På grunn av at studien omhandler kompetanseutvikling og strategi ble det naturlig å sette meg inn i teorier og forskning innenfor SHRM-feltet. Siden SHRM er et eget emne i mastergradforløpet startet jeg med å gå tilbake til pensumbøkene for å skaffe en oversikt over forskningsfeltet. Slik fikk jeg et inntrykk av hvilke teorier og forskning som er anerkjent innenfor området, som er fagfellevurdert og publisert i gode tidsskrifter. Jeg benyttet meg av litteraturlistene i disse pensumbøkene, og brukte videre Google Scholar og Oria til å finne fram til aktuell litteratur samt for å søke etter overordnede begreper tilknyttet fenomenet. Begrepene som utmerket seg var særlig kompetanse og læring, noe som derfor utgjorde den teoretiske inngangen til studien. Når jeg hadde gjennomført intervjuene med informantene fra virksomheten måtte jeg gå tilbake til teorikapittelet for å spisse teorien til funnene.

4.6.3 Å forske i egen kontekst

Som følge av at jeg har eierinteresser og et personlig engasjement knyttet til virksomheten som studeres, er det viktig for meg som forsker å være bevisst på problematikken rundt det å forske i egen kontekst. Jeg har personlig relasjon til samtlige intervjuobjekter, som er relasjoner som kan knyttes til familiære-, kollegiale- og/ eller leder-forhold. Både før, underveis og etter datainnsamlingen brukte jeg mye tid på å reflektere rundt hvilke fallgruver som finnes og dermed hva som er nødvendig å være oppmerksom på. Jeg tenkte nøye gjennom utvalget av informanter, beslutninger om tid og sted for intervjuene, informasjon

som skulle inkluderes i informasjonsskrivet, utforming av intervjuguide og min intervjuerrolle under selve gjennomføringen av intervjuene. For å unngå at informantene oppfattet denne samtalen som en «leder-medarbeider»-samtale, fant intervjuene sted på virksomhetens møterom og ikke mitt personlige kontor, hvor samtalene vanligvis foregår. I tillegg til å informere informantene om studiens formål og hensikt, skulle informasjonsskrivet også understreke den lave terskelen for å trekke sin deltakelse eller endre informasjon uten at det skulle ha påvirkning for arbeidet deres eller relasjonen til meg. Intervjuguiden ble utformet med en tanke om at det ikke var nødvendig å dele noen form for sterke meninger eller sensitiv informasjon, jeg ønsket heller at dette skulle komme uoppfordret fra informantene til tross for at studien ikke krever at slik informasjon skal deles. Jeg utformet også spørsmålene slik at de ikke skulle oppfattes som ledende, og jeg var bevisst på mitt eget kroppsspråk når intervjuobjektene snakket. Dette inkluderte blant annet å ikke kommentere verbalt eller reagere visuelt til det som ble sagt. Jeg forsøkte derfor så godt det lot seg gjøre å opptre profesjonell og upartisk. Ut fra slik intervjuene utspilte seg og den informasjonen jeg fikk fra intervjuobjektene, vil jeg påstå at mine refleksjoner på forkant gjorde datainnsamlingen uproblematisk både for meg som forsker og for informantene.

Alle intervjuene som ble gjennomført er brukt i oppgaven, men jeg har forsøkt å vise en refleksiv objektivitet i analysen av funnene. Det vil si at jeg har reflektert over mitt bidrag som forsker til produksjonen av kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2021). Svarene til intervjuobjektene kan være påvirket av deres relasjon til meg, og dette er et område det er vanskelig å eliminere. Samtidig er det en risiko for at jeg har inntatt et ubevisst forutinntatt standpunkt som kan gjøre det vanskelig å forstå tematikken fra andre sider. Jeg er derfor klar over at det eksisterer potensielle feilkilder ved datamaterialet, og dette er noe både jeg og leser bør være oppmerksom på. Det er også verdt å nevne at det å være forsker i egen kontekst også kan ha positive virkninger, ettersom at jeg har tilgang til informasjon som ellers ville vært vanskelig for en ekstern forsker å få tak i, samtidig som jeg har en rekke personlige observasjoner og erfaringer som gjelder tematikken.

4.6.4 Forskningsetikk

Generelt ved gjennomføring av kvalitativ forskning og *spesielt* ettersom jeg har innhentet data fra egen virksomhet, er det viktig at jeg har forholdt meg til forskningsetiske retningslinjer, som inkluderer: informert samtykke, fortrolighet og konsekvenser (Kvale og Brinkmann, 2021). Underveis i dette metodekapittelet har jeg forklart og redegjort for

hvordan jeg har ivaretatt etiske retningslinjer for forskningen. Jeg har beskrevet hvordan jeg har fått bekreftelse på samtykke fra samtlige informanter, og vært bevisst rundt problematikken rundt ivaretagelse av anonymitet – til tross for at informasjonen som fremkom ikke kan anses som sensitiv. Når informantene ble spurt om å delta i undersøkelsen ble det spesifisert at deres rolle innad i organisasjonen vil bli omtalt i oppgaven, noe som gjør at informasjon kan spores tilbake til informantene på grunn av at det kun finnes én Eide Handel. I analysekapittelet vil derfor de ulike informantene referere til eksempelvis «Pølsemaker 1 og 2» og «Lærling, ferskvarehandler». Det er en måte å beskytte intervjupersonens privatliv så godt det lar seg gjøre. De som takket ja til deltakelse samtykket også til dette, og fikk samtidig informasjon om at de når som helst kunne trekke deltakelse eller enkeltsitater om de skulle angre i etterkant av intervjuet. Jeg påpekte også at dette ikke ville få konsekvenser for deres arbeid eller relasjon til meg. På grunn av at studien gjennomføres ved et universitet, har jeg meldeplikt til NSD – Norsk Senter for forskningsdata, som vurderer prosjekter ut fra forskningsetiske regler. Mitt prosjekt er meldt inn og godkjent av NSD, og ved prosjektets slutt vil all data slettes og destrueres trygt.

5 Analyse av funn

Analysen av mitt empiriske datamateriale baseres på studiens analysemodell. Jeg har valgt å strukturere analysen etter dimensjonene i tilsvarende rekkefølge som fremlagt i teorikapitlet. Formålet er å belyse informantenes subjektive oppfatninger om hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i Eide Handel. Dette gjøres ved å rendyrke de ulike dimensjonene, men som nevnt i delkapittel 3.3.4 er det viktig å være klar over at elementer innenfor de ulike dimensjonene er avhengige av hverandre. Det kan tenkes at i praksis vil dimensjonene samhandle med hverandre, noe som gjør at denne rendyrkingen er av analytisk karakter.

Til slutt i analysekapitlet vil jeg forsøke å avspeile fremtredende funn gjennom den strukturelle og sosiokulturelle forståelsen, noe som kan skape en dypere innsikt i hvordan kompetanseutvikling foregår i Eide Handel.

5.1 Hvordan kompetansemobilisering påvirker kompetanseutvikling

På grunn av at en viktig del av den kontinuerlige læringen skjer ved å anvende kompetansen i relevante oppgaver og utfordringer skal jeg analysere hvordan medarbeidernes kompetanse mobiliseres (Lai, 2021). Analysen vil gi et innblikk i informantenes oppfatning av i hvor stor grad de får benyttet sin kompetanse i deres arbeid, ut fra hvordan de beskriver ulike arbeidsoppgaver og -prosesser. Funnene vil si noe om hvilke subjektive oppfatninger de har om hvordan ledelsen legger til rette for mobilisering, som legger føringer for hvordan medarbeiderne får utviklet kompetanse gjennom arbeidsoppgaver og utfordringer tilpasset den enkeltes nivå og type kompetanse. Datamaterialet antyder at det å fokusere på kompetansemobilisering gjennom *oppgaverelevans* og *arbeidsmengde* er sentralt i beskrivelsen Eide Handels arbeid med kompetanseutvikling.

5.1.1 Oppgaverelevans

Fire av syv informanter har kompetanse som kan knyttes til formell kompetanse gjennom enten pågående eller fullført utdanning, hvorav to kan vise til fagbrev mens de to andre holder på med lærlingetiden. Den kompetansen de har tilegnet seg i tilknytning til fagbrevet kan ifølge Olsen (2019) betraktes som formell kompetanse. De empiriske funnene indikerer at denne formen for kompetanse utgjør et viktig grunnlag for arbeidet.

«... det trengs først og fremst råvarekunnskap, og denne får når du tar fagbrevet til både butikkslakter og pølsemaker. Dette er en viktig del av det å være pølsemaker, fordi man trenger kunnskap om hvordan de ulike råvarene oppfører seg, både alene i ulike tilstander, for eksempel frossen versus fersk tilstand, men også ilag med andre råvarer og ingredienser». (Pølsemaker 2)

Samtidig poengteres det videre at *«... men du må på en måte erfare selv hva som skjer hvis man gjør det, og ikke det. Eller hva som skjer om man glemmer å tilsette den ingrediensen for å virkelig skjønne hvordan råvarer oppfører seg»*. Sitatet indikerer at den formelle kompetansen alene ikke tilfredsstill den kompetansen som trengs for å utføre de ulike arbeidsoppgavene tilknyttet pølsemakeryrket. Det betyr at praktisk erfaring også er sentralt for å kunne utføre arbeidet. Pølsemaker 1 understøtter samme poeng:

«Alt jeg kan knyttet til selve yrket har jeg lært i en håndverksbedrift, fra å jobbe side om side med profesjonelle fagfolk og fått prosessene inn med t-skje. Det er derifra jeg har basen min. Samtidig er noe av det viktigste med pølsemakeryrket arbeidet med råvarene, og hva som skal til for å få et produkt identisk hver gang. Kunnskap om råvarer må læres via oppskrifter og kalkyler». (Pølsemaker 1)

Sitatene sier noe om at arbeidsoppgavene tilknyttet pølsemakeryrket krever både formell og uformell kompetanse, som utgjør det Lai (2021) kaller for realkompetanse. Samtidig beviser funnene at det eksisterer en oppgaverelevans mellom pølsemakernes arbeid og den realkompetansen de besitter (Boxall et al., 2019). Det er derfor rimelig å anta at pølsemakerne har mulighet til å anvende deres kompetanse i arbeidet, som er funn som indikerer at det forekommer kompetansemobilisering.

Den ene lærlingen som er under utdanning, viser imidlertid til tilfeller hvor hun ikke i like stor grad får muligheten til å bruke og utvikle den formelle kompetansen som hun opparbeider via utdannelsen. «Opplæringskontoret for Mat» setter opp en læreplan som omfatter hva lærlingen skal lære til visse tidspunkt. Dette innebærer å utføre arbeidsoppgaver sammen med erfarne fagfolk hvor hun skal trene på å anvende den kompetansen som hun har lært gjennom å lese teori og bestå tester. «Når jeg startet som lærling ble jeg uformelt ansett som en del av vaktplanen og fikk mange stengevakter i ferskvara. Det førte til at jeg egentlig ikke lærte det jeg skulle». Sitatet viser at lærlingen i dette tilfellet ikke har mulighet til å anvende den kompetansen som hun har tilegnet seg i forbindelse med formell utdanning på

grunn av at arbeidsoppgavene er av lav relevans. I den forlengelse beviser funn at det også forekommer lav relevans til informantenes uformelle kompetanse. Før pølsemakerlærlingen var kommet i gang med utdannelsen ble han forespurt av ledelsen om å være sjåfør i virksomhetens netthandel noe som han forklarer var «*i utgangspunktet greit for det skulle jo bare være midlertidig*», men sjåfør-jobben viste seg å strekke seg over en lengre periode.

«Etter en lengre periode ga jeg til slutt beskjed om at jeg ville tilbake til produksjonen og ferskvara. Jeg endte opp med å si ifra fordi det gikk utover motivasjon og arbeidslyst. Jeg fikk ikke akkurat brukt de ferdighetene og evnene jeg har, og i alle fall ikke dyrket den interessen jeg har for mat, ferskvara og produksjon». (Lærling, pølsemaker).

Han kommenterer i relasjon til sjåfør-jobben at «*om det hadde vært en annen person enn meg tror jeg det kunne vært en mulighet Eide Handel hadde gått glipp av*». Ut fra disse empiriske funnene er det nærliggende å støtte opp under teorien som påpeker at samsvar mellom arbeidsoppgaver og medarbeidernes kompetanse har innvirkning på trivsel og turnover-intensjon (Morrison et al., 2005). Kompetansemobilisering kan ut fra funnene derfor forstås som en måte å forebygge verdilekkasje og dermed bidra til å sikre fremtidige kompetansebehov.

Selv om de resterende informantene ikke kan vise til formell utdanning beviser funn til at de benytter en formalisert læringsplattform kalt «Meny Masters», som utgjør en formell, individuell form for læring og som derfor kan forstås å utvikle formell kompetanse (Gotvassli, 2020):

«... plattformen består av grunnleggende kurs som medarbeiderne skal følge fra oppstart, fra uke til uke. Kursene handler om råvarer, rutiner og fremgangsmåter, brann og sikkerhet, ran, kundeservice, MENYs (og Eide Handels) verdier, samt grunnleggende info om de ulike avdelingene. Når alle de obligatoriske kursene er tatt, er selve opplæringsforløpet ferdig. Neste steg er å ta videre kurs forbeholdt de ulike avdelingene, samt spesialiserte kurs for viderekomne. Før hver sesong publiseres sesongkurs. Plattformen legger også til rette for å lese seg videre opp på det man synes er interessant, være seg biff eller oster». (Kjøpmann)

Kjøpmannen viser dog til undersøkelser som viser at «*i snitt bruker 90% av alle medarbeiderne i MENY denne plattformen, men hos oss på Eide er det kun 34% som har tatt de obligatoriske kursene*». Dette bekreftes av den ene lærlingen hadde kun «*hørt om Meny-*

Masters, men aldri tatt noen kurs der». Likevel er det ett fremtredende funn som beviser at den formelle kompetansen som tilegnes på denne læringsplattformen er relevant for å kunne utføre diverse arbeidsoppgaver: *«kursene er helt elementære, og de nytilsatte får ikke starte i jobben før de obligatoriske kursene er tatt. Det legges også opp til at kursene kan tas på kveldstid eller i rolige perioder på jobb»* (NK). Det spesifiseres videre: *«... det de lærer på Meny Masters er det mest grunnleggende for den jobben de skal utføre, men det gir kun et grunnlag. Den viktigste læringen skjer i praksis, ved å utføre arbeidsoppgavene selv og ved opparbeide seg erfaring».* Dette indikerer at medarbeiderne får mobilisert den kompetansen de opparbeider gjennom denne læringsplattformen i praksis, selv om majoriteten ikke benytter seg av dette verktøyet.

Ett fremtredende funn aktualiserer en annen form for læring av formell kompetanse:

«Jeg bruker mye tid på å lese meg opp på leverandører og råvarer, rett og slett selvlæring. Det gjør jeg ved å se på YouTube og dokumentarer, lese i ulike forum og artikler, og ved å prate med andre «fagfolk». For eksempel snakker jeg ofte med folk fra Japan på Skype for å diskutere Wagyu. Dette gjør jeg for å være så godt forberedt som mulig i salgssituasjoner, fordi når man selger eksklusive produkter, gjerne av høyere kvalitet, krever kundene mer informasjon om produktet». (Ferskvareansvarlig)

«Han har svart belte i alt som har med kjøtt å gjøre», uttrykte kjøpmannen. Det er tydelig ut fra datamaterialet at ledelsen er bevisst på hvordan det legges til rette for å gi ferskvareansvarlig mulighet til å mobilisere den kompetansen som han tilegner seg: *«... han er en unik ressurs med et enormt potensial, men jeg kunne aldri tatt han ut av ferskvara, for det er her han hører hjemme. Det er en vinn-vinn-situasjon, for kundene elsker å høre på han, og han stråler når han får lov til å formidle kunnskapen hans».*

Basert på de belyste funnene er det tydelig at informantene har mulighet til å anvende både den kompetansen som de har tilegnet seg gjennom formell og uformell læring, selv om empiriens funn antyder at arbeidet vektlegger at informantene skal få brukt deres uformelle, tause kompetanse. Det kan forstås at den formelle kompetansen deres er grunnleggende, og derfor viktig, men at arbeidsoppgavene hovedsakelig beror på den kompetansen som tilegnes ved erfaring over tid. Samtidig beskriver andre funn det som kan minne om en lavere grad av kompetansemobilisering, ved at de to lærlingene beskriver tilfeller hvor det er lav relevans mellom arbeidsoppgavene og deres kompetanse.

5.1.2 Arbeidsmengde

Funnene ovenfor beskriver i hvilken grad selve arbeidet kan forstås å legge til rette for å utvikle medarbeidernes kompetanse, men av datamaterialet fremkommer det særlig to forhold som påvirker *muligheten* til å oppnå kompetansemobilisering: (1) problematikken angående manglende arbeidskraft og (2) sesonger. Disse forholdene knytter jeg til det som kalles for arbeidsmengde (Wang et al., 2020) fordi volumet av arbeid øker som følge av manglende arbeidskraft og i spesifikke sesonger.

På grunn av at færre velger yrkesfaglige utdanninger (NOU, 2020) blir det stadig vanskeligere for virksomheter som Eide Handel å få tak i faglært arbeidskraft. Som en av informantene belyser «*skriker bransjen etter fagfolk*». Kjøpmannen illustrerer utviklingen av problematikken:

«Hvis du går 10 år tilbake i tid hadde vi ikke i nærheten av de utfordringene som vi opplever i dag når det gjelder rekruttering og anskaffelse av folk. Da fikk vi kontinuerlige forespørsler om vi kunne ta inn lærlinger, og når vi skulle rekruttere kunne vi velge blant de beste fagfolkene i bransjen. Slik er det ikke i dag». (Kjøpmann)

Dette forårsaker en situasjon knyttet til manglende arbeidskraft, hvor presset på den eksisterende arbeidsstokken øker. Empiriske funn indikerer at presset uttrykkes gjennom økt tids- og arbeidspress, noe som gjør at informantene opplever at de er nødt til å utføre arbeidet mer effektivt eller at de påtar seg flere oppgaver enn de som egentlig tilfører deres rolle. Det er tydelig ut fra datamaterialet at den økte arbeidsmengden oppleves som belastende, hvor det blant annet uttrykkes at «*vi klarer så vidt å holde hodet over vann*» og «*det er så vidt vi får ting til å gå rundt*». Lai (2021) hevder at når arbeidet er for belastende, vil det utfordre muligheten til å bruke kompetansen på en hensiktsmessig måte. Det kan trekkes koblinger til teorien som viser til at dersom arbeidsmengden er for høy og belastende i forhold til kapasitet, vil medarbeiderne forbruke ressurser som ellers ville vært tilgjengelige for læring (Wang et al., 2020). På samme måte kan det tenkes at informantene vil forbruke ressurser på andre arbeidsoppgaver enn de som tilhører rollen og som muligens er av lavere relevans til deres kompetanse. Basert på dette er det betimelig å tenke at denne økte arbeidsmengden begrenser i hvilken grad medarbeiderne får mulighet til å anvende og utvikle sin kompetanse i arbeidet, noe som ifølge Lai og Kapstad (2009) vil redusere grad av kompetansemobilisering.

I tillegg antyder andre empiriske funn at arbeidsmengden styres av sesonger, slik som jul-, påske- og sommertider. I disse periodene øker arbeidsmengden betraktelig, og tiltak iverksettes for å imøtekomme etterspørselen fra kundene: «*I de mest hektiske tidene som mot jul jobbes det på skift*». Det fremkommer av datamaterialet at selv om arbeidsmengden er stor, oppleves slike perioder som gøy og givende: «*Når ting er godt planlagt og ting flyter er slike hektiske perioder utrolig artig*», uttrykker pølsemakerlærlingen. Det legger opp til en diskusjon om hva som er «for belastende». Forskningen innenfor «krav-kontroll-teorien» mener at høye jobbkraav (eksempelvis i form av arbeidspress) stimulerer medarbeidernes mulighet til å anvende kompetanse, og legger derfor til rette for læring, dersom de møtes av at medarbeideren har høy kontroll over arbeidssituasjonen (Karasek 1979).

5.2 Hvordan jobbdesign påvirker kompetanseutvikling

På grunn av at jobbdesign kan påvirke individuelle og organisatoriske prestasjoner analyserer jeg hvordan det empiriske datamaterialet sier noe om hvordan ulike jobber i Eide Handel er utformet for å utvikle kompetanse (Mikkelsen, 2019). Datamaterialet indikerer at det å utforme jobber som vektlegger høy grad av autonomi og jobbkompleksitet, samt sørge for at medarbeiderne har kunnskap om arbeidets faktiske resultat er sentralt i beskrivelsen av Eide Handels arbeid med kompetanseutvikling.

5.2.1 Autonomi

Til tross for at informantene representerer ansatte fra ulike avdelinger i forskjellige roller, viser empiriske funn til en sterk indikasjon på at arbeidet til samtlige kan sies å være preget av høy grad av autonomi. Det fremkommer først og fremst at autonomi er et tydelig fokusområde hos ledelsen, herunder uttrykker kjøpmannen: «*... jeg har alltid vært opptatt av å gi folk som er dyktig i jobben og viser engasjement både tillit og frihet i arbeidet*». For eksempel uttrykker pølsemakeren at:

«Betingelsene har vært gode, helt siden dag 1. Jeg har fått dyrket min kreative side ved at jeg stadig har fått lov til å utvikle nye produkter, jeg har fått stor tillit som har gjort at jeg har fått være selvgående og selvstendig. Det har alltid vært veldig viktig for meg, og jeg er veldig takknemlig for det, for jeg tar det ikke for gitt».

(Pølsemaker 1)

Sitatet sier noe om at pølsemakeren har fått lov til å være selvgående og selvstendig, og fått holde på med produktutvikling av nye produkter, som virksomheten også nyter godt av på grunn av at det utgjør en viktig del av Eide Handels strategi. Samtidig viser sitatet at jobb autonomi er noe han verdsetter, og at dette er viktig for deres trivsel, motivasjon og mulighet til å forbli på arbeidsplassen (Dysvik og Kuvaas, 2011). Det fremkommer også i pølsemakerlærlingens uttalelse: *«å få skape verdi i det man lager, å få friheten til å være kreativ. Jeg liker følelsen av at noe er nytt og ukjent, for da må jeg lære meg deg selv»*. Videre beskriver den andre pølsemakeren:

«Jeg starter hver dag med å legge en plan for dagen. Jeg setter opp en oversikt over hva og hvor mye som skal produseres, og hvilke produkter som skal prioriteres først og sist ut fra hva hvilke produkter som det er lite eller fritt av i butikken».
(Pølsemaker 2)

Han poengterer samtidig at *«det å være selvgående og ha kontroll over sin egen arbeidsdag er utrolig viktig for meg. Jeg liker å kunne ta egne avgjørelser og selvstendige valg uten å ha noen pustende i nakken»*. Sitatene beviser at informanten har et inntrykk av at han har frihet til å bestemme over sin egen arbeidshverdag og har mulighet til å ta egne beslutninger tilknyttet hvordan arbeidet skal gjennomføres, noe som relateres til selve essensen i jobbautonomi (Dysvik et al., 2013). For å illustrere at autonomi fremkommer på alle nivåer, uttrykker lærlingen til ferskvarehandler: *«jeg er veldig glad for at jeg har fått være såpass selvgående, selv i opplæringsfasen»*. Hun forteller at etter kort tid fikk hun tillit til å være med å sette opp ferskvaredisken, noe hun synes *«er noe av det mest spennende, men samtidig det mest utfordrende. Det varierer hva man har tilgjengelig av råvarer fra dag til dag, noe som gjør at jeg må lene meg på min kreativitet»*. Funn indikerer samtidig at selv om informantene opplever autonomi i arbeidet, er det innenfor visse rammer:

«Jeg ytret jo tidlig at det er her jeg vil bli hele mitt arbeidsliv, og da er det kanskje lett for ledelsen å satse på meg og gi meg så stor tillit. Det samme gjelder jo ostedama vår. Vi har jo 210 oster i disken nå, men før hun kom inn hadde vi ikke 1/3 del engang. Men det stilles jo krav til oss for at vi får lov å holde på, vi må vise til tanker og ideer, salgstall og resultater». (Ferskvareansvarlig)

Ut fra disse funnene fra empirien er det tydelig at informantene opplever at de har frihet til å planlegge og bestemme hvordan arbeidet skal gjennomføres, og at dette er noe som er viktig

for blant annet deres indre motivasjon. Det sier noe om at autonomi er viktig for kompetanseutvikling, for slik Dysvik et al. (2013) belyser er det viktig å designe jobber der medarbeiderne har innflytelse over egen arbeidshverdag for at de skal være motivert til å lære og utvikle seg.

5.2.2 Jobbkompleksitet

Studiens informanter er valgt ut hovedsakelig på grunn av at de karakteriseres å være en del av Eide Handels kjernekompetanse, som kjennetegnes av å ha høy faglig spisskompetanse (Nesheim, 2016). Empiriske funn indikerer at disse personene er engasjerte og er opptatt av å kontinuerlig utvikle seg i jobben gjennom nye muligheter og utfordringer: *«... jeg tar gjerne flere fagbrev etter jeg er ferdig med pølsemaker. Jeg har lyst til å få så mye kunnskap som mulig, og bli så flink som mulig. Nå som Eide Handel har store planer for fremtiden er det en veldig pirrende tanke å jobbe på den helt nye butikken – hvor mulighetene er uendelige»* (Lærling, pølsemaker).

Empiriens funn viser at informantene har en opplevelse av at de har arbeidsoppgaver med et høyt faglig nivå, som ifølge Sia og Appu (2015) kalles for jobbkompleksitet.

Pølsemakerlærlingen fikk høsten 2021 ansvaret for pinnekjøttet, som er en av Eide Handels viktigste produkter tilhørende julehandelen; et produkt med lange tradisjoner og som kundene har høy affeksjonsverdi til. Lærlingen følte først på at ansvaret ble *«litt kastet på meg»*, og at *«ansvaret var kanskje for stort i og med at jeg ikke hadde vært med på en slik produksjon før»*. Han beskriver:

«... jeg brukte mye tid på å sette meg inn i den informasjonen og den oppskriften som pølsemakeren hadde gitt meg, men prosessen er likevel veldig komplisert fordi det kreves at man bruker mye skjønn. Vi lager jo pinnekjøtt på gamlemåten, som betyr at prosessen følger naturens premisser. Det er derfor umulig å følge en bestemt oppskrift, man må bruke sansene for å vurdere kjøttet – se, lukte og kjenne, noe som krever nøye overvåkning».

Som følge av ei hektisk tid med forberedelser til jul følte han seg *«litt på egenhånd»*, men at han samtidig synes oppdraget var spennende og at han ble motivert av å få tilliten til å ha ansvaret for et så stort og viktig produkt. Det viste seg at resultatet ble utrolig bra noe som ga lærlingen *«enorm mestringsfølelse»*, og han forklarer videre at *«... når jeg ser tilbake på prosessen synes jeg det var utrolig givende å få lov til å holde på meg pinnekjøttet fra start til*

slutt, jeg elsket det. Selv om det føltes litt skummelt der og da». Sitatene kan sies å understøtte teorien, som hevder at komplekse jobber utfordrer medarbeiderne til å benytte sin kompetanse samt stimulerer læring, fordi de vil ha nytte av å bruke ulike metoder og fremgangsmåter for å gjennomføre arbeidet på best mulig måte (Oldham og Fried, 2016; Lai, 2021). I tillegg ytrer lærlingen at dette var et ansvar han «elsket» og som ga han «enorm mestringsfølelse», noe som referer til at komplekse jobber gir mentale utfordringer som kan stimulere indre motivasjon og gi muligheter for forbedring – ifølge Parker og Phly (2008, sitert i Marinova et al., 2015). Slik som virksomhetens NK poengterer: «*du vokser jo når du klarer å mestre nye ting*».

Datamaterialet antyder at jobbkompleksitet kommer til uttrykk i ulike former, herunder ved varierte arbeidsoppgaver:

«Jeg gjør mye forskjellig, og hverdagen varierer veldig. Jeg har det overordnede ansvaret for kjøttdisken og det som hører til der med bestillinger, varerullering og kontroll, opplegg av disk, kontakt med leverandører osv. Jeg har ansvaret for personalet i avdelingen, så jeg setter opp vaktlister og er nærmeste leder til de i avdelingen. Ellers utfører jeg andre bestillinger for andre deler av butikken, har kontakten med Mattilsynet, Anticimex og Nokas. Jeg har med andre ord veldig varierte arbeidsoppgaver». (Ferskvareansvarlig)

Det er likevel funn som indikerer at det er deler ved arbeidet som er mindre kompleks, som sikter til eksempelvis enkelte arbeidsoppgaver eller at grad av kompleksitet i arbeidet generelt varierer ut fra andre forhold som sesonger og kundetrykk. Det referer til at det kan være perioder hvor det er mindre variasjon i arbeidsoppgavene, og arbeidsoppgavene kan oppleves repetitive og lite utfordrende siden «*alt går på automatikk*» (Pølsemaker 2). Pølsemaker 2 uttrykker at «*da slutter man å tenke, fordi det handler bare om å være mest mulig effektiv*». Som Lai (2021) påpeker, kan jobbene i slike perioder stimulere lite læring og kan oppfattes som kjedelige, noe kan føre til lav tilfredshet og motivasjon som påvirker ytelse. Det vil si at det forekommer både funn som indikerer at arbeidet er preget av jobbkompleksitet, men også at andre deler av arbeidet har mindre komplekse arbeidsoppgaver.

5.2.3 Tilbakemeldinger

Funn indikerer at informantene med ledende stillinger anser det å gi tilbakemeldinger som en sentral del av deres jobb. For eksempel forklarer ferskvareansvarlig at han «*gir*

tilbakemeldinger til samtlige ansatte hver eneste dag», som han mener er viktig fordi det gir mulighet for tilpasning til neste utførelse. Han skiller mellom to typer tilbakemeldinger, som er individuelle eller kollektive. De individuelle tilbakemeldingene «gis som regel i selve arbeidssituasjonen, der og da», mens de kollektive gjerne formidles via avdelingens grupper på Facebook eller på avdelingsmøtene som finner sted hvert kvartal.

«Jeg bruker Facebook hyppig om det er en beskjed eller tilbakemelding som gjelder flesteparten eller alle i avdelingen og som haster, eller om det er tung informasjon om en råvare eller leverandør, og på avdelingsmøtene snakker vi om ting som må innskjerpes, tar opp konstruktive tilbakemeldinger fra kunder, og går gjennom råvarer, leverandører, rutiner og prosedyrer». (Ferskvareansvarlig)

Det samme konseptet ser ut til å gjentas av de andre informantene, bortsett fra i produksjonsavdelingen: *«Vi har vell egentlig ikke faste møter i produksjonen, foruten om mot jula. Da har vi hyppige møter enten vi har tid eller ikke»* (Pølsemaker 2). Pølsemaker 1 utdyper: *«vi går gjennom hva som var bra og hva som var dårlig med jula i fjor slik at vi unngår å gjøre de samme feilene igjen. Det gjelder også ting som vi gjorde veldig bra og som vi ønsker å kopiere»*. Sitatene indikerer at produksjonsavdelingen i utgangspunktet ikke har faste møter, men at de i perioder er nødt til å prioritere det for å sikre fremgang og ytelse gjennom å justere atferd ut fra tilbakemeldingene som fremkommer på møtene (Garg og Rastogi, 2005).

I tillegg til avdelingsmøter, viser empiriske funn at ledermøtene på tirsdager er viktig for at medarbeiderne skal ha kunnskap om arbeidets faktiske resultat (Mikkelsen, 2019): *«Vi har i utgangspunktet møter hver tirsdag. Det som tas opp her er hvordan omsetningen er, hvordan vi ligger i forhold til året før, budsjett, kampanjeplanlegging, generell info og generelle ting man ønsker å ta opp»* (NK). Det viser seg imidlertid at møter en av de områdene som blir nedprioritert som følge av manglende arbeidskraft, og flere informanter peker på at *«tiden»* som en årsak. Dette fører til misnøye hos ledelsen som forklarer: *«Det er jeg som kjøpmann som må sørge for at møtene hver tirsdag gjennomføres. Hvis ikke jeg følger opp, uteblir disse. Dette har blitt et irritasjonsområde for disse møtene er utrolig viktige, for her deles resultater, svinn, erfaringer samt plan for veien videre»*.

SHRM-feltet er opptatt av medarbeidersamtalen som verktøy for å gi tilbakemeldinger på medarbeidernes prestasjoner, slik at man kan forbedre disse og dermed øke sjansen for å nå

gitte mål (Mikkelsen og Laudal, 2016). Av datamaterialet kommer det frem at dette ikke er en praksis som prioriteres: «Konseptet med medarbeidersamtaler eksisterer ikke», ifølge NK. Kjøpmannen viser til at «... all kommunikasjon mellom leder og ansatt skjer i nuet» og forklarer videre at «det er ingen kontinuitet i medarbeidersamtaler». Informantene skylder igjen på tidspress: «Jeg tror at det er tiden som gjør at vi ikke har faste medarbeidersamtaler». Til tross for at medarbeidersamtaler ikke utpekes som en prioritet, kommer det likevel frem at: «jeg har god kommunikasjon med nærmeste leder», og «ledelsen er svært synlig og til stede for medarbeiderne», men at «vi har aldri satt oss ned bak lukkede dører og snakket om meg, min trivsel og mine prestasjoner».

5.3 Hvordan arbeidsmiljø påvirker kompetanseutvikling

På grunn av at arbeidsmiljø påvirker både medarbeidernes helse, motivasjon og sykefravær, men også virksomhetens produktivitet skal jeg analysere sentrale funn opp mot denne dimensjonen ved kompetanseutvikling (STAMI, 2022). Empiriske funn gir et innblikk i informantenes oppfatning av hvordan jobbkrav og kontroll balanseres, samt deres beskrivelse av rollekonflikter.

5.3.1 Balanse mellom krav og kontroll

Slik som STAMI (2021) påpeker styres jobbkrav av hvilke ressurser som er tilgjengelige for å løse arbeidsoppgavene. I 2016 ble det investert 11 millioner i et nytt produksjonslokale, heriblant nye maskiner og nytt utstyr. Kjøpmannen forteller at «det utstyret vi investerte i var egentlig altfor stort i forhold til den produksjonen vi hadde på den tiden, og vi trodde jo at utstyret og maskinene kom til å vare ei god stund». Behovet for å oppgradere maskineriet kom imidlertid fort. Pølsemaker 1 utdyper: «Helt ærlig ... alle maskinene utenom kverna skulle vært dobbelt så store. Kjører du en dobbel så stor batch, halveres arbeidsmengden, og da frigjøres masse tid». Han bemerker derimot at «... men det er jo utrolig bra, at det er slik, fordi det tyder jo på at vi virkelig har hatt suksess med det vi har holdt på med». Funnene sier noe om at de ressursene som medarbeiderne har tilgjengelig i form av maskiner og utstyr er for smått og for lite for å møte dagens etterspørsel, noe som resulterer i lite effektive og produktive arbeidsprosesser. Det kan dermed tenkes å være en ubalanse mellom de kravene som jobben stiller (i form av etterspørsel) og kontrollen som medarbeiderne har over situasjonen (i form av tilgjengelige ressurser) (Karasek, 1979).

Funn antyder at effektene av manglende arbeidskraft fører til høyere jobbkrav, hvilket har sterk innflytelse på medarbeidernes arbeidshverdag: *«Plutselig har alt økt, etterspørselen i kombinasjon med manglende arbeidskraft»*. Det belyses videre at *«... da blir det vanskelig å holde 100% kontroll. Man er hele tiden på etterskudd»* (Pølsemaker 1). Funnene sier noe om at det gapet mellom den kompetansen som Eide Handel har og den virksomheten har behov for, fører med seg høyere jobbkrav som møtes med lavere kontroll. Denne kombinasjonen viser forskning til at kan føre til konsekvenser psykisk stress, lav tilfredshet, arbeidsrelatert fravær, høyere turnover-intensjon og svakere prestasjoner (STAMI, 2021; Dalgard et al. 2009; Karasek 1979). Av datamaterialet fremkommer det at psykisk stress og lavere tilfredshet er de mest fremtredende konsekvensene for individene, ved at ubalansen fører til at arbeidssituasjoner oppleves som belastende: *«jeg misliker følelsen av å hele tiden være bakpå, av å være utsolgt for viktige produkter og av å hele tiden måtte konkurrere med tiden»* (Pølsemaker 1). Sitatet viser også at presset har innvirkning på virksomhetens resultater ved å være *«utsolgt for viktige produkter»*, noe som gjør at virksomheten går glipp av salg.

Datamaterialet tyder imidlertid på at situasjonen er annerledes i andre deler av virksomheten. Funn fra empirien belyser også at det eksisterer jobber som preges av høye jobbkrav og høy kontroll, noe som Dalgard et al. (2009) betrakter som den mest ideelle situasjonen for læring og utvikling. Da nåværende ferskvareansvarlige overtok ledelsen for avdelingen i slutten av 2018 *«... var det hele tiden forventet at jeg skulle gjøre en like god jobb som den forrige»*. Ferskvareansvarlig beskriver videre:

«... helt siden da har jeg fått strenge krav fra ledelsen, noe som mange kunne opplevd som skremmende eller overveldende, men det var akkurat det jeg trengte. Det å ha strenge krav og store forventninger ser jeg på som en måte å hente ut mitt potensial og mitt eget beste». (Ferskvareansvarlig)

Høy kontroll over arbeidssituasjonen kjennetegnes av høy grad av selvbestemmelse og frihet i arbeidet (Lesener et al., 2019), noe uttalelsene til ferskvareansvarlig belyser: *«Jeg har helt siden jeg startet i ferskvara fått mye tillit hos ledelsen, og fått lov til å satse på de produktene som jeg selv mener det er verdt å satse på»*. Samtidig er det funn som indikerer forekomster av arbeidsoppgaver preget av lave jobbkrav og høy kontroll. Pølsemakerlærlingen skal til høsten 2022 skrive lærlingekontrakt, selv om utdannelsen uformelt allerede har startet. Han er dog *«bekymret for at jeg fortsatt blir stående å steke karbonader, vaske og gjøre «the dirty work»*, eller at pølsemakeren av en eller annen grunn ikke skal ha tid». Formuleringen til

lærlingen sier noe om at dette er arbeidsoppgaver som lærlingen ikke er tilfreds med, og sitatet gjør det betimelig å trekke koblinger til STAMI (2021) som viser til at arbeidssituasjoner med lave jobbkraav og høy kontroll fører til at medarbeideren opplever arbeidet som repetitivt, lite utfordrende og risikerer å føle på kjedsomhet.

5.3.2 Rollekonflikter

Rollekonflikter viser seg å kunne knyttes til flere fremtredende, sentrale funn i empirien. Flere informanter beskriver situasjoner hvor de må prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver, som derfor gjør det mulig å trekke tråder til rollekonflikter (Jawahar et al., 2007). Sitatet nedenfor viser hvordan pølsemakeren må prioritere mellom arbeidet på «kjøttskjæra» og hans egentlige arbeidsoppgaver i produksjonen:

«... på grunn av at den nye slakteren ikke fungerer optimalt, har jeg den siste tiden tilbrakt mesteparten av min arbeidstid på kjøttskjæra. Jeg kan ikke være to plasser på én gang, så det sier seg selv at det går utover arbeidet jeg egentlig skal gjøre i produksjonen. Men når vi får inn hele dyr som skal parteres er ikke dette noe som kan vente». (Pølsemaker 1)

Det som kjennetegner en rollekonflikt er at uansett hvilke oppgaver pølsemakeren velger å prioritere, vil utfallet få negative konsekvenser (STAMI, 2021). Dersom pølsemakeren ikke prioriterer å partere dyrene som kommer inn til butikken vil råvarene bli dårlige og store verdier vil gå tapt. Samtidig vil hans prioritering av denne arbeidsoppgaven gå ut over de egentlige arbeidsoppgavene hans, som han beskriver i det overnevnte sitatet. Som nevnt tidligere karakteriseres pølsemakeren som en del av virksomhetens kjernekompetanse, hvilket gjør det betimelig å anslå at hans egentlige arbeidsoppgaver er av stor betydning for å nå ønskede måloppnåelser og prestasjoner. Empirien uttrykker også at det eksisterer dilemma mellom arbeidsoppgaver som tilhører egen rolle:

«Det at vi mangler arbeidskraft, kompetent arbeidskraft, gjør at man aldri får gjort alt man ønsker, så man må hele tiden velge mellom hva som må prioriteres. For eksempel tenker jeg hele tiden på at vi skulle utviklet nye produkter. Men så må ha man tid til å produsere disse nye produktene, i tillegg til de eksisterende produkter. Det er flere ting vi har tenkt på, eksempelvis vegetarprodukter, laktose- og glutenfrie produkter, spekemat osv.». (Pølsemaker 2)

I dette tilfellet står pølsemakeren i dilemma-situasjoner som resulterer i at han må velge bort produktutvikling, noe som refererer til en type arbeid som er utrolig viktig både for at medarbeiderne skal stimulere deres kompetanse gjennom å utvikle nye produkter (som er en krevende prosess), men også for virksomhetens prestasjoner.

Andre funn viser videre at det oppstår rollekonflikter knyttet til opplæring, fordi kapasiteten til å ta imot og drive opplæring av nyansatte er redusert. Dette har ført til at virksomheten har *«kommet inn i en vond sirkel, som det er vanskelig å komme ut av»* ifølge pølsemaker 1, som utdyper videre at *«... når det kommer til stykket har bransjen ikke mulighet til å drive opplæring og utdanning på grunn av at vi ikke har kapasitet til det»*. Sitatene er knyttet til en situasjon som representerer dilemma (Knardahl, 2019); pølsemakeren må velge mellom å skrive lærekontrakt og å fokusere på en effektiv drift for å forsvare den økte etterspørselen. På den ene siden er det tenkelig at dersom pølsemakeren prioriterer opplæring kan det bidra til at virksomheten bryter «den vonde sirkelen» og er i stand til å imøtekomme fremtidige kompetansebehov, men dette vil få konsekvenser for hans egentlige arbeidsoppgaver. På den andre siden, dersom han velger å prioritere effektiv drift, kan det føre til en verdilekasje ved at virksomheten går glipp av én av få muligheter til å få tak i arbeidskraft knyttet til fagfeltet. De empiriske funnene indikerer at det er nødvendig å løse de problemene som er «her og nå», i stedet for å tenke langsiktig.

5.4 Forståelse av funn på kompetanseutvikling i lys av den strukturelle versus den sosiokulturelle forståelsen

Jeg har nå trukket frem sentrale funn fra datamaterialet som kan knyttes til de ulike dimensjonene ved kompetanseutvikling. Disse funnene sier noe om informantenes subjektive oppfatning om hvordan deres kompetanse mobiliseres, hvordan jobbene deres er utformet samt hvilket inntrykk de har av arbeidsmiljøet, hvilket avspeiler hvordan dimensjonene kan forstås å utvikle deres kompetanse. For å skape en dypere forståelse av hvordan kompetanse utvikles skal jeg se funnene i lys av den strukturelle versus sosiokulturelle forståelsen. Her vil jeg belyse de funnene presentert hittil, men også trekke frem sentrale funn som ikke har dekningsveie av dimensjonene og som er av betydning for forståelsen av kompetanseutvikling. Dette gjøres ved å se på hva slags kompetanse som utvikles (eksplisitt versus taus), og hvordan den utvikles i ulike arbeidsprosesser (formell versus uformell læring). Formålet er å kartlegge hvilken forståelse av kompetanseutvikling som domineres.

Den strukturelle forståelsen

Analysen av funnene uttrykker at 4 av 7 informanter har kompetanse som kan knyttes til formell utdanning, og at den kompetansen som er tilegnet på denne måten utgjør et viktig grunnlag for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Det er tenkelig at denne kompetansen kan karakteriseres som eksplisitt, fordi den kan identifiseres, kartlegges og dokumenteres (Gotvassli, 2020). Samtidig fremkommer det av empiriens funn av informantene uten formell utdanning tilegner seg det som kan karakteriseres for formell kompetanse gjennom en formalisert læringsplattform kalt «Meny Masters». Denne læringen kan anses å være formell i den forstand at medarbeiderne tilegner seg kompetanse gjennom individuelle, planlagte og formelle kurs og ved å lære seg om faste rutiner og fremgangsmåter. Imidlertid viser kjøpmannen til statistikk som viser at *«hos oss på Eide er det kun 34% som har tatt de obligatoriske kursene»*, og det er kun én informant som beskriver hvordan den kompetansen de tilegner seg gjennom denne plattformen faktisk blir anvendt i arbeidet.

Andre funn fra datamaterialet sier noe om at andre informanter benytter seg av andre former for individuell, formell læring. Den ene informanten tilknyttet virksomhetens ferskvareravdeling beskriver at han driver med selvlæring i form av å tilegne seg nye kunnskaper gjennom *«YouTube, ulike forum og ved å se dokumentarer»*. Det poengteres videre at den kompetansen som han opparbeider seg gjennom denne type læring anvendes i ulike salgssituasjoner, fordi kundene krever mye informasjon om de ulike produktene som følge av at de ofte er kostbare. Analysen av sentrale funn indikerer videre at informantenes arbeidshverdag er preget av faste rutiner, struktur og bestemte fremgangsmåter: *«når man arbeider med mat på profesjonelt nivå kreves det at man følger faste oppskrifter og fremgangsmåter for å sørge for at produktet blir av samme kvalitet hver gang»*. Dette er oppskrifter og fremgangsmåter som er nedskrevet, og som derfor kan dokumenteres. Ferskvarerhandler-lærlingen beskriver videre at *«arbeidet er preget av mye rutinearbeid»*, og referer videre til *«faste åpnings- og stengerutiner som handler om hvordan man skal behandle og oppbevare de ulike råvarene»*. Det er altså flere elementer ved jobbene til informantene som kan knyttes til formell, individuell læring av eksplisitt kompetanse i lys av den strukturelle tilnærmingen. Oppsummert ser det ut som at den strukturelle forståelsen kun forklarer hvordan informantene tilegner seg og anvender deres eksplisitte kompetanse. Kompetanseutvikling kan forstås gjennom læring og bruk av eksplisitt kompetanse, hvor formell læring oppnås. Slik jeg anser det, har derfor ikke den strukturelle forståelsen forklaringsevne for de andre dimensjonene ved kompetanseutvikling.

Den sosiokulturelle forståelsen

Den sosiokulturelle forståelsen på kompetanseutvikling kommer til uttrykk i flere sentrale funn fra empiriens analyse. Håndverkeryrker som pølsebakere og andre fagfolk besitter mye erfaringsbasert viten som gjør det rimelig å trekke koblinger til tause kompetanse. Det kommer av at det er typisk for slike yrker er at kompetansen deres vil «sitte i hånden», i den forstand at de lærer seg metoder og fremgangsmåter for å produsere eller behandle råvarer gjennom praktisk øvelse over lengre tid i arbeidslivet. I analysen fremkommer det at: *«Alt jeg kan knyttet til selve yrket har jeg lært i en håndverksbedrift, ved å jobbe side om side med profesjonelle fagfolk»*. Dette kan kobles opp til den sosiokulturelle forståelsen av kompetanseutvikling på grunn av at sitatet uttrykker en form for læring som skjer i en sosial kontekst i samhandling med andre (Gotvassli, 2020). En informant uttrykker at han tilegner seg kunnskap *«i samtale med andre fagfolk. Jeg snakker ofte med folk fra Japan på Skype for å for eksempel diskutere Wagyu»*, mens en annen informant forklarer at ved opplæring *«arbeider de tett på meg, hvor det starter med at jeg utfører oppgaven og de observerer, til at de utfører og jeg veileder»*. Det er tydelig ut fra dette utvalget av sitater at mye læring skjer i sosiale sammenhenger, hvor det jobbes tett på kilden og læringen handle om å observere, imitere, prøve og feile, erfare i praksis og få tilbakemelding fra den som har den tause kompetansen (Lai, 2021). Dette gjør det betimelig å trekke koblinger til tause kompetanse og uformell læring (Olsen, 2019), på grunn av at empirien viser at mye av den kompetansen som utvikles er tause fordi den kultiveres i handlingsmønstre og kan dermed ikke uttrykkes med språk.

Datamaterialet antyder tegn til eksistensen av ulike praksisfellesskap innad i virksomheten. Ferskvareansvarlig beskriver arbeidsorganiseringen i ferskvareavdelingen slik:

«Grunnpilaren i ferskvara består av tre personer, inkludert meg. Denne pilaren har lang erfaring innenfor Eide Handel og er derfor svært rutinert. Den strukturen som finnes mellom oss tre er uskreven, men helt klar. Både jeg og ... har ansvaret for hver vår side av disken, han fisk og jeg kjøtt. Da er den tredje personen en slags mellommann, som bistår der det trengs og som har hovedfokuset på å ekspedere kunder. Vi har opp gjennom årene utviklet dette sømløse samarbeidet mellom oss tre, og vi har en utrolig god dynamikk mellom oss». (Ferskvareansvarlig)

Han forklarer videre at: *«... alle vet hva som må gjøres til enhver tid og vi tilpasser oss hverandre uten å egentlig måtte definere noen konkrete arbeidsoppgaver. Det er en kjemi*

man får av å jobbe sammen 8 timer, 5-6 dager i uka over så mange år». Det kan argumenteres for at denne grunnpilaren har en egen måte å gjøre og tenke på, det vil si at de har utviklet organisatorisk know-how (Gotvassli, 2020). Ferskvareansvarlig forklarer videre at andre deltidsansatte krever oppfølging og krever definerte arbeidsoppgaver, men at dette ikke er nødvendig i den grunnpilaren. På grunn av at deres dynamikk beror på «slik gjør vi det», blir det utfordrende å forklare eksplisitt til personer utenfor praksisfellesskapet (Gotvassli, 2020). Kommunikasjonen kan derfor anslås å være preget av samarbeid ut fra uformelle og uskrevne regler og rutiner for atferd opparbeidet over tid. Ferskvareansvarlig beskriver at «... vi har egentlig liten kommunikasjon, for alt går så på automatikk og vi samarbeider egentlig uten å samarbeide, kun fordi vi har opparbeidet oss den dynamikken over så mange år».

Oppsummert kan det se ut som at det fremkommer elementer fra kompetansemobilisering og jobbdesign dimensjonene gjennom den sosiokulturelle forståelsen. Funn fra empirien viser at informantene får anvendt deres tause kompetanse, at arbeidet kan forstås å være utformet i ulike praksisfellesskap hvor de har en egen måte «å gjøre og å tenke på». Jeg anser det slik at den sosiokulturelle forståelsen har noe svak forklaringskraft på arbeidsmiljø. Selv om funnene belyser en varierende grad av balanse mellom krav og kontroll, og beviser at rollekonflikter oppstår, ser jeg ingen koblinger til den sosiokulturelle forståelsen.

6 Diskusjon

I dette diskusjonskapittelet skal jeg knytte de mest fremtredende funnene til teoretiske poenger gjennom å diskutere hvorvidt de tre egenkomponerte scenarioene har forklaringssevne for disse funnene, hvor diskusjonen tar utgangspunkt i den skjematiske tabellen i delkapittel 3.5.4. *Fiasko-, hybrid- og suksess-scenarioene* er konstruert for å rendyrke spesifikke trekk ved ulike koblinger av strategi og arbeidet med kompetanseutvikling. Gjennom scenarioene ønsker jeg å belyse mine mest sentrale funn gjennom tre ulike «briller», hvilket gjør at scenarioene tydeliggjør hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i Eide Handel. Det resulterer i at jeg vil kunne svare på problemstillingen: *«Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere overordnet virksomhetsstrategi?»*.

6.1 Scenario 1: Fiasko

Tabellen i delkapittel 3.5.4 illustrerer at fiasko-scenarioet kjennetegnes av lav grad av kompetansemobilisering, hvilket indikerer at det ikke legges til rette for at medarbeiderne skal ha muligheter til å bruke deres kompetanse i relevante arbeidsoppgaver og muligheter (Lai og Kapstad, 2009). Jobbdesignet er verken gjennomtenkt eller planlagt med en intensjon om å utvikle kompetanse, som kommer til uttrykk ved at jobbene karakteriseres av lav grad av autonomi og jobbkompleksitet (Dysvik et al., 2013; Marinova et al., 2015). I tillegg preges jobbdesignet av at medarbeiderne mangler kunnskap om arbeidets faktiske resultat (Oldham og Fried, 2016). Arbeidsmiljøet i et slikt scenario er preget av en ubalanse mellom krav og kontroll, som referer til enten høye jobbkrav og lav kontroll, eller lave jobbkrav og høy kontroll (Karasek, 1979). Det vil også oppstå hyppige rollekonflikter, hvor medarbeiderne stadig settes i dilemma mellom to eller flere forespørslers (STAMI, 2021). Fiasko-scenarioet utgjør derfor et scenario der man gjør lite eller ingenting på kompetanseutvikling, som betyr at arbeidet samsvarer minimalt med Eide Handels overordnede virksomhetsstrategi. Ifølge SHRM-litteraturen vil dette gi et svært dårlig grunnlag for å for å oppnå gode resultater og langsiktige konkurransemessige fortrinn (Boon et al., 2019).

Analysen av empirien beviser at ingen dimensjoner ved kompetanseutvikling isolert sett kan forklares av fiasko-scenarioet, men riktignok har scenarioet en forklaringskraft på enkelte funn innenfor de ulike dimensjonene. Eksempelvis fremkommer det at problematikken med manglende arbeidskraft har innflytelse på fremveksten av rollekonflikter. Fremtredende funn viser til pressede situasjoner hvor informanter må prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver

basert på hvilken oppgave som er mest prekær, hvilket refererer til dilemmaer innenfor teorien om rollekonflikter (Jawahar et al., 2007). Funnene sier noe om at uansett hvilke arbeidsoppgaver som til slutt blir prioritert, resulterer det i en eller annen form for negative konsekvenser (STAMI, 2021). Forskningen viser til at slike motstridende krav påvirker stressnivå, trivsel og prestasjoner negativt (Karkkola et al., 2019; Jawahar et al., 2007; STAMI, 2021). De empiriske funnene understøtter forskningen, for eksempel ved at det uttrykkes: «*vi klarer så vidt å holde hodet over vann*» eller «*jeg misliker følelsen av å hele tiden være bakpå, å være utsolgt for viktige produkter og av å hele tiden måtte konkurrere med tiden*». Disse utfallene vil ha negativ effekt på virksomhetens evne til å realisere strategi, ettersom medarbeidernes trivsel og prestasjoner svekkes og Eide Handels strategi er sterkt betinget av de menneskelige ressursene.

Samtidig viser andre fremtredende funn at viktige (men likevel ikke tidskritiske) oppgaver blir prioritert bort i slike dilemma-situasjoner knyttet til rollekonflikter. Det kommer frem av analysen at pøsemakerne må prioritere bort de delene av arbeidet som knyttes til produktutvikling. På grunn av at tabellen i delkapittel 3.4.3 indikerer at det å fremstå som innovativ og tilpasse seg trender i samfunnet utgjør en viktig del av strategien (Miles og Snow, 1978), er det betimelig å anslå at en bortprioritering av produktutvikling på sikt vil svekke virksomhetens evne til å realisere strategi. Andre sentrale funn indikerer også at rollekonflikter har negativ innvirkning på opplæring: «*bransjen skriker etter fagfolk*», men «*når det kommer til stykket har ikke bransjen mulighet til å drive opplæring på grunn av at vi ikke har kapasitet til det*». Det kan tenkes at dette vil resultere i en verdilekasje ved at virksomheten går glipp av muligheter til å sikre dagens og fremtidens kompetansebehov ved å ikke ha tid til å drive opplæring av nyansatte og lærlinger.

Fiasko-scenariet har også forklaringskraft på *medarbeidersamtaler* som en del av tilbakemeldinger innenfor jobbdesign-dimensjonen, på grunn av at de empiriske funnene belyser at «*konseptet med medarbeider ikke eksisterer*» i Eide Handel. SHRM-litteraturen anerkjenner medarbeidersamtaler å være en av de viktigste HRM-praksisene, som følge av at samtalene har som formål å diskutere hva som er oppnådd og hva man skal få til i neste periode, samt temaer som sikrer engasjement, trivsel og utvikling (Mikkelsen, 2019). Det kan derfor argumenteres for at medarbeidersamtaler kan forstås å ha negativ effekt på Eide Handels evne til å realisere strategi, på grunn av at virksomheten «går glipp av» muligheter for kompetanseutvikling.

6.2 Scenario 2: Hybrid

Hybrid-scenarioet baseres på en krysning mellom fiasko og suksess (Brøgger, 2021). Det betyr at enkelte funn knyttet til de ulike dimensjonene ved kompetanseutvikling vil kunne beskrives av fiasko, mens andre funn vil ha forklaringssevne av suksess. Dette utgjør en krysning ved at funn i dimensjonene ikke kan rendyrkes innenfor disse to scenarioene, og som derfor beskrives best av hybrid.

Slik tabellen viser, kjennetegnes hybrid-scenarioet av at medarbeiderne får bruke deres kompetanse i deler av arbeidet, og at arbeidsmengde legger føringer for grad av kompetanseutvikling. Funnene beviser at medarbeiderne på én måte har mulighet til å anvende og utvikle deres kompetanse i hensiktsmessige oppgaver, som er i tråd med Lai og Kapstads (2009) premisser for kompetansemobilisering. Det fremkommer eksempelvis hos pølsemakerne, som forklarer hvordan arbeidet deres krever både at de benytter sine råvarekunnskaper (opparbeidet gjennom formell utdanning), men også deres praktiske erfaring (tilegnet gjennom praktisk øvelse over tid). Funnene antyder derfor at det eksisterer en oppgaverelevans, men samtidig kommer det frem at andre informanter opplever at det i perioder er dårlig samsvar mellom deres kompetanse og arbeidet de utfører. Den ene lærlingen beskriver for eksempel at han ble tatt ut av jobben i ferskvare og produksjon, for å være sjåfør til virksomhetens netthandel. Det fremkom at *«hadde det vært en annen person enn meg tror jeg det kunne vært en mulighet Eide Handel hadde gått glipp av»*, noe som er i tråd med teorien som belyser at lav kompetansemobilisering kan føre til verdilekkasje (Lai, 2021).

Funn viser samtidig at arbeidsmengden legger føringer for i hvilken grad informantene har mulighet til å anvende sin kompetanse i relevante arbeidsoppgaver. Analysen beviser at manglende arbeidskraft og ulike sesonger påvirker mobilisering, hvor spesifikke funn indikerer et høyt stressnivå og en sprengt kapasitet. Wang et al. (2020) hevder at økt arbeidsmengde kan føre til at medarbeiderne forbruker ressurser som ellers ville vært tilgjengelig for læring. Jeg stiller meg derimot kritisk til om dette kan overføres, på grunn av at andre funnene belyser at dersom høy arbeidsmengde imøtekommes av høy kontroll over arbeidssituasjonen kan det få positive utfall. Funn belyser for eksempel at *«når ting er godt planlagt og ting flyter er slike hektiske perioder utrolig artig»*. Dette kan ses i lys av Karaseks (1979) krav-kontroll-teori; dersom høye jobbkrav (i form av tids- og arbeidspress) møtes med høy kontroll, kan det føre til en ideell situasjon for vekst og utvikling. Generelt sett beviser

funnene at hybrid har god dekningssevne på funn tilknyttet dimensjonen kompetansemobilisering.

Jobbdesignet i hybrid-scenariet preges av tilfeldighet, hvilket betyr at designet er lite planlagt for å utvikle kompetanse. Tabellen viser at dette kommer uttrykk i form av varierende grad av autonomi og jobbkompleksitet, ved at generelle tilbakemeldinger formidles gjennom det daglige arbeidet, mens medarbeidersamtaler og møter skjer ved tilfeldighet. Analysen av empiriens funn viser at det er en delt konsensus blant informantene om at arbeidet deres er preget av høy grad av autonomi, for det er ingen funn som indikerer at medarbeiderne har lav grad av autonomi – hvilket gjør at hybrid-scenariet ikke har dekningsgrad for denne jobbkarakteristikken. Funnene viser imidlertid at informantenes arbeid består av både komplekse, men også mindre komplekse arbeidsoppgaver. I de delene av arbeidet hvor oppgave er komplekst antydes det at medarbeidernes kompetanse stimuleres ved at de utfordres til å evaluere flere veier til mål. Funnene understøtter tydelig teorien som hevder at komplekse jobber gir mentale utfordringer som kan stimulere indre motivasjon og gi muligheter for forbedring (Marinova et al., 2015). Det kommer til uttrykk ved at komplekst arbeid beskrives som «*utrolig givende ... selv om det følte litt skummelt der og da*», «*jeg elsket det*» og «*enorm mestringsfølelse*». Samtidig er det funn hvor arbeidsoppgavene virker enkle og repetitive, hvor det beskrives at «*man slutter å tenke*» fordi «*alt går på automatikk*». Det kan trekkes tråder til STAMIs (2021) forskning som hevder at slike arbeidsoppgaver ofte er forbundet med kjedsomhet. Jeg anser også at lite komplekse arbeidsoppgaver kan føre til svekket innovasjons- og verdiskapningsevne «*fordi man slutter å tenke*».

Analysen viser at informantene anser tilbakemeldinger som en viktig del av deres arbeid, hvor funn indikerer at tilbakemeldinger gis for å sørge for tilpasning av atferd ut fra hva som kan gjøres bedre til neste utførelse. Dette samsvarer med teorien, som hevder at tilbakemeldinger på den måten kan forbedre både individuelle og organisatoriske resultater (Mohr og Zoghi 2008; Lai, 2021). Videre er det en enighet blant informantene om at «*konseptet med medarbeidersamtaler*» ikke eksisterer, som derfor betyr at hybrid-scenariet har lav dekningsgrad. Det er veldig varierende funn på informantenes oppfatning av møtevirksomhet, hvor enkelte deler i virksomheten anser møter som en viktig arena for tilbakemeldinger og justering av atferd, mens i andre deler er møter kun noe som prioriteres i perioder (eks. mot jul). Det virker derfor som at flesteparten av tilbakemeldingene kommer i det daglige arbeidet, noe som også kjennetegner i hybrid-scenariet.

Tabellen viser videre at arbeidsmiljøet i hybrid-scenariet kjennetegnes av en balanse mellom jobbkrav og medarbeidernes kontroll i enkelte deler, men i andre deler vil det eksistere en ubalanse. I dette scenariet er det en risiko for at medarbeiderne fra tid til annen havne i dilemmaer med motstridende krav (Lesener et al., 2019), noe som gjør at rollekonflikter kan oppstå. Analysen av de empiriske funnene viser at hybrid-scenariet har god forklaringssevne for forholdet mellom krav og kontroll. Det uttrykkes for eksempel ved at enkelte informanter beskriver at arbeid kjennetegnes av høye jobbkrav i form av *«stenge krav og høye forventninger fra ledelsen»*, men som møtes av høy kontroll over arbeidssituasjonen – som uttrykkes ved at *«det var akkurat det jeg trengte for å hente ut mitt potensial og mitt eget beste»*. Slik som nevnt tidligere vil en slik kombinasjon utgjøre det mest ideelle grunnlaget for vekst og utvikling, ifølge Dalgaard et al. (2009). Funnene viser samtidig at manglende arbeidskraft reduserer informantenes evne til å ha kontroll, på grunn av at det eksisterer et gap i kompetanse: *«... da blir det vanskelig å holde 100% kontroll»*. Dette fremmer følelsen av stress, lav tilfredshet og svakere prestasjoner, som litteraturen utpeker som konsekvenser av kombinasjonen høye jobbkrav, lav kontroll. Som den ene informanten beskriver: *«jeg misliker følelsen av å hele tiden være bakpå, å være utsolgt for viktige produkter og av å hele tiden måtte konkurrere med tiden»*. Det belyses imidlertid også tilfeller som kan relateres til kombinasjonen av lave jobbkrav og høy kontroll, hvor det uttrykkes bekymringer for å *«bli stående å steke karbonader, vaske og gjøre the dirty work»*. Sitatet kan ses i sammenheng med forskningen som peker på at kombinasjonen kan oppleves monotont, lite utfordrende og kjedelig over tid (STAMI, 2021).

Slik som det både fremkommer i tabellen og i empiriens funn, representerer hybrid et scenario hvor det gjøres mye riktig på kompetanseutvikling. Likevel er det tydelig at arbeidet er tilfeldig og lite optimalisert i forhold til Eide Handels strategi. Dette fremkommer eksempelvis under arbeidsmiljø, hvor kjernekompetansen beskriver det som kan karakteriseres å være arbeid preget av lave jobbkrav og høy kontroll. Dersom arbeidet hadde vært nøye planlagt og en del av en overordnet strategi, kan det tenkes at det ville vært hensiktsmessig å delegere slike enkle arbeidsoppgaver til medarbeidere i periferigruppen (ref. Atkinsons modell), og tildele informanten som er en del av kjernekompetansen arbeidsoppgaver med høyere kompleksitet for å legge til rette for læring samt unngå verdilekkasje. Det indikerer at deler av arbeidet med kompetanseutvikling samsvarer med strategi, men virksomheten vil fremdeles ha lite kontroll over resultatet på grunn av at arbeidet i sin helhet ikke korrelerer med strategien. Med dette som bakteppe, vil det være

vanskelig å oppnå prestasjoner og sikre konkurransemessige fordeler, ifølge SHRM-litteraturen (Boon et al., 2019).

6.3 Scenario 3: Suksess

Suksess-scenarioet representerer et scenario hvor det er perfekt kobling mellom Eide Handels overordnede virksomhetsstrategi og deres arbeid med kompetanseutvikling. I suksess-scenarioet gjør virksomheten alle de rette tingene med tanke på å ivareta og videreutvikle medarbeidernes kompetanse.

Tabellen i delkapittel 3.5.4 viser at dette scenarioet kjennetegnes av høy grad av kompetansomobilisering, som betyr at medarbeiderne får mulighet til å anvende og utvikle sin kompetanse i alle deler av arbeidet (Srikanth, 2014). Jobbdesignet er nøye gjennomtenkt og planlagt med et formål om å utvikle medarbeidernes kompetanse, noe som kommer til uttrykk gjennom høy grad av autonomi og jobbkompleksitet i alle arbeidsoppgaver (Dysvik et al., 2013; Mikkelsen, 2019). Medarbeiderne vil til enhver tid ha kunnskap om arbeidets faktiske resultat (Oldham og Fried, 2016), som refererer til at de får tilbakemeldinger gjennom faste medarbeidersamtaler, møter og tilbakemeldinger i det daglige arbeidet. Arbeidsmiljøet kjennetegnes i dette scenarioet av en perfekt balanse mellom krav og kontroll som utspilles i kombinasjonen av høye jobbkraav og høy kontroll (Dalgard et al., 2009), og ingen eller svært sjeldne rollekonflikter (STAMI, 2021). Dette scenarioet representerer derfor en situasjon hvor Eide Handel gjør alt riktig på kompetanseutvikling, noe som gjør at arbeidet er i perfekt samsvar med strategi. Et slikt scenario vil derfor representere et perfekt grunnlag for å oppnå gode organisatoriske resultater og langsiktige konkurransefortrinn (Boon et al., 2019).

Analysen av empirien viser at suksess-scenarioet kun har forklaringsevne for deler av dimensjonen knyttet til jobbdesign. Funnene beviser at informantenes arbeid kjennetegnes av høy grad av autonomi, hvilket betyr at suksess-scenarioet har god dekningssevne for denne jobbkarakteristikken. Informantenes subjektive oppfatning av autonomi i arbeidet kommer til uttrykk ved «å ha frihet til å drive med produktutvikling», «planlegge egen arbeidshverdag» og «å være selvgående». Fremtredende funn viser at samtlige informanter føler på autonomi i ulike deler av arbeidet, noe som uttrykkes som noe de verdsetter høyt. Blant annet kommer det fram at følelsen over å ha innflytelse over eget arbeid, muligheten til å være kreativ og ta egne beslutninger har innvirkning på informantenes tilfredshet og motivasjon, noe som kan speiles til forskningen på området som beviser at jobbaautonomi er positivt relatert til indre

motivasjon (Dysvik og Kuvaas, 2011). På grunn av at jobbkompleksitet og tilbakemeldinger preges av variasjoner kan ikke jobbdesign-dimensjonen fullstendig forklares av suksess-scenarioet.

6.4 Oppsummering av funn i scenarioene

Diskusjonen ovenfor oppsummeres i en skjematisk tabell, hvor jeg belyser scenarioenes forklaringsevne av hvordan det jobbes med kompetanseutvikling for å realisere strategi. I tabellen fremstilles kun de mest fremtredende empiriske funnene som kan forklares av de ulike kjennetegnene med dimensjonene i de ulike scenarioene.

<i>Sentrale empiriske funn</i>			
Dimensjoner ved kompetanseutvikling	Scenario 1: Fiasko	Scenario 2: Hybrid	Scenario 3: Suksess
Kompetansemobilisering		Varierende oppgaverelevans. Noen arbeidsoppgaver er relevant i forhold til medarbeidernes kompetanse, andre ikke i like stor grad. Arbeidsmengde varierer ut fra manglende arbeidskraft og sesonger. Det vil si at i perioder er medarbeiderne høyt belastet i form av økt tids- og arbeidspress.	
Jobbdesign	Konseptet med medarbeidersamtaler eksisterer ikke.	Noen arbeidsoppgaver preges av jobbkompleksitet, andre oppgaver oppleves mindre kompleks. Hyppige tilbakemeldinger i det daglige arbeidet. Planlagt møtevirksomhet, selv om grad av etterlevelse varierer.	Medarbeiderne har stor frihet og kontroll over eget arbeid. De har muligheter til å ta egne beslutninger og være selvgående.
Arbeidsmiljø	Medarbeiderne blir ofte satt i dilemma mellom ulike arbeidsoppgaver.	Høyt arbeids- og tidspress fører til ubalanse mellom krav og kontroll i enkelte deler av arbeidet. Stabilitet i andre deler.	

Tabell 6: Oppsummering av funn i scenarioene.

Basert på analysen av de sentrale empiriske funnene og slik som tabellen ovenfor illustrerer, er det tydelig at hybrid er det scenarioet med best dekningsgrad. Det kan virke som Eide Handels arbeid står med en fot i fiasko-scenarioet og den andre foten i suksess-scenarioet, noe som fører til en krysning mellom de to (ergo hybrid-scenarioet). Ut fra analysen av sentrale empiriske funn kan det tyde på at virksomheten mye riktig og bra på kompetanseutvikling, men samtidig kan ingen dimensjoner kan rendyrkes ut fra funnene. Informantenes subjektive oppfattelse av sitt eget arbeid indikerer at fokuset er på å løse dagsaktuelle utfordringer, fremfor å arbeide systematisk for å sikre fremtidige kompetansebehov. Dette fører til at arbeidet med kompetanseutvikling preges av tilfeldighet og lite planmessighet.

7 Avslutning

I det siste kapittelet skal jeg konkludere studien ved å svare på problemstillingen, før jeg trekker frem styrker og begrensninger ved studien. Til slutt vil jeg diskutere praktiske og teoretiske implikasjoner for studien, og presentere noen tanker rundt forslag til videre forskning innenfor feltet.

7.1 Konklusjon

Hensikten med studien har vært å hvordan Eide Handel jobber med kompetanseutvikling, og hvilken påvirkning dette arbeidet har på virksomhetens evne til å realisere overordnet virksomhetsstrategi. Jeg har vektlagt tre dimensjoner ved kompetanseutvikling: *kompetansemobilisering, jobbdesign og arbeidsmiljø*. Videre er ulike strategiske tilnæringer presentert for å få en forståelse av hvor Eide Handels virksomhetsstrategi kan plasseres innenfor strategilitteraturen. Dimensjonene ved kompetanseutvikling benyttes i analysen for å belyse mitt empiriske materiale. Diskusjonen, som representerer en annengangsanalyse, viser de sentrale empiriske funnene tilknyttet dimensjonene gjennom tre egenkomponerte scenarioer: *fiasko, hybrid og suksess*. Disse scenarioene er utformet basert på ulike koblinger av teori knyttet til de tre dimensjonene ved kompetanseutvikling og strategi. Scenarioene har til hensikt å utlede ulike forventninger til resultat, som gjør at jeg på denne måten kan knytte de empiriske funnene opp mot hvilket scenario som har best forklaringsevne. På bakgrunn av dette skal jeg kunne besvare problemstillingen:

«*Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i Eide Handel for å realisere overordnet virksomhetsstrategi?*»

Som fremvist i den skjematiske tabellen i diskusjonskapittelet har *hybrid-scenarioet* best forklaringsevne for hvordan det jobbes med kompetanseutvikling for å realisere strategi. Selv om Eide Handel gjør mye bra på kompetanseutvikling, kan man forstå det slik at virksomhetens arbeid med kompetanseutvikling er preget av tilfeldighet og lite planmessighet, hvilket indikerer at virksomheten ikke følger en overordnet strategi for arbeidet. Som nevnt i kontekstkapittelet har virksomhetens opplevd en jevn, kontinuerlig vekst i omsetning og generelt svært gode resultater, noe som tolkes slik at arbeidet hittil har hatt en «*tilfeldig suksess*», slik som fremvist i analysemodellen. Det kan komme av at det er ikke før de siste årene at virksomheten har kjent på effektene av manglende arbeidskraft, og

har fått erfare at tilgjengelig kompetansekapital og bygningslokalet ikke tilfredsstillende dagens etterspørsel. Dette gjør at man kan antyde at man kommer «hit, men ikke lenger». Ledelsen gjør tiltak for å imøtekomme begrensningene på bygningsmassen, hvor virksomheten som nevnt i kontekstkapittelet iverksetter historiens største investering i form av et nytt lokale. I dette lokalet vil salgsflaten og produksjonslokalet fordobles, hvilket fører med seg et desto større behov for arbeidskraft. Som nevnt innledningsvis er det lite Eide Handel kan gjøre med den samfunnsmessige utviklingen og de eksterne endringene som skjer. Det legger opp til en diskusjon om at det blir stadig viktigere for Eide Handel å sette arbeidet med kompetanseutvikling i system og i større grad integrere arbeidet opp mot deres strategi. Dette vil omhandle hvordan man kan utnytte de interne ressursene på best mulig måte (kompetansemobilisering), hvordan designe jobber som fremmer kompetanseutvikling (jobbdesign) og hvordan man kan arbeide for å balansere jobbkrav og medarbeidernes kontroll over arbeidssituasjonen (jobbdesign). Det er tenkelig at dette vil kunne bidra til å bryte «den vonde sirkelen», som kan sikre fremtidige kompetansebehov slik at virksomheten er bedre rustet til å imøtekomme etterspørsel og er i stand til å utvikle seg. Det kan også tenkes at dette fokuset kan hjelpe virksomheten å fange «lokale helter» i form av å drive intern kompetansebygging. Om ikke kan det føre til «tilfeldig fiasko».

7.2 Styrker og begrensninger ved studien

Det er flere momenter som utgjør studiens styrker og begrensninger. For det første har jeg forsket i egen kontekst og som er en problematikk som er umulig å unngå i dette tilfellet, men jeg har gjort det jeg kan for å forebygge feilkilder som påvirker studien. Jeg har for eksempel foretatt enkle tiltak, samt vært kritisk til egen gjennomførelse av studien, både før, underveis og i etterkant av datainnsamlingen, analysen og diskusjonen av funnene. Til tross for dette, kan min lederrolle i virksomheten ha påvirket svarene til informantene, som derfor utgjør en av de mest fremtredende begrensningene i studien min. I tillegg kan det at jeg forsker i egen kontekst også ha påvirket mine tolkninger av funnene. På en annen side anser jeg mitt bekjentskap til informantene og konteksten de tilhører som fordelaktig, fordi jeg besitter informasjon som ellers ikke ville vært mulig å få tak i for en annen forsker. Dette er informasjon knyttet til blant annet virksomhetens strategi, problematikken rundt manglende arbeidskraft og informantenes arbeidshverdag og rolle.

Jeg vil si at styrken med min studie er at jeg fikk innhentet rike, utfyllende beskrivelser av informantene på grunn av at jeg gjennomførte dybdeintervju og benyttet en semistrukturert

intervjuguide. Studien har kun fokusert på Eide Handels kjernekompetanse, noe som gjør at funnene ikke gir et helhetlig bilde av hvordan kompetanseutvikling foregår i resten av virksomheten, men det var imidlertid ikke studiens formål heller. Til tross for at utvalget mitt er begrenset til virksomhetens kjernekompetanse, består utvalget av informantene fra ulike avdelinger, ulike ledernivå og som både er arbeidstakere med lang og kort erfaring innenfor virksomheten. Slik har jeg fått belyst tematikken fra ulike vinkler og synspunkt. Etter datainnsamlingen brukte jeg GIOIA-metoden for analyse av data, noe som la grunnlaget for en nøye og grundig kategorisering og analyse av materialet. Denne metoden gjorde det enklere å få oversikt over likheter og ulikheter i informantenes besvarelser, hvilket sørget for at jeg fremstilte alle viktige nyanser ved sentrale funn. Mitt valg om å foreta en todelt analyse muliggjør fremleggelsen av et større og mer detaljert bilde av hvordan kompetanseutvikling fungerer som et virkemiddel for å realisere strategi. Det kommer av at første analysedel får frem dybden i kompetanseutvikling, ved at funn belyses opp mot de tre dimensjonene, mens annengangsanalysen knytter de sentrale funnene til teoretiske poenger gjennom mine tre egenkomponerte scenarioer.

7.3 Implikasjoner og videre forskning

Min studie kan betraktes som et tilskudd i rekken til forskning innenfor SHRM, på grunn av at litteraturen innenfor fagfeltet også er opptatt av sammenhengen mellom de menneskelige ressursene og organisatoriske resultater. Ut fra mitt dypdykk i litteraturen er det få som undersøker sammenhengen i SMB, og særlig i dagligvarehandel, noe som kan komme av at varehandel ofte ikke betraktes som kunnskapsbedrifter (NOU, 2020). Det gjør at min undersøkelse forhåpentligvis kan belyse nye innfallsvinkler til tematikken. Selv om studiens kontekst er særegen (i den forstand at Eide Handel er én av et fåtall resterende spesialforretninger innenfor dagligvare som står utenfor de store kjedene) mener jeg at studien kan relateres til andre SMB på tvers av bransjer, men dette er noe som kunne vært interessant for videre forskning å undersøke.

Det kunne imidlertid vært interessant å benytte observasjon som en suppleringsmetode for å forstå hvordan arbeidet med kompetanseutvikling foregår Eide Handel. Som jeg har belyst i oppgaven besitter informantene mye «erfaringsbasert viten» som er opparbeidet over tid gjennom praktisk øvelse og i samhandling med andre. Det betyr at mye av den læringen som skjer og den kompetansen som tilegnes er ubevisst og taus. Ut fra dette kan det dermed tenkes at det er vanskelig for informantene å uttrykke med språk hvordan de lærer og hva som kreves

av kompetanse i de ulike prosessene. Dette kunne tilført nye, spennende innfallsvinkler til studien.

Referanseliste

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage (4.utg.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Barney, C. E. & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship. *Personnel Review*, 39(4), 487-502

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Personnel Human Resource Management*, 16, 53-101.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods (5. utg.)*. Oxford: Oxford University Press.

Boon, C., Hartog, D. N. D. & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6). DOI: 10.1177/01492063188118718

Brown, S. K. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213

Brøgger, A. (2021, 4. mars). Hybrid. Hentet fra <https://snl.no/hybrid>

Boxall, P., Huo, M. L. & Winterton, J. (2019). How do workers benefit from skill utilisation and how can these benefits be enhanced? *Journal of Industrial Relations*, 61(5), 704-725

Dalgard, O. S., Sørensen, T., Sandanger, I., Nygård, J. F., Svensson, E. & Reas, D. L. (2009). Job demands, job control, and mental health in an 11-year follow-up study: Normal and reversed relationships, *Work & Stress*, 23(3), 284-296, DOI:10.1080/02678370903250953

Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387. DOI: 10.1080/13594321003590630

Dysvik, A., Kuvaas, B. & Gagne, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1050–1064

Eide Handel. (u.å.). Om oss. Hentet fra <https://eidehandel.no/om-oss/>

Ellström, PE. & Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20

Fried, Y., Grant, A. M, Levi, A. S., Hadani, M. & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: a career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927

Garg, P. & Rastogi, R. (2005). New model of job design: motivation employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587. DOI 10.1108/02621710610670137

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. DOI: 10.1177/1094428112452151

Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Isaksen, T. R. (2019). Småbedriftslivet: Strategi for små og mellomstore bedrifter. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/vedlegg/smabedriftslivet-uu.pdf>

Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159. DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.142

Karkkola, P., Kuittinen, M. & Hintsala, T. (2019). Role clarity, role conflict, and vitality at work: The role of the basic needs. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60, 456-463. DOI: 10.1111/sjop.12550

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Lai, L. (2011). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 140-151

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

Lai, L. & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: An explorative study of predictors and impact on turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998

Le Deist, F.D. and Winterton, J. (2005), "What is competence?", *Human Resource Development International*, Vol. 8 No. 1, pp. 27-46, doi: 10.1080/1367886042000338227.

Lensner, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103, DOI: 10.1080/02678373.2018.1529065

Jiang, K., Lepak, D., Hu, D. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinova, N., Dyne, L. V. & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Mohr, R. D. & Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 275-296
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 14(1), 59-79
- Møller, M. (2018, april). Landets fineste matbutikk. *Mat fra Norge, Aftenpostens matmagasin*, s. 46-53.
- Norges offentlige utredninger. (2020). Fremtidige kompetansebehov III. Læring og kompetanse i alle ledd. Kunnskapsdepartementet: Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>
- Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 136, 20-35.
- Røed, G. (2022, juni). 15 år gammel startet Bård Even Pettersen kiosk utenfor farens landhandel. Nå driver han sammen med barna sine det som kanskje er landets fineste dagligvarehandel. *Dine Penger, VG*.

Salman, M., Ganie, S. A. & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 717-742.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6.utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Sia, S. K. & Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 722-784

Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. *The Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357. <https://doi.org/10.2307/20159660>

Srikanth P. B. (2014). Role Perception and Role Performance: Moderating Effect of Competence Mobilization. *Global Business Review*, 15(3), 531-544. DOI: 10.1177/0972150914535139

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse. Status og utviklingstrekk (STAMI-rapport). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2022, 3. mars). *Hva er arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Wang, K., Johnson, A., Nguyen, H., Goodwin, R. & Groth, M. (2020). The Changing Value of Skill Utilisation: Interactions with Job Demands on Job Satisfaction and Absenteeism. *Applied Psychology: An International Review*, 69(1), 30-58. DOI:10.1111/apps.122 00

Wenger, C. E. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 139-145

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 301-326.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon til intervjuet

Fortelle kort om studien og presisere hensikten med intervjuet.

Gjengi informasjonsskriv – konfidensialitet, bruk av datamaterialet osv.

Samtykke til lydopptak.

Tema 1: Innledningsvis

- Kan du starte med å fortelle litt om din inngang i Eid Handel?
 - Karriereutvikling. Hvor startet du, hvor er du nå?
- Hva gjør Eide Handel for å legge til rette for at du utvikler deg?
- Hva skal til for at du trives på jobb?
- Hva gir deg «dette har vært en bra dag»-følelsen?

Tema 2: Virksomhetsstrategi og utfordringer

- Hva skiller Eide Handel fra andre konkurrenter?
 - Konkurransefortrinn?
- Hvordan påvirker situasjonen med manglende arbeidskraft din arbeidshverdag?
 - Enn på virksomhetsnivå? Hvilke konsekvenser?
- Hvordan vil du beskrive betydningen av «menneskene» for Eide Handel?

Tema 3: Kompetanseutvikling

- Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber i din avdeling?
 - Hvordan er dere organisert?
- Kan du beskrive en normal arbeidshverdag for deg og din avdeling?
 - Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, din rolle osv.
- Kan du fortelle litt om de ulike arbeidsprosessene i avdelingen?
 - Jobbes det individuelt og/ eller kollektivt?
 - Utstyr og maskiner.
 - Hva er det rutiner på?

- Hvilken kompetanse er nødvendig i ulike arbeidsprosessene? Hvordan tilegnes denne?
- Kan du beskrive hvordan opplæringsprosessen foregår i Eide Handel?
 - Hvordan blir nyansatte / lærlinger tatt imot?
- Er det noen faktorer som påvirker opplæringsprosessen negativt? I så fall, hvilke?
 - Hva kan gjøres bedre i denne prosessen?
- Hvordan holder du deg faglig oppdatert?
- Får du ofte konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet ditt?
 - Hvordan får du disse tilbakemeldingene?
- Er det noe du tenker din arbeidsgiver eller leder kunne gjort annerledes for å sørge for at du holder deg faglig oppdatert og utvikler din kompetanse?
- Hva mener du er den beste måten å utvikle folk på?

Tema 4: Avslutningsvis

Er det noen andre aspekter ved tematikken som jeg ikke har fått belyst gjennom intervjuet som du tenker er viktig?

- Eventuelt, har du noe mer å tilføye på generelt nivå?

