



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for samfunnsvitenskap

En studie om kompetansevridding i en statlig organisasjon

- Hva hemmer og fremmer?

Jorid Saue

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA), STV 3909, mai 2024



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Presentasjon av problemstilling.....	2
1.3	Definisjon og avgrensning.....	3
1.4	Opgavens oppbygging	4
2	Litteraturgransking	5
3	Teori	9
3.1	Kompetansebegrepet	9
3.2	Strategisk kompetanseledelse	10
3.2.1	Kompetanseanalyse	11
3.2.2	Kompetansetiltak.....	12
3.2.3	Kompetansemobilisering.....	13
3.2.4	Evaluering	14
3.3	Motivasjon.....	15
3.4	Oppsummering av teori	16
4	Metode.....	17
4.1	Vitenskapsteoretisk perspektiv	17
4.2	Forskningsdesign	17
4.2.1	Casestudie.....	17
4.2.2	Kvalitative intervju.....	18
4.2.3	Utvalg av informanter	18
4.2.4	Dokumentinnsyn	19
4.2.5	Transkripsjon og dataanalyse	19
4.3	Kvalitetskriterier og etiske vurderinger	19
4.3.1	Reliabilitet	19

4.3.2	Validitet.....	20
4.3.3	Å forske på egen organisasjon	21
4.3.4	Etiske vurderinger	21
5	SKE og caset «Lær mye mer».....	23
6	Drøfting	25
6.1	Hvordan arbeider SKE med kompetansevridning, og hva hemmer og fremmer dette arbeidet?	26
6.1.1	Strategisk kompetanseledelse og kompetanseanalyse.....	26
6.1.2	Kompetansetiltak.....	28
6.1.3	Kompetansemobilisering.....	31
6.1.4	Motivasjon.....	33
6.1.5	Evaluering	36
6.2	Drøftelse av enkelte dilemmaer	38
6.2.1	Utvelgelsen av deltakere	38
6.2.2	Manglende oppfølging og nye oppgaver:.....	40
6.2.3	Tap i kompetansebeholdningen.....	42
7	Avslutning	44
7.1	Avsluttende oppsummering	44
7.2	Videre forskning	45
	Referanseliste	46
	Vedlegg 1 Intervjuguide.....	49
	Vedlegg 2 Godkjenning Sikt.....	55

Tabell liste

Tabell 1	Oversikt intervjupersoner og deres roller.....	25
----------	--	----

Figurliste

Figur 1 Strategisk kompetanseledelse, (Lai, 2021:15).....	10
---	----

Forord

Jeg setter nå punktum for en treårig reise innen organisasjon og ledelse. Det har vært utviklende og givende, men også krevende å kombinere studier med familieliv og jobb. Jeg har lært mye om meg selv, min utøvelse av lederrollen, og ikke minst fått en helt annen forståelse og innsikt for de store sammenhengene i organisasjoners «liv».

Takk til min arbeidsgiver, som har latt meg forske på organisasjonen, og som har vist fleksibilitet når jeg har hatt behov for det. Takk til intervjupersonene som tok seg tid i en hektisk hverdag for å delta i forskningen min.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Anna Kamilla Lund. Du har utfordret meg, og jeg har nytt godt av din faglige ekspertise underveis i prosessen med oppgaven. Du har vært til uvurderlig hjelp!

Jeg føler meg privilegert som har kunnet studere i voksen alder. Det hadde ikke gått ut støtte og tålmodighet fra familien min. En spesiell takk går derfor til Georg, Gustav, Sverre og Gaute. Dere er gull!

Mai 2024

Jorid Saue

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å få frem kunnskap om hvordan en stor norsk organisasjon, Skatteetaten, jobber med kompetansevridning, og hva som kan fremme og hemme dette arbeidet.

Problemstillingen svares ut gjennom kvalitativ metode. Jeg har gjennomført seks individuelle dybdeintervjuer med henholdsvis to medarbeidere, to tillitsvalgte, en leder og en HR-rådgiver.

Jeg har brukt Lais (2021) rammeverk for arbeid med strategisk kompetanseledelse for å belyse hvordan Skatteetaten jobber med kompetansevridning. Jeg har drøftet følgende teoretiske begreper opp mot datamateriale fra intervjuene: strategisk kompetanseledelse, kompetanseanalyse, kompetansemobilisering, evaluering og motivasjon.

Intervjuene viser at Skatteetaten jobber strukturert med kompetansevridning, og at det er mange faktorer som fungerer som fremmer i dette arbeidet, eksempelvis arbeid med kompetanseplaner og kompetansetiltak. Imidlertid viser intervjuene at kompetansevridningsarbeidet også delvis er preget av å være tilfeldig og lite planlagt. Særlig gjelder dette kompetansemobiliseringen, kompetansekartleggingen og delvis motivasjon av medarbeiderne. En mer helhetlig tilnærming til kompetansevridning kan gi økte muligheter for å ta ut mer av potensialet som ligger i Skatteetatens kompetansevridningsarbeid.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Min interesse for kompetanseutvikling har utspring i store endringer på min arbeidsplass, Skatteetaten (heretter SKE). SKE har de siste årene stått i omfattende endringer knyttet til nye innkrevingsoppdrag og digitalisering. De neste årene byr på ytterligere store endringer. Gjennom programmet Fremtidens innkreving (heretter FI), vil SKE ved divisjon innkreving, blant annet få nytt regelverk, nytt IT-system og nye arbeidsprosesser. FI vil levere automatiserte og digitaliserte løsninger for både innbyggere, samarbeidspartnere og SKEs medarbeidere (Skatteetaten, 2023). En forventet effekt er at repetitive og enkle oppgaver blir borte eller endres, og innbyggerne blir mer selvhjulpne. Programmet har stor samfunnsøkonomisk nytte og stort gevinstpotensial i SKE.

Opgavene som ikke digitaliseres og automatiseres, knytter seg til komplekse problemstillinger og tyngre innkrevingsvirkemidler. Dette er oppgaver ikke alle medarbeidere har kompetanse til å utføre i dag. Med bakgrunn i strenge økonomiske rammebetingelser, er det i mindre grad aktuelt å rekruttere medarbeidere med kompetanse til å håndtere mer komplekse innkrevings saker. Når oppgaver faller bort eller endres, og det kreves en annen kompetanse for å kunne utføre de oppgavene som må løses i fremtiden, må SKE gjennom kompetanseutvikling sette sine medarbeidere i stand til å utføre de oppgavene som består.

Kompetanseutvikling er et generelt begrep som omfatter forskjellige måter å utvikle kompetanse på. Kompetanseutvikling kan skje ved å tilføre en organisasjon ny kompetanse gjennom rekruttering, eller ved å videreutvikle kompetansen eksisterende medlemmer av organisasjonen har for å gi dypere fagforståelse. Sistnevnte kalles kompetanseheving, på engelsk «upskilling» (Li, 2022). En tredje måte å skape kompetanseutvikling på, er at organisasjonens medlemmer tilegner seg ny kompetanse for å kunne utføre andre oppgaver enn de har i dag. Dette kalles kompetansevridning og benevnes på engelsk «reskilling» (Li, 2022). Denne oppgaven omhandler kompetansevridning. Med bakgrunn i fremtidig kompetansebehov, har SKE utarbeidet en strategi for kompetanseutvikling, hvor vridning av kompetanse er et viktig verktøy. Dette medfører at SKE kan benytte sine ansatte til å løse oppgaver som består etter teknologisk utvikling.

Det er ikke bare SKE som jobber med kompetanseutvikling. Sett i et større perspektiv, må både organisasjoner og medarbeidere forvente å skulle jobbe med kontinuerlig kompetanseutvikling. Kunnskapsdepartementet fikk i 2019 levert en utredning knyttet til kompetanseutvikling, som peker på at satsningen på innovasjon og forskning gjør at det ikke lengre er tilstrekkelig å utdanne seg «en gang for alle» (Markussen-utvalget, 2019). Utvalget fremhever at Norge må endre måten vi øker vår kompetanse på. I dag lærer vi først, og jobber etterpå. Fremtiden krever at vi får et system der vi lærer hele tiden og jobber underveis. «Dette er en naturlig konsekvens av en stadig mer omfattende akkumulering av kunnskap og økte behov for raskere endringer på mange områder» (Markussen-utvalget, 2019, s.13). Den etterfølgende Stortingsmeldingen, levert av Kunnskapsdepartementet (2020), fastslår at kompetanseutvikling i arbeidslivet i hovedsak er medarbeiders og arbeidsgivers ansvar. Kostnader til kompetanseutvikling nødvendig for organisasjonens behov, skal med bakgrunn i avtaler mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene dekkes av arbeidsgiver.

Også internasjonalt står virksomheter i kontinuerlig endring. Populært sagt er endring den nye normalen. Fortløpende presenteres nye krav til tempo og kvalitet. I denne prosessen, oppstår behov for utvikling av organisasjonens intellektuelle kapital. World Economic Forum, WEF (2018), peker på at omtrent en milliard mennesker må regne med å skulle vri sin kompetanse som følge av den fjerde industrielle revolusjonen (heretter I4.0). Med bakgrunn i undersøkelser gjort av WEF (2018), estimeres det at 34 % av alle oppgaver knyttet til forretningsvirksomhet i dag utføres av maskiner, mens 66 % av oppgavene utføres av mennesker. Innen 2027 vil mellom 35 % og 65 % av oppgavene utføres av maskiner avhengig av oppgavetype. WEF peker derfor på at digitalisering, automatisering og kunstig intelligens utfordrer samfunnet og organisasjoner på stadig nye måter. Gjennom denne utviklingen vil mange oppgaver falle bort, og medarbeidere vil måtte få nye oppgaver. En konsekvens av dette er at medarbeiderne må vri sin kompetanse for å kunne stå i arbeid.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Med bakgrunn i at kompetansevridning er et viktig verktøy, og at endring skjer raskere nå enn noen gang, er det behov for å vite mer om hva som skal til for å lykkes med kompetansevridning, samt hva som kan hemme og fremme dette. For å belyse dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan arbeider Skatteetaten med å vri medarbeidernes nåværende kompetanse? Og hva kan hemme og fremme kompetansevridning?

Formålet med oppgaven er å få økt kunnskap om hvordan en stor offentlig arbeidsgiver jobber med kompetansevridning, samt suksesskriterier og fallgruver ved kompetansevridningsarbeid. Økt kunnskap og forståelse vil kunne bidra positivt i SKEs videre arbeid med kompetansevridning, gi innspill til hvordan organisasjoner generelt kan arbeide med kompetansevridning, samt potensielt utvide teorien på området.

Med bakgrunn i problemstillingen presentert ovenfor, og mitt ontologiske og epistemologiske ståsted i form av et sosial-konstruktivistisk perspektiv, har jeg funnet det mest hensiktsmessig å belyse problemstillingen gjennom kvalitativ metode, se kapittel 4. Studien ble gjennomført ved bruk av casestudie og semistrukturerte intervju, samt beriket med bakgrunnsinformasjon fra dokumentinnsyn. Caset "Lær mye mer" er et kompetansevridningsprogram som ble gjennomført i SKE i 2022. Caset "Lær mye mer" presenteres i kapittel 5.

1.3 Definisjon og avgrensning

Oppgaven omhandler som nevnt over kompetanseutvikling i form av kompetansevridning. Rekruttering og kompetanseheving faller utenfor oppgavens rammer.

Det er mange forhold som vil kunne hemme/fremme kompetansevridning. I teorikapittelet har jeg redegjort for noen forhold. Imidlertid er det områder som vil kunne være fremmere/hemmere, men som jeg ikke har redegjort for. Jeg har avgrenset meg fra å drøfte organisasjonskultur, ulike ledelsesteorier og lederatferd mer generelt, fordi jeg ønsket å konsentrere meg om de forholdene som ligger nærmest medarbeiderne som skal vri sin kompetanse.

Det finnes flere tilnærminger til å forstå kompetanseutvikling, eksempelvis strategisk kompetanseledelse, kunnskapsledelse og organisatorisk læring. Ifølge Lai (2021) har de to sistnevnte tilnærmingene til felles, at de fokuserer på organisasjonen, kollektive prosesser, aggregert kompetanse og deling av kompetanse mellom organisasjonens medlemmer. I strategisk kompetanseledelse er det den enkelte medarbeider som står i sentrum, i kraft av at det er medarbeideren som besitter kompetanse og ikke organisasjonen. Det er medarbeiderens

læring, kompetanseutvikling og bruken av kompetansen som er i fokus. Denne oppgaven vil fokusere på strategisk kompetanseledelse.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven består av syv kapitler. Kapittel en beskriver problemstilling og introduksjon til forskningsfeltet. I kapittel to vil jeg presentere min usystematiske litteraturgransking. I kapittel tre redegjør jeg for de teoretiske perspektivene som danner grunnlaget for diskusjon og belysning av problemstillingen. I kapittel fire vil jeg redegjøre for de metodologiske valgene, utfordringer og avveininger jeg har stått ovenfor i prosessen med oppgaven. I dette kapitlet vil jeg også presentere kvalitetskriterier oppgaven bygger på, og etiske vurderinger jeg har gjort. Kapittel fem beskriver oppgavens kontekst og caset «Lær mye mer». I kapittel seks presenterer, analyserer og drøfter jeg datamaterialet i lys av problemstillingen og de teoretiske perspektivene. I kapittel syv oppsummerer jeg min forskning, herunder hvorvidt problemstillingen er besvart gjennom forskningen. I tillegg foreslår jeg områder for videre forskning.

2 Litteraturgransking

I søken etter relevant fagfelleverdert forskning om strategisk kompetanseledelse og kompetansevridning i norske organisasjoner, har jeg benyttet universitetsbibliotekets digitale ressurser og databaser. Primærkilde har vært Oria. Jeg har imidlertid også brukt Web of Science, Google Scholar og den generiske søkemotoren Google. Jeg har laget søkestrenger på begrepene «kompetansevridning», «vridning», «dreining», «kompetanseutvikling» samt «hemmer/fremmer». Jeg har brukt engelske synonymer og brukt sitering for å unngå begrensning i treff. Jeg fikk omtrent 500 treff. Jeg leste alle sammendragene, oppsummerte de 25 mest relevante artiklene i litteraturkart og skrev resymeer av de 12 artiklene jeg vurderte som mest relevante for oppgaven. Disse er oppsummert under.

Mitt søk viser at det internasjonalt er forsket og skrevet mye om strategisk kompetanseledelse og kompetansevridning knyttet til organisasjoner av ulike størrelser og sektorer. Jeg har likevel funnet lite forskning på kompetansevridning i offentlig sektor, og ingen kvalitative studier av betydning som undersøker hva som fremmer/hemmer kompetansevridning. I Norge synes det å være skrevet lite om kompetansevridning. Forskningen setter primært søkelys på kompetanseutvikling mer generelt, herunder rekruttering og kompetanseheving. Av publisert forskning er det internasjonalt skrevet mest i perioden 2020-2023. Ut ifra dette synes vridning av kompetanse å være et relativt nytt forskningsfelt. Under presenterer jeg forskningen jeg fant.

Arbeidstakere må holde seg oppdatert i takt med utviklingen, dette medfører å vri kompetansen jevnlig. De siste tretti årene har det vært en intensivering i satsning på medarbeidernes kompetanse. Dette har naturlig sammenheng med I4.0. Estimer gjort av WEF (2018) viser at 75 millioner jobber vil forsvinne som følge av teknologisk utvikling, samtidig som 133 millioner nye jobber vil utvikles. Li (2022) fremhever i sin studie at I4.0 vil endre mange forretningsområder og produksjonssystemer, og skape behov for annen kompetanse enn det arbeidstakere har i dag. Det er avgjørende for potensialet i I4.0, at kompetansevridning er proaktiv og ledd i inkrementell endring. Majoriteten av alle arbeidstakere vil måtte utvikle ny kompetanse for å forbli relevante. Gjennomføres dette, kan kompetansevridning være med på å redusere sosialt utenforskap ved at færre faller utenfor arbeidslivet på grunn av manglende kompetanse (Haverland, 2022). Ifølge Fung (2020) har

arbeidstakeres kompetanse en holdbarhet på 5 år, og arbeidstakere må oppdatere og vri sin kompetanse inntil seks ganger i løpet av arbeidslivet.

Internasjonalt synes det å være ulike meninger på tvers av landegrensener og sektorer, knyttet til hvem som har ansvar for at medarbeidere i fremtiden har rett kompetanse. Li (2022) viser til at europeiske land, og særlig Norge, med bakgrunn i I4.0 har økt finansieringen av forskning og utdanning knyttet til kompetansevidning. I USA og Canada yter det offentlige lite bistand til dette (Cukier, 2020; Weber (2019). Weaver (2021) peker på at fokuset på organisasjoners ansvar for kompetanseutvikling må økes, samtidig som ansvaret for medarbeiderne må reduseres. Zirar et al. (2023) og Sawant et al. (2022) skriver at organisasjoner må utarbeide strategier for å kunne hjelpe medarbeiderne med nødvendig fremtidig kompetanseutvikling. Det er viktig for ledere og HR-medarbeidere å holde seg oppdatert på fremtidige endringer i oppgaveløsningen og kompetansebehov. Strategisk kompetanseledelse må derfor være del av de strategiske målene til organisasjoner.

All kompetanse er ikke nødvendigvis relevant, derfor er ikke all kompetanseutvikling lønnsom. Forskning viser at det er nødvendig med en kunnskapsbasert tilnærming til identifisering og utvikling av fremtidig kompetanse (Cukier, 2020). Rangraz and Pareto (2021) fremhever at organisasjonen tidlig må kartlegge medarbeidernes realkompetanse, herunder taus kunnskap, og planlegge tiltak med bakgrunn i identifisert kompetansegap mellom nåværende og fremtidig kompetansebehov. Kommer organisasjonene sent i gang med kompetansekartlegging, kan det være for sent å investere tid og penger på kompetansevidning. Mange organisasjoner kunne ifølge Weber (2019), spart kostnader knyttet til rekruttering dersom de hadde kartlagt medarbeidernes kompetanse, samt hvilken kompetanse medarbeiderne må tilegne seg for å møte fremtidens kompetansebehov.

Li (2022) referer til at industrien, særlig i Europa og Kina, de siste årene har investert betydelig i kompetansevidning. Andre forskere, som Rangraz and Pareto (2021), Penesis et al. (2017) og Gratton (2019), peker på at også svenske, australske og amerikanske private og offentlige organisasjoner, tar endret kompetansebehov på alvor og at det er kultur for å iverksette nødvendige tiltak.

Det finnes flere effektive måter for organisasjoner å vri medarbeidernes kompetanse på. Li (2022) peker blant annet på det å motivere medarbeidere til å ta utdanning og helt eller delvis

betale for studier, eller leie inn profesjonelle aktører som kursholdere. Weaver (2021) og Li (2022) referer til at arbeidstakere i stor grad utvikler sin kompetanse inkrementelt gjennom på-jobben-læring. Både de og Rangraz and Pareto (2021) mener derfor at organisasjoner burde øke tilbudet av interne kompetansetiltak, herunder fellesskap for medarbeiderne der de kan feile og utvikle seg sammen, i stedet for å tilby eksterne kurs/videreutdanninger. Basert på forskning synes kompetansevridningstiltak å bevege seg bort fra klasseromsundervisning og over til interne kurs og læring i arbeidssituasjon. Weber (2019) sier at lengden på kompetansetiltakene påvirker medarbeiderens gjennomføringsevne, og peker på at medarbeidernes motivasjon og engasjement synker når tiltakene er lange. Korte kompetansetiltak øker sannsynligheten for å lykkes med tiltaket. Selve vridningen av kompetanse tar likevel tid, og det er viktig at organisasjonen har realistiske forventninger til dette.

Cukier (2020) viser til at store selskap i USA har utviklet rammeverk som sikrer umiddelbar utnyttelse av ny kompetanse. Dersom ny kompetanse ikke tas i bruk i løpet av de første 6 månedene, reduseres gevinsten for både den ansatte og organisasjonen. Rammeverket reduserer kostnadene, samtidig som tid til kompetanseutvikling har økt. Rangraz and Pareto (2021) argumenterer derfor at underveisevaluering er viktig for å lykkes med kompetansevridning. Cukier (2020) peker på viktigheten ved å utvikle parametere for måling av effekt av kompetansevridning etter gjennomført tiltak.

For å lykkes med kompetansevridning, må medarbeiderne være motiverte. Rangraz and Pareto (2021) viser til at informasjon og involvering er viktig for medarbeidernes indre motivasjon. Gratton (2019) peker på at dette er viktige forberedelser for å kunne stå i livslang læring. Medarbeiderne må oppfatte kompetansetiltakene som nyttige, og oppleve arbeidsgiver som støttende. Ifølge Sawant et al. (2022) er det yrkesferdigheter og ikke akademiske grader som vil bli vektlagt i fremtiden. Dette krever at medarbeiderne er motiverte til å lære seg nye ferdigheter. Cukier (2020) fremhever imidlertid at organisasjonene må være oppmerksomme på at ulike grupper ansatte har ulike innganger og mestringsforventning til egen mulighet for kompetansevridning.

Forskningen over viser at kompetansevridning blir sentralt for organisasjoner og medarbeidere fremover. For å lykkes med dette må organisasjoner ha fremtidsrettede

kompetanseplaner, gjennomføre gode kompetansekartlegginger for å iverksette de riktige kompetansetiltakene og sikre at medarbeidere er motiverte. Bruken av interne kurs og på-jobben-læring har økt. Kompetansemobilisering lykkes lettere der kompetansetiltakene har et internt perspektiv fordi medarbeiderne ser sammenhengen med eget arbeid.

Litteraturgranskingen viser at forskningen på kompetansevidning er mangefasettert. Det er likevel få studier som fokuserer på store offentlige organisasjoner og hva som hemmer/fremmer kompetansevidning. Under ser jeg nærmere på disse spørsmålene i lys av en teoretisk innfallsvinkel hvor fokus er på medarbeidernes kompetanse.

3 Teori

I dette kapitlet redegjør jeg for det teoretiske rammeverket som benyttes for å belyse problemstillingen. Innledningsvis definerer jeg kompetansebegrepet, før jeg deretter presenterer Lais (2021) rammeverk for arbeid med strategisk kompetanseledelse. Formålet med dette, er å skape større forståelse for hvordan det strategiske kompetansearbeidet kan gjøres helhetlig. Avslutningsvis presenterer jeg teori rundt motivasjon for å vise at motivasjon både kan hemme og fremme arbeid med kompetansevridning.

3.1 Kompetansebegrepet

Begrepet «kompetanse» er flere tusen år gammelt, og er avledet av det latinske ordet «competentia» (Lai, 2021). Det finnes ingen omforent definisjon av «kompetanse» og begrepet har hatt ulikt innhold over tid (Le Deist & Winterton, 2005). Europakommisjonen (2006) definerer kompetanse som en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Nordhaugs (2004) begrepsmodell består av tre hovedelementer; kunnskap, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid. Ifølge Ruud (2021) viser begrepet til funksjonsdyktighet eller tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter og styrke til å utføre oppgaver. Både Nordhaug (2004) og Lai (2021) beskriver kunnskap som «å vite», ferdigheter som «å kunne gjøre», og «evner» som grunnleggende egenskaper og forutsetninger. Imidlertid peker Lai (2021) på at også holdninger er en viktig del av en persons potensial for å utvikle sin kompetanse, og derfor en viktig komponent i kompetansebegrepet. Ifølge Lai (2021) kan holdninger være motivasjon ovenfor oppgaver, kollegaer og organisasjonen en jobber i, mestring og potensial, samt en persons ønske om og vilje til å lære, utvikle seg og ta på seg utfordrende oppgaver. Med bakgrunn i dette mener hun, at kompetanse handler om kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger.

Uavhengig av hvilken definisjon en velger å legge til grunn, skiller kompetanse seg fra andre ressurser som vanligvis forringes ved bruk. Kompetanse forbedres og videreutvikles jo mer man bruker den (Ruud, 2021).

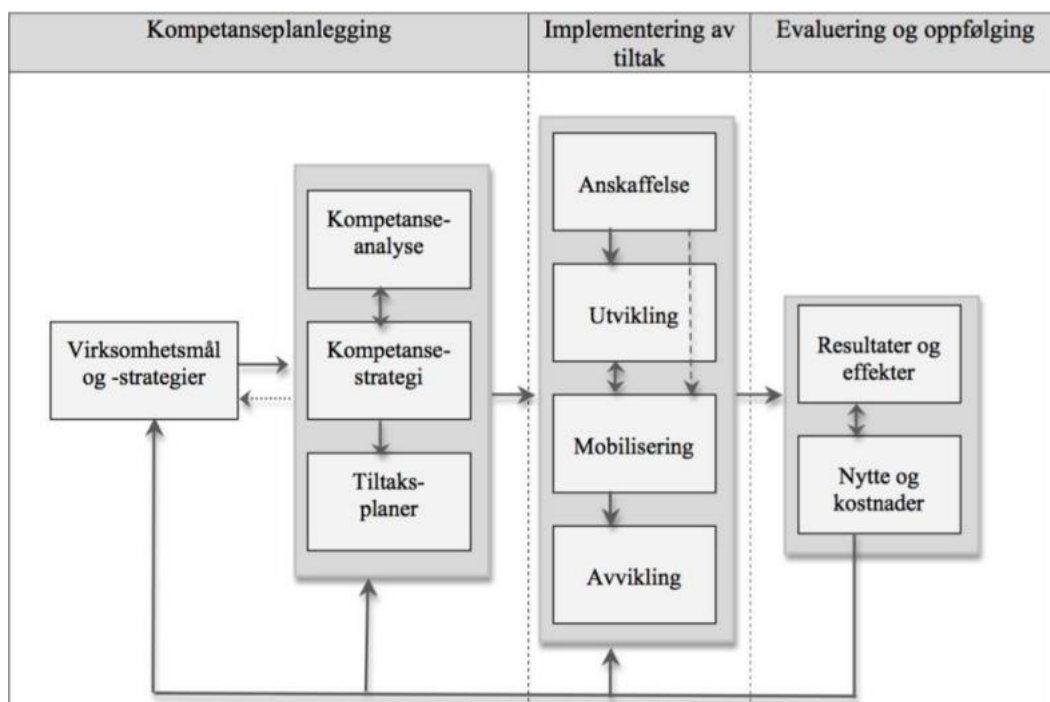
I Norge er det i all hovedsak Lais (2021) definisjon av kompetanse som benyttes mest i relevant litteratur på området. For eksempel Markussen-utvalgets rapport om livslang læring og omstilling (2019), av HR-forsker Egerdal (2023) og Ruud (2021). SKE bruker også denne definisjonen av begrepet. Jeg har derfor valgt å benytte denne definisjonen i oppgaven.

Begrepet «kompetanse» blir ofte forvekslet med «kunnskap», noe som kan komme av at «knowledge» brukes i engelsk litteratur om «kompetanse» (Gotvassli, 2020).

Begrepsforvirringen kan få betydning for vridning av kompetanse, etter som «kunnskap» er et av flere elementer i begrepet «kompetanse». SKE må kanskje gjennomføre ulike tiltak for å utvikle medarbeidernes «kunnskap» og «holdninger». I forlengelsen av dette vil definisjonen av begrepet hjelpe meg å få et klarere bilde av hvilke elementer i kompetansebegrepet SKE utvikler. Definisjon av begrepet gir meg kunnskap om hva jeg analyserer, i tillegg til at det hjelper leseren å forstå hva jeg legger i begrepet.

3.2 Strategisk kompetanseledelse

For å lykkes med kompetansevridning er det nødvendig med en direkte kobling mellom kompetansevridning og overordnede mål og strategier (Nordhaug, 2004). Egerdal (2023) skriver at strategisk kompetanseledelse bidrar til å sikre kontinuerlig omstilling av organisasjonen. Lai (2021) har utarbeidet et rammeverk som stegvis viser kompetanseutviklingsprosessen og hvordan disse henger sammen, se figur 1.



Figur 1 Strategisk kompetanseledelse, (Lai, 2021, s.15)

I henhold til modellen og øvrig teori, har toppledelsen overordnet ansvar for utvikling og gjennomføring av kompetansestrategien. Dersom ledelsen ikke er tilstrekkelig påkoblet og ikke eier ambisjonen om kompetansevridning, vil HR-rådgiver drive kompetansestyring uten forankring i organisasjonens strategi og mål, (Ruud, 2021). Det videre arbeidet med operasjonalisering av ansvar og oppgaver må fordeles hensiktsmessig mellom toppledelse, linjeledelse og HR-rådgiver (Lai, 2021). Steg en etter at mål og strategier er satt, er å analysere hvilken kompetanse organisasjonen trenger fremover. Deretter må organisasjonen analysere dagens kompetansekapital, som i denne sammenheng forstås som kompetanse organisasjonen disponerer, men som medarbeiderne eier. På de neste sidene vil jeg presentere de enkelte stegene i Lais (2021) rammeverk. Under «implementering av tiltak» vil jeg presentere teori rundt utvikling og kompetansemobilisering. Anskaffelse og avvikling faller utenfor oppgavens omfang, og vil derfor ikke omtales.

Teorien rundt dette temaet vil hjelpe meg med å analysere hvilke tilnærminger SKE har knyttet til strategisk kompetanseledelse, og hvordan SKE håndterer de ulike stegene i prosessen.

3.2.1 Kompetanseanalyse

Lai (2021) skriver at formålet med kompetanseanalyse er å identifisere og prioritere kompetansen organisasjonen trenger for å nå sine mål. Kompetanseanalyse består av tre ulike hovedaktiviteter; analyse av fremtidig kompetansebehov, analyse av dagens kompetansekapital og analyse av hvilken kompetanse som må utvikles. SKE har gjennomført analyse av fremtidens kompetansebehov og har utarbeidet strategisk kompetanseplan på etatsnivå og nivået under. Dette steget av kompetanseanalysen vil derfor ikke presenteres nærmere.

Organisasjonen må også undersøke dagens kompetansekapital. Dette gjøres gjennom å kartlegge medarbeidernes kompetanse, (Mikkelsen & Laudal, 2016). I kompetansekartlegging beskrives medarbeidernes kompetanse opp mot kravene dagens og fremtidige oppgaver krever. Lai (2021) og Mikkelsen & Laudal (2016), synes å være uenige om hvorvidt kompetansekartlegging bør skje på individnivå. Lai (2021) peker på at kompetansekartlegging bør være overordnet og forvaltningsorientert. Behovsanalysen bør være lederstyrt og gjennomføres på aktuelt organisasjonsnivå hvor oppgavene gjennomføres. Mikkelsen &

Laudal (2016) argumenterer imidlertid for at medarbeidernes kompetanse må kartlegges, selv om deler av denne kan være utfordrende å kartlegge. Dette gjelder eksempelvis uformell kompetanse som «know-how», holdninger og taus kunnskap (Polanyi & Sen, 2009).

Kartleggingen bør derfor inneholde en medarbeiders egenvurdering, og i noen tilfeller 360-gradersvurdering ved hjelp av leder eller kollegaer (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Kartleggingen viser imidlertid kun et øyeblikksbilde da medarbeidernes kompetanse ikke er en konstant størrelse som kan kartlegges en gang for alle. Organisasjonen må ha et system for å vedlikeholde kartleggingen, dersom bildet av kompetansekapitalen skal være korrekt og være et verktøy for å identifisere manglende kompetanse, (Rangraz & Pareto, 2021).

Neste steg i prosessen er å identifisere hvilken kompetanse som må utvikles, både på organisasjonsnivå og medarbeidernivå, for deretter å iverksette målrettede tiltak (Lai, 2021).

Kompetanseanalyse er viktig for å iverksette de riktige kompetansetiltakene. En god kompetanseanalyse vil derfor være viktig for hvorvidt SKE lykkes med kompetansevridning. Teori om kompetanseanalyse vil hjelpe meg i analysen med å få frem kunnskap om SKEs arbeid med kompetanseanalyse, hvilke elementer som er mest fremtredende i dette arbeidet og hvorvidt arbeidet med kompetanseanalyse opptrer som hemmer eller fremmer av kompetansevridningsarbeidet.

3.2.2 Kompetansetiltak

Det finnes store mengder kompetansetiltak å få kjøpt fra eksterne tilbydere, eksempelvis utdanningsinstitusjoner, for å gjennomføre standardiserte kurs/program, og/eller skreddersy egne tiltak i samarbeid med ekstern tilbyder basert på egne kompetansebehov (Nordhaug, 2004).

Internt på arbeidsplassen kan ulike tiltak være aktuelle, eksempelvis selvstudier, fysiske kurs eller e-læring, og på-jobben-læring (Weaver, 2021). På-jobben-læring gir medarbeiderne større helhetsforståelse for de ulike delene av organisasjonens virksomhet, (Nordhaug, 2004). For organisasjonen er slike tiltak økonomisk besparende da organisasjonen slipper kostnadene knyttet til eksterne tiltak.

Globalt har flere organisasjoner, herunder SKE, tatt i bruk rammeverket 70:20:10.

Rammeverket angir at 70% av kompetanseutviklingen skjer på jobb gjennom praktisk

erfaring, 20% av utviklingen skjer gjennom erfaringsdeling med andre, mens 10% tilskrives formelle kompetansetiltak som kurs og utdanninger (Ruud, 2021). Kritikere peker på at det mangler vitenskapelig grunnlag mellom den prosentvise fordelingen av de tre arenaene. Rammeverket oppleves likevel av flere å stemme overens med oppfatninger om arbeidslivet, og Ruud (2021) viser til at organisasjoner som har tatt rammeverket i bruk, opplever større gevinst enn andre. Gevinsten knytter seg særlig til at praktisk erfaring og erfaringsdeling bygger læringskultur, nettverk, og gir inspirasjon til medarbeidere. En annen fordel er at rammeverket bidrar til anvendelse av kompetanse, som igjen øker sannsynligheten for gode effekter av igangsatt kompetansetiltak, (Ruud, 2021). SKE har bygd caset, "Lær mye mer" etter 70-20-10-prinsippet.

Det er ikke uvanlig at ressurser, intern kompetanse, tilgjengelighet og tradisjon er styrende for hvilken tilnærming organisasjonen velger på kompetansetiltakene. Dersom kompetansebehovet knytter seg til organisasjonsspesifikk kompetanse er interne tiltak mest egnet, fordi det er enklere å overføre ny kompetanse til egne oppgaver. Nettopp med bakgrunn i dette, har interne kompetansetiltak hatt en sterk vekst de siste årene (Lai, 2021).

Med ovenstående som utgangspunkt, forventer jeg at teori rundt kompetansetiltak kan bidra til å belyse SKEs valg av kompetansetiltak og bakgrunnen for dette. I analysen håper jeg derfor å få mer kunnskap om hvilke elementer som er viktige for SKE i valg av tiltak, og hvordan valgene påvirker mulighetene for å lykkes med kompetansevridning.

3.2.3 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering handler om å omsette kunnskap til praktisk handling og aktivt ta i bruk ny kompetanse, herunder endre sine vaner, holdninger og atferd (Lai, 2021). Dersom kompetanse ikke mobiliseres, vil dette kunne føre til tap for medarbeideren og organisasjonen. Lai (2021) skriver at mange ledere har en antakelse om at relevant kompetanse automatisk vil bli brukt. Det er vanskelig å måle den faktiske og objektive bruken av ny kompetanse, derfor er det medarbeiderens opplevelse av kompetansemobilisering som er viktigst (Lai, 2021). Dette har sammenheng med behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet. Hun beskriver dette som at høy kompetansemobilisering gjør medarbeiderne kompetente gjennom muligheter og utfordringer, samtidig som medarbeiderne blir inkompetente gjennom lav kompetansemobilisering. Lai (2011) argumenterer for at det er en

sterk sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. Manglende kompetansemobilisering kan medføre lavere tillit til egen kompetanse, lavere jobbtilfredshet og følelse av verdi, samt mindre stolthet over å jobbe i organisasjonen. Dette kan føre til høyere turnoverintensjon.

En annen faktor i mobiliseringsprosessen, er å være oppmerksom på drivkrefter og motstand som påvirker hvorvidt ny kompetanse blir tatt i bruk. Ruud (2021) skriver at der den selvopplevde mestringsfølelsen er stor, vil ny kompetanse kunne anvendes lett og naturlig. Øve på anvendelse av ny kompetanse kan med fordel være en del av opplæringsprogrammet. I de tilfeller der medarbeideren må avlære vaner og kompetanse, samtidig som motivasjonen og mestringsfølelsen knyttet til ny kompetanse ikke er helt på plass, kan bruken av ny kompetanse oppleves som krevende (Lai, 2021).

Både tilfeldig satsing på kompetanse og ikke-mobilisert kompetanse kan gi negative konsekvenser (Lai, 2021). I slike tilfeller må organisasjonen være bevisst på medarbeiderens potensiale, og hvilke oppgaver og utfordringer denne stilles ovenfor, slik at det er samsvar mellom organisasjonens behov og medarbeidernes kompetanse, såkalt kompetanseinkongruens. Kompetanseinkongruens kan ifølge Lai (2021), medføre redusert indre jobbmotivasjon, dårligere mestringsfølelse og lavere innsats og ytelse.

Når det iverksettes tiltak for å tilføre ny kompetanse, må det settes forventninger til at medarbeiderne anvender ny kompetanse (Lai, 2021). Nærmeste leders støtte, oppfølging og tilrettelegging for å ta ny kompetanse i bruk er viktig for både den ansattes motivasjon og mestringsfølelse, samt at sjansene for kompetansemobilisering øker (Ruud, 2021).

Gjennom bruk av teori i analysen, forventer jeg å gjøre funn knyttet til bruk, eller manglende bruk, av ervervet kompetanse. Funnet vil kunne belyse hvordan SKE mobiliserer kompetanse, og hvordan dette kan virke fremmende/hemmende på kompetansevridning.

3.2.4 Evaluering

Kompetansetiltaket må ha et mål for å kunne evalueres i etterkant. Å evaluere de igangsatte tiltakene er viktig for å sikre at de har den forventede effekten og at tiltakene støtter opp under strategisk kompetanseplan (Egerdal, 2023). En annen effekt av evaluering er at organisasjonen lærer hva som kan forbedres, og dermed oppnår effekt utover selve tiltaket.

HR-rådgiverne har en sentral rolle i evalueringen av de gjennomførte kompetansetiltakene, men ledere og medarbeidere må være delaktige i evalueringen. Ved evaluering av et kompetansetiltak, er det viktig å treffe tidsmessig for når evalueringen gjennomføres. Reaksjoner og læring måles tidligere enn atferd og organisatoriske resultater, jf. Grohmann & Kauffeld (2013 i Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 270).

Evaluering er metodisk krevende, og det finnes et utvalg modeller og teorier rundt dette. Jeg har valgt ikke å redegjøre for metoder for evaluering, fordi oppgavens omfang setter begrensninger for hva jeg kan gå i dybden av. Rammene for denne oppgaven er derfor kun å se på om tiltakene evalueres, herunder hvilke forhold som evalueres, ikke på hvilken måte evalueringen skjer.

Med bakgrunn i teorien om evaluering og min forskning, forventer jeg å få et klarere bilde av hvordan SKE jobber med å mobilisere kompetanse og hvordan dette påvirker mulighetene med å lykkes med kompetansevridning.

3.3 Motivasjon

Motivasjon er en holdning som påvirker våre prestasjoner, og er grunnleggende viktig for alt mennesker gjør. Gjennom erfaring eller observasjon av andre, utvikler de fleste mennesker et syn på hva som motiverer en. Det finnes mange teorier om hva som påvirker motivasjonen og hvilke insentiver som fungerer best. Eksempler kan være ønske om å oppnå noe eller ønske om å hjelpe andre. Indre og ytre insentiver påvirker henholdsvis indre og ytre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ytre motivasjon referer ifølge Kuvaas and Dysvik (2020) til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger eksempelvis i form av lønn, forfremmelse, eller oppsigelse. Kilden til motivasjon ligger med andre ord knyttet til resultatet av atferden, ikke selve jobbaktiviteten.

Indre motivasjon drives av ønsket om å oppleve arbeidet som meningsfylt og interessant (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Indre motivasjon henger ofte sammen med bedre prestasjoner og medarbeiderens opplevelse av mestringsforventning, autonomi og påvirkning (Horn, 2002). Mestringsforventning er en type holdning som reflekterer hvorvidt medarbeideren opplever å være kompetent, og har betydning for medarbeiderens motivasjon. Bandura (1986 i Horn, 2002) peker på flere kilder til forventning om mestring; blant annet tidligere erfaring med å mestre tilsvarende oppgaver, å se at andre med lignende bakgrunn og erfaring får til

oppgaver med ny kompetanse, samt oppmuntring og tillit fra signifikante andre. Lai (2011) argumenterer for at det er en positiv korrelasjon mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon, og at denne forsterkes ytterligere når holdningen "mestringsforventning" inkluderes.

Ruud (2021) skriver at dersom en medarbeider har lite motivasjon til å endre atferd, hjelper det lite med ny kompetanse fordi medarbeideren ikke er mottakelig for å endre atferd eller ta kompetansen i bruk. Lai (2021) peker på at lav motivasjon kan henge sammen med at kompetansetiltakene ikke er meningsfylte og at målene for endringen ikke er godt nok kommunisert. Grad av informasjon, involvering og medbestemmelse har direkte innvirkning på motivasjonen, fordi medarbeidere og leder i større grad får et eierforhold til tiltakene, (Nordhaug, 2004). Har medarbeideren indre motivasjon til kompetansevridning, er det stor sannsynlighet for å lykkes med kompetansevridningen.

Jeg forventer å finne data knyttet til hvordan motivasjon har påvirket valget om å delta i caset «Lær mye mer» og bytte av arbeidsoppgaver i etterkant av programmet. I analysen vil jeg bruke teorien til å lære om hvordan indre og ytre motivasjon, kan påvirke muligheten for å lykkes med kompetansevridning.

3.4 Oppsummering av teori

Teorien jeg har presentert i dette kapitlet utgjør oppgavens teoretiske rammeverk, og vil danne grunnlag for videre analyse og drøftelse. Kapitlene om kompetanseanalyse, kompetansemobilisering og motivasjon er de mest sentrale bidragene knyttet til hva som hemmer/fremmer arbeid med kompetansevridning.

4 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvordan problemstillingen har vært avgjørende for valg av metode. Jeg vil presentere vitenskapsteoretisk perspektiv og forskningsdesign jeg har benyttet, herunder styrker og svakheter i anvendt metode. Avslutningsvis presenterer jeg kvalitetskriterier og betraktninger rundt etikk, samt det å forske på egen organisasjon.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Fra et ontologisk og epistemologisk ståsted er det essensielt hvilket perspektiv jeg inntar i beskrivelsen av fenomenet jeg skal studere og hvordan jeg samler data (Thagaard, 2018). Kompetansevidning er forskbart gjennom flere ulike vitenskapsteoretiske perspektiver. Jeg har valgt et sosial-konstruktivistisk perspektiv med bakgrunn i forståelsen av at sosiale fenomener formes av våre handlinger og praksis. Da gir det mening å undersøke hvordan ansatte og ledere opplever SKEs kompetansevidning gjennom intervjuer.

4.2 Forskningsdesign

Basert på mitt vitenskapsteoretiske ståsted, søker jeg intervjupersonenes erfaring, opplevelse og refleksjoner rundt kompetansevidning. Kvalitativ metode gir muligheten til å få mange opplysninger om få undersøkelsesenheter og få frem meninger og opplevelser, (Jacobsen, 2022). Jeg ønsker å fremskaffe data som går i dybden på fenomenet kompetansevidning, hvordan SKE arbeider med kompetansevidning, og hva som kan fremme og hemme dette arbeidet.

Med bakgrunn i at kompetansevidning er et forskningsfelt under utvikling, passer abduktiv tilnærming best på min forskning. Jeg har et utgangspunkt, samtidig som operasjonaliseringen av problemstillingen vil medføre at jeg veksler mellom å gå ut fra teori og innsamlet data når jeg besvarer problemstillingen.

4.2.1 Casestudie

Andersen (2013) peker på at case-studier er intensive og retter seg mot å studere mye informasjon om få enheter. Dette designet passer godt med mine ressurser og problemstillingen, da designet får frem mange forhold som er interessante å studere, herunder kontekst som er sentralt i det sosial-konstruktivistiske perspektivet.

Jeg har med bakgrunn i mine begrensede ressurser, oppgavens omfang, og den dybdeforståelsen enkeltcase gir, valgt enkeltcase som metode. Dette påvirker forskningens validitet, fordi enkeltcase beskriver det unike for det ene caset, noe som begrenser generalisering.

4.2.2 Kvalitative intervju

Problemstillingen og mitt vitenskapelige ståsted egner seg godt til å innhente primærdata gjennom kvalitative intervju. Semistrukturerte intervjuer er eksplorative og kan bidra til å fremskaffe informasjon jeg ellers ikke ville fått (Jacobsen, 2022). Jeg har gjennomført synkrone og semistrukturerte åpne intervju med seks ansatte i ulike roller, herunder to medarbeidere, to tillitsvalgte, en leder og en HR-rådgiver. Intervjupersonene var en blanding av kvinner og menn.

Intervjuene ble gjennomført på Teams med lyd og bilde, fordi intervjupersonene og jeg jobber på ulike geografiske steder i Norge. Underveis i intervjuene gjorde jeg notater om intervjupersonenes kroppsspråk, herunder hvordan de så ut til å oppleve intervjusituasjonen.

Jeg utarbeidet fire ulike intervjuguider med konkrete spørsmål knyttet spesifikt til de rollene jeg intervjuet. Fra mitt daglige arbeid har jeg kjennskap til intervjuteknikk. Jeg opplevde at erfaringen min bidro til å styre intervjuet innom de predefinerte temaene, samtidig som intervjupersonene gjennom sine svar styrte samtalen. Jeg opplevde å bli møtt med åpenhet og tillit i intervjuene, men det varierte hvorvidt intervjupersonene svarte utfyllende og fullt ut på temaene og spørsmålene. Dette gjorde at jeg brukte intervjuguidene i varierende grad. En mulig årsak kan være personkjemi og at to intervjupersoner var i oppsigelse (noe jeg fikk vite i intervjuet).

4.2.3 Utvalg av informanter

Utvelgelsen av intervjupersoner ble foretatt gjennom henvendelse til SKE. Jeg spesifiserte at jeg ønsket å snakke med to medarbeidere som hadde deltatt i «Lær mye mer», to ledere som hadde hatt en medarbeider med i programmet og to tillitsvalgte. Formålet med forutsetningene var ikke å styre datagrunnlaget, men å sikre intervjupersoner som hadde forutsetninger for å kunne ha dialog om caset.

4.2.4 Dokumentinnsyn

Jeg fikk tilgang til åtte dokumenter som beskriver caset, herunder presentasjon av caset for medbestemmelsesapparatet og ledere, samt informasjonsløpet og evalueringen. Jeg har brukt dokumentene som bakgrunnskunnskap for analysen, og brukt farger for å kategorisere teksten. Dokumentene har gitt verdifulle bidrag i forståelsen av caset. Jeg har ikke fått innsyn i alle dokumentene jeg ba om. Dokumentinnsyn ville særlig beriket datagrunnlaget knyttet til lederrollen.

4.2.5 Transkripsjon og dataanalyse

Jeg brukte diktafonapp (Nettskjema) da jeg gjennomførte intervjuene. Etter å ha gjennomført seks intervjuer, satt jeg igjen med mange timer lydopptak. Jeg fulgte anbefaling fra Jacobsen (2022) og transkriberte alle intervjuene. Det ga meg mulighet til å reflektere og gjøre notater over innsamlet data underveis.

Etter å ha transkribert intervjuene hadde jeg nesten hundre tetskrevne sider. Jeg sammenstilte all data i ett regneark, sortert etter de ulike temaene i intervjuguidene. Deretter gikk jeg systematisk gjennom alt og fargekodet all tekst. Hver farge symboliserer ett tema, eksempelvis brun for kompetanseanalyse og blå for motivasjon. Jeg samlet all data avgitt av intervjupersonene om det samme temaet på en arkfane. Dette gjorde det lettere å holde oversikt og sammenligne svarene fra intervjupersonene.

4.3 Kvalitetskriterier og etiske vurderinger

4.3.1 Reliabilitet

Thagaard (2018) skriver at hensikten med å redegjøre for forskningsprosessen er å vise gjennomsiktighet. Gjennom redegjørelsen for forskningsdesign og metodikk, håper jeg å vise transparens og at metoden er anvendt konsistent gjennom forskningen, noe som igjen styrker reliabiliteten i forskningen.

Thagaard (2018) peker på at det er viktig å bygge tillit mellom intervjupersonene og meg. Manglende tillit, kan medføre at intervjupersonene holder tilbake og ikke deler fritt. Dette kan få betydning for svarene som gis. Intervjuguidene var bygd for å hjelpe meg med relasjonsbygging i starten av intervjuet, for deretter å gå over på mer krevende temaer. Det forhold at intervjupersonene og jeg kunne se hverandre, gjorde at jeg kunne observere

intervjupersonenes kroppsspråk og bevegelser. Dette var til hjelp med tanke på muligheten for å justere spørsmålene for å få intervjupersonen til å bli komfortabel med intervjusituasjonen.

I lys av det sosial-konstruktivistiske perspektivet, har jeg vært bevisst på at jeg ikke er nøytral og at min opptreden og formulering kan ha påvirket datainnsamlingen. Fenomener er sosialt skapte forhold, som avhengig av situasjon og kontekst kan få et annet innhold og form (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Eksempler på dette er erfaringer og før-dommer.

Jeg har forsket på egen arbeidsgiver. Jeg har hatt oppmerksomhet på bias, samt kontinuerlig reflektert rundt egen forståelse av forskningen. Jeg var svært bevisst på rolleavklaring innledningsvis i intervjuene. Jeg presiserte at jeg intervjuet dem i kraft av å være student ved UiT, og ikke som ansatt i SKE.

4.3.2 Validitet

Data er samlet inn kun for å besvare og belyse problemstillingen min. Kvalitative datas styrke er intern gyldighet. Jacobsen (2022) viser til at intern gyldighet foreligger når det er samsvar mellom virkeligheten og min beskrivelse. Gjennom utvalget av informanter, antar jeg at innsamlet data viser hvordan SKE arbeider med kompetansevidning og kan belyse hva som fremmer/hemmer dette arbeid. Jeg validerte data ved at jeg stilte oppfølgingsspørsmål i intervjuene, for å sjekke min forståelse og få mer utfyllende data. Jeg vurderte å gjennomføre respondentvalidering. Men fordi konklusjonene mine ikke knytter seg til enkeltpersoner, gikk jeg bort fra dette. Motsatt er det mulig at jeg har påvirket resultatet gjennom forenkling av datamaterialet. «Jeg har skrevet oppgave alene, og har derfor ikke hatt en medforsker å diskutere data og analysen med» (Saue, 2023). Desto viktigere var det for meg å være kritisk i gjennomgangen av eventuelle identifiserte sammenhenger og data (Jacobsen, 2022). Jeg fremsatte alternative forklaringer og undersøkte om disse kunne forkastes eller ikke, for på den måten sikre intern validitet.

Undersøkelsene mine utføres mot få intervjupersoner. Epistemologisk skapes virkeligheten i konteksten og dialogen mellom intervjupersoner og intervjuer i et sosial-konstruktivistisk perspektiv (Thagaard, 2018). Det er derfor vanskelig å si at funnene har ekstern gyldighet utover SKE. Funnene kan derimot indikere hva som kan være viktig for organisasjoner i endring med behov for kompetansevidning.

4.3.3 Å forske på egen organisasjon

Jeg har valgt forskningsfelt og problemstilling av egen interesse. SKE har ikke bestilt forskningen eller bidratt i forskningen annet enn ved å rekruttere informanter og gi dokumentinnsyn.

Å studere egen organisasjon har både fordeler og ulemper. Jacobsen (2022) skriver at en klar fordel er at forskeren har førstehåndskjennskap til det hen skal studere. Kjennskap til internt språk og kultur har hatt betydning ved tolkningen av uttalelser, bidratt til vurdering av kvalitet på innsamlet data, samt bidratt til forståelse for når jeg må stille oppfølgingsspørsmål.

Ulempen ved å forske på egen organisasjon, er det Jacobsen (2022) peker på som «blinde flekker». I dette ligger at jeg som ansatt er trent opp til å se/ikke se ulike forhold, og at jeg derfor kun ser det jeg forventer å se. Og jeg som leder i organisasjonen kan bli oppfattet som partisk og mistenkes for å opptre på vegne av ledelsen, (Saue, 2023). Med bakgrunn i dette ønsket jeg ikke å intervju noen med tilknytning til egen divisjon.

Ubehagelige funn kan påvirke analysen av innsamlet data. Jeg har gjort funn som etter min mening har hemmet SKEs arbeid med kompetansevidning. Jeg har vurdert å be om unntak fra offentliggjøring av oppgaven. Når jeg likevel ikke har gjort det, er det fordi jeg tror at dette er universelle utfordringer mange organisasjoner, private så vel som offentlige, må være bevisst på. Synliggjøring av forskningen kan derfor være til hjelp for SKE og andre organisasjoner.

4.3.4 Etske vurderinger

Med bakgrunn i valget om å foreta kvalitative intervju, søkte jeg og fikk godkjenning fra Sikt for behandling av personopplysninger. Intervjupersonene fikk tilsendt informasjonsskriv om forskningen, og signerte samtykkeskjema i forkant av intervjuene. Jeg startet intervjuene med å gjennomgå informasjonsskrivet for å være sikker på at informasjonen var gitt og forstått. Jeg var tydelig på at intervjupersonene når som helst i forskningsprosessen kan trekke samtykket.

All innsamlet data er anonymisert i intervjureferatene og i min samleoversikt over innsamlet data. Alle dokumenter er passordbeskyttet og lagret på sikkert filområde kun jeg har tilgang til. Jeg har etterstrebet konfidensialitet gjennom å kryptere dataen. Intervjupersonene har fått

fiktive kjønnsnøytrale navn. Alle sitater er ordrett gjengitt, med den modifikasjon at de er gjengitt på bokmål. Personopplysninger slettes når sensur har falt, i henhold til personvernlovgivning.

5 SKE og caset «Lær mye mer»

Skatteetaten er en stor offentlig organisasjon med omtrent 7 000 ansatte. SKE er en hierarkisk organisasjon med stramme styrings- og informasjonslinjer. Organisasjonen består av funksjonsbaserte divisjoner med ansvar for kjerneoppgaver. Tjenester som treffer alle deler av organisasjonen, er organisert som tverrgående tjenester i matrisestruktur.

Skatteetaten står midt i en digital transformasjon. Flere moderniseringsprosjekt leverer moderniserte løsninger de neste årene, og en konsekvens av dette er gevinstuttak gjennom bemanningsreduksjon og endring i oppgaveløsningen. Redusert bemanning øker behovet for fleksibilitet, eksempelvis gjennom å kunne benytte medarbeiderne på de til enhver tid prioriterte oppgavene. Dette betyr at kompetansebehovet endres, og SKE har utarbeidet en strategisk kompetanseplan som angir fremtidig kompetansebehov.

Med bakgrunn i fremtidig kompetansebehov, igangsatte kjernedivisjonen Brukerdialog kompetanseutviklingsprogrammet “Lær mye mer” (heretter LMM). LMM hadde som formål å utvikle saksbehandlere til forretningsutviklere og endringsagenter.

Kompetanseutviklingsprogrammet ga medarbeiderne mulighet til å utfordre og utvikle seg selv, samtidig som medarbeiderne ble aktive pådrivere for endrings- og utviklingsagendaen.

I forkant av programmet ble det laget et informasjonsløp. Informasjon om LMM ble gitt gjennom nyhetssaker på SKEs intranett og gjennom LMMs egen hjemmeside. Hjemmesiden var også utgangspunktet for søknadsprosessen til å bli med i LMM. Over 80 medarbeidere søkte om å få delta i LMM, samtidig som det kun var 20 plasser. I søknaden ble de ansatte bedt om å fortelle om seg selv, sine erfaringer og kompetanse, samt motivasjon for å delta i programmet. Søknadsteksten var grunnlaget for prioritering mellom søkerne. Et ønsket kjennetegn på en programdeltaker, var at vedkommende burde være nysgjerrig, initiativrik og ha gode samarbeidsevner. Det ble uttrykt forventning om at programdeltakerne tok initiativ til å dele ny kompetanse, eksempelvis i egen organisatoriske enhet. Programdeltakernes nærmeste ledere ble oppfordret til å vise engasjement og finne muligheter for kompetansedeling, både for å dele innsikt og gjøre læringsutbyttet relevant i fagmiljøet, og for å hjelpe programdeltakeren med å øve på de nye kompetansene.

Programmet LMM var samlingsbasert, og ble gjennomført i perioden februar til juni 2022. Det ble gjennomført fem fysiske samlinger som alle gikk over to dager. Det faglige innholdet ble levert av interne og eksterne ressurser. Berørte temaer var blant annet digital transformasjon, brukerinnsett, utviklingsmetodikk, team- og prosjektarbeid, kommunikasjon og produkt- og prosessledelse.

Deltakerne jobbet i team med en prosjektoppgave gjennom hele programperioden. Prosjektoppgaven skulle ta for seg aktuell og relevant tematikk for divisjonen, og deltakerne skulle bruke ny kompetanse fra LMM i arbeidet med oppgaven. Hvert team fikk tildelt en skatteintern mentor med særlig kompetanse på fag eller metodikk. Oppgaven ble presentert for divisjonsledelsen på den siste samlingen. Flere av løsningene som er presentert i prosjektoppgavene, er implementert i etterkant av programmet.

6 Drøfting

Formålet med forskningsprosjektet mitt er å undersøke hvordan SKE jobber med kompetansevidning, og hva som hemmer og fremmer kompetansevidning. Under analyserer og drøfter jeg intervjuene med utgangspunkt i de teoretiske begrepene og tidligere forskning som redegjort for i henholdsvis teorikapittelet og litteraturgranskningen. Jeg ser først på hvordan SKE arbeider med kompetansevidning, og hva som fremmer og hemmer dette arbeidet. Denne delen baserer seg på dokumentene og intervju, se tabell 1 under. Deretter drøfter jeg enkelte særskilte dilemmaer som går på tvers av de teoretiske begrepene og som knytter seg til utvelgelsen av deltakere til LMM, manglende kompetansemobilisering og tap av kompetanse. Denne delen baserer seg i all hovedsak på intervju med medarbeidere og tillitsvalgte, men der det passer trekker jeg inn elementer fra dokumentene og intervju med leder og HR.

I teksten under vil jeg benevne medarbeiderne som deltok i LMM for "deltakere", mens "medarbeidere" benyttes når jeg snakker om medarbeidere i SKE generelt.

Fiktivt navn intervjuperson	Rolle
Chris	Leder
Max	HR-rådgiver
Alex	Tillitsvalgt
Kim	Tillitsvalgt
Dani	deltaker i LMM
Sam	deltaker i LMM

Tabell 1 Oversikt intervjupersoner og deres roller

6.1 Hvordan arbeider SKE med kompetansevridning, og hva hemmer og fremmer dette arbeidet?

6.1.1 Strategisk kompetanseledelse og kompetanseanalyse

6.1.1.1 Strategisk kompetanseplan

SKE har besluttet en overordnet strategisk kompetanseplan, i tillegg har kjernedivisjonene egne strategiske kompetanseplaner. Planene revideres jevnlig, noe som er i tråd med det Egerdal (2023) sier om at kontinuerlig kompetanseutvikling er viktig for at organisasjonen skal være omstillingsdyktig. Gjennom kompetanseplanene har SKE gjennomført analyse av fremtidig kompetansebehov i henhold til steg en i Lai (2021) rammeverk, og på denne bakgrunn etablert kompetanseutviklingsprogrammet LMM. Dokumentene viser at LMM er forankret i toppledelsen, og alle ledere i divisjonen fikk en informasjonspakke før informasjon ble gitt til resten av organisasjonen. Gjennom prosessen med etablering av strategisk kompetanseplan og dertil hørende kompetansetiltak, har SKE jobbet i tråd med hvordan Ruud (2021) beskriver toppledelsens overordnede ansvar for utvikling og gjennomføring av kompetansestrategien. Dokumentene og intervjuene viser at HR hadde ansvaret for prosessen med rekruttering, herunder lese igjennom søknader og lage prioriteringsliste over kandidater. Vurderingen av kandidatene baserte seg fullt og helt på søknaden fra søkerne. Divisjonsledelsen foretok noen omprioriteringer på HRs prioriteringsliste, og var den som endelig godkjente listen med deltakere. Fordelingen av oppgaver mellom ledelsen og HR er i tråd med Lais (2021) beskrivelse av operasjonalisering av oppgaver og ansvar mellom ledelsen og HR. Analysen viser at måten SKE har jobbet med kompetansestrategi, fremmer arbeidet med kompetansevridning.

Sawant et al. (2022) peker på at også medarbeiderne må ha fokus på kompetansevridning ettersom deres kompetanse har kort holdbarhet. Intervjuene med Alex, Kim, Dani og Sam viser at de kjenner til strategisk kompetanseplan, men i ulik grad. Alle opplever likevel at de forstår bakgrunnen for behovet for kompetansevridning. De uttrykker at dette er en forståelse mange av deres kollegaer også har. Intervjuene tyder på at SKE gjør mye riktig med tanke på informasjon og forankring av fremtidig kompetansebehov, og med det skaper forståelse i organisasjonen rundt behov for endring. Samtidig peker Kim på at mange medarbeidere ønsker å vri kompetansen sin, men at det er diffust hva kompetansen skal vris til. I lys av

dette kan SKE med fordel jobbe ytterligere med kommunikasjon rundt kompetanseplan. Dersom SKE lykkes med dette, kan dette fremme kompetansevridningsarbeidet.

6.1.1.2 Kompetansekartlegging

Intervjuene viser at SKE primært kartlegger medarbeideres kompetanse med tanke på organisatoriske endringer, og da er det primært den formelle kompetansen og kunnskapen som kartlegges. Dette kommer til uttrykk i sitat fra Max: «[i] SKE tror jeg vi ofte kartlegger medarbeidernes kompetanse i forbindelse med at det skal gjøres endringer. Da kartlegger vi systematisk for å skape et beslutningsgrunnlag for innplassering». Det fremkommer av intervjuene at det er et lederansvar å kjenne sine medarbeidere, herunder utvikle medarbeiderne og vedlikeholde medarbeidernes kompetansebeholdning. Dette følger Lais (2021) beskrivelser av kompetansekartlegging. Men sitatet fra Max viser også at SKE ikke kartlegger medarbeidernes fulle kompetanse. Alex, Kim og Sam bekrefter at det er formell kompetanse og kunnskap om dagens oppgaver som primært har fokus i kartleggingen. Medarbeidernes realkompetanse, herunder taus kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger, kartlegges ikke. Rangraz and Pareto (2021) fremhever at kompetansekartlegging må skje så tidlig, at organisasjonene har tid til å investere i kompetansevridning. Hvis dette ikke skjer, må organisasjonene rekruttere inn ønsket kompetanse. Kim sier dette: «[Kompetansekartlegging] har jo vært flere ganger. Vi føler vel kanskje ikke at det har kommet så mye ut av det. De har vært dårlig til å gjenbruke det». Intervjuene viser at SKE mangler et helhetlig system for kartlegging, og tilstrekkelig bevissthet rundt behovet for kompetansekartlegging. Dette kan medføre at kompetansevridningen blir mer vilkårlig enn den burde.

Det fremkommer av dokumentene og intervju med Max, at søkerens kompetanse ikke ble kartlagt i forbindelse med søknad om plass i LMM. Intervju med Max peker likevel i retning av at SKE mener kompetansen i tilstrekkelig grad ble kartlagt gjennom søkerens egenkartlegging. Max uttrykker dette slik: «De ble ikke kartlagt av oss. Søknadsprosessen er på en måte en kartlegging hvor de selv rapporterer seg.» I lys av sitatet, kan det virke som SKE har fulgt Mikkelsen & Laudals (2016) anbefaling om å bruke egenkartlegging for å få frem uformell kompetanse. Samtidig er egenkartleggingen ikke dokumentert utover prioriteringen av søkerne, og kan derfor ikke benyttes senere som grunnlag for kartlegging av medarbeidernes kompetansebeholdning, hverken på individ- eller organisasjonsnivå. Et annet

moment er at det kan være uheldig kun å bruke egenkartlegging i en situasjon der medarbeiderne konkurrerte om en plass i et kompetansevidningsprogram der mange ønsket å delta. Særlig siden egenkartleggingen ikke ble kvalitetssikret av leder. Dette kan ha medført at høyt kvalifiserte søkere ikke fikk plass, fordi de ikke evnet å kartlegge seg selv på samme måte som andre.

Mikkelsen & Laudal (2016) peker på at kompetansekartleggingen er et øyeblikksbilde som må vedlikeholdes. Dette er en krevende øvelse for lederne da de ikke har tilgang på kartlegging av medarbeidernes fulle kompetanse. Derfor mangler det også oversikt over hva medarbeiderne trenger av påfyll for å kunne vri sin kompetanse mot fremtidige oppgaver. Sitat fra Chris understøtter dette. På spørsmål om medarbeiderne har individuelle kompetanseplaner svarer Chris: «Nei, det har de ikke. Vi setter opp tiltak i medarbeidersamtalen, hvis vi ser at det er noe spesielt.» Målrettede tiltak for å svare ut fremtidig kompetansebehov fremheves av Mikkelsen & Laudal (2016) som svært viktig. Forfatterne peker på viktigheten av å dokumentere dagens kompetansebeholdning for å kunne vurdere differansen mellom dagens og fremtidig kompetansebehov, både på individ og organisasjonsnivå. Manglende oversikt over kompetansebeholdning trekker i retning av at kompetanseanalysen har mangler ved seg. Dette hemmer kompetansevidningen og vil åpenbart kunne ha betydning for vurderingen av hvilken kompetanse medarbeiderne tilføres gjennom tiltak knyttet til kompetansevidning.

6.1.1.3 Oppsummering

SKE jobber systematisk med strategisk kompetanseledelse og oppdaterer planverk, samt at organisasjonen har fokus på å skape forståelse for behov for kompetansevidning i organisasjonen. Begge forholdene fremmer kompetansevidningen. Kompetansekartlegging på individnivå skjer imidlertid fragmentert og uten en helhetlig plan, noe som gjør det krevende å iverksette de riktige tiltakene. Dette kan hemme kompetansevidningsarbeidet.

6.1.2 Kompetansetiltak

6.1.2.1 Kompetansetiltakets varighet

Gjennom dokumentene har jeg funnet at LMM pågikk over fem måneder og besto av en digital samling og fire fysiske samlinger, hver på to dager. Tiltaket hadde derfor relativt lang varighet. Weber (2019) skriver at lengden på kompetansetiltaket påvirker

gjennomføringsevnen, og peker på at motivasjon og engasjement synker med lengden på kompetansetiltaket. Intervjupersonene synes å være enig i Webers (2019) tanker. Selv om LMM ikke hadde frafall av deltakere underveis, viser både Alex og Kim til at kompetanse må tas inn som mer jevnlig drypp i hverdagen. Dette innebærer å sette av litt tid oftere, heller enn heldagskurs. Weber beskriver ikke sammenhengen mellom korte tiltak og graden på motivasjon nærmere, men for SKE kan det virke som medarbeiderne generelt sett prioriterer gjennomføring og øving på tiltak av kort varighet. Flere av intervjupersonene referer til at det er høy tilflyt av nye oppgaver, samt mange ugjorte oppgaver, det gjør det krevende å prioritere gjennomføring av kompetansetiltak. Kortere tiltak kan derfor tenkes å virke som en fremmer på kompetansevidning.

6.1.2.2 Kompetansetiltak i LMM

Det var en jevn fordeling av eksterne og interne forelesere. Eksterne forelesere skulle gi deltakerne en opplevelse av at SKE investerte i deres kompetanse og være en ekstra påskjønnelse for deltakerne. Fordelingen hadde også andre hensikter. Max sier dette:

[...] det interne [gjorde] også at vi kunne [...] få det ganske nærmeste arbeidssituasjonen. Og kunne bidra til at man kanskje kunne knytte noen kontakter og få en forståelse for hvordan digitalisering og nye måter å jobbe på faktisk fungerer hos oss. [D]et er nyttig å få inn noen eksterne perspektiver for å vise at vi er litt sånn i takt med verden for øvrig.

Både Lai (2021) og Nordhaug (2021) peker på at på-jobben-læring kan gi større helhetsforståelse for de ulike delene av organisasjonen. Sitatet viser at deltakerne gjennom eksempler skulle få en bedre forståelse for hvordan utviklingskompetanse benyttes i SKE, og som inspirasjon til hvordan deltakerne kan bruke verktøyene de lærte i LMM.

Max refererer i sitatet over til ønsket om at deltakerne skulle knytte kontakter på tvers av organisasjonen. Nettverk er et viktig verktøy i på-jobben-læring. Poenget med nettverk synes å trekke inn 20% i 70-20-10-rammeverket, nemlig det å øve på ny kompetanse gjennom erfaringsdeling og skulder til skulder-opplæring. Deltakerne i LMM tilegnet seg ny kompetanse over et relativt langt tidsrom. De fikk mulighet til å øve på verktøyene gjennom arbeidet med prosjektoppgaven, og de fikk også tilgang på en mentor. Nettverket besto likevel utover LMM-perioden, og ga deltakerne mulighet til å øve og lene seg på kollegaer med høy

kompetanse på de ulike utviklingsverktøyene. I tillegg ble deltakerne forventet å øve på ny kompetanse gjennom eget arbeid, og dele ny kompetanse på egen gruppe, gjennom eksempelvis presentasjon på gruppemøter. Gjennom LMM planla SKE å berøre alle deler av 70-20-10-rammeverket. Det er mulig at SKE har tenkt at de fem samlingene tilsvarer 10%, at nettverket, mentorordningen og arbeidet med prosjektoppgaven tilsvarer 20%, og at 70%'en skulle komme gjennom nye oppgaver/roller. Noen nærmere beskrivelse av fordelingen har jeg imidlertid ikke funnet, verken i intervju eller dokumenter.

Intervjuene viser at det var en plan for rekkefølgen og sammenhengen mellom tiltakene, og at det ble forventet at deltakerne brukte tid på å øve på det de hadde lært, blant annet i arbeidet med prosjektoppgaven. Dani sier:

Mye av det som vi fikk presentert og lærte, var logisk. [...] Det var veldig gjennomtenkt med tanke på oppdraget vi fikk senere. Vi skulle jo på en måte velge oss et tema som vi faktisk mente kunne forbedres, og så bruke de verktøyene vi lærte for å gjennomføre det.

Weaver (2021) og Li (2022) peker på at inkrementell kompetansevridning gjennom på-jobben-læring har stor effekt og har nettopp av den grunn fått fotfeste internasjonalt. Det er imidlertid vesentlig at det faktisk blir gitt tid og rom for medarbeiderne til å skaffe seg praktisk erfaring med ny kompetanse, og at medarbeiderne utnytter og prioriterer tiden som blir avsatt til å øve og jobbe seg inn i ny kompetanse. Dette krever en gjennomtenkt plan, tydelig ledelse, samt vilje fra ledelsen til å prioritere kompetansevridning foran produksjon. Lykkes SKE med dette, kan dette fremme kompetansevridning.

SKE brukte eksterne forelesere også for å vise at utviklingsverktøyene deltakerne lærte, benyttes av moderne organisasjoner, eksempelvis konsulentbransjen. Max peker på at det eksterne perspektivet gjør det utfordrende å se hvordan ny kompetanse kan brukes i egen organisasjon. Max sier det slik: «Så er det kanskje ikke like lett å ta det med hjem. Eller da får du mest det eksterne perspektivet, og du får ikke diskutert det så mye internt da». Egerdal (2023) fremhever at tid, penger, intern kompetanse, tilgjengelighet og tradisjon kan påvirke hvilke kompetansetiltak organisasjonen velger. Lai (2021) viser til at interne kompetansetiltak har hatt en sterk vekst de siste årene med bakgrunn i at dette gjør det enklere å oversette ny kompetanse til egne oppgaver. I LMM kombinerte SKE eksterne forelesere med interne tiltak

som interne forelesere, nettverk, mentor, kompetansedeling og øving på ny kompetanse. Dette skulle gi en optimal miks hvor det eksterne lot seg oversette og overføre til organisasjonsspesifikk kompetanse knyttet til SKEs utviklingsarbeid. SKE har hatt en klar plan for hva de skal oppnå med de ulike tiltakene, noe både Lai (2021) og Nordhaug (2021) beskriver er viktige elementer i arbeidet med kompetansevidning. En klar plan kan fremme kompetansearbeidet.

6.1.2.3 Oppsummering

LMM var konstruert for å gi utviklings- og organisasjonsspesifikk kompetanse gjennom en kombinasjon av eksterne og interne forelesere, nettverksbygging, mentorordning og på-jobben-læring. Den gjennomtenkte planen fremmer kompetansevidning da innretningen på tiltakene sikrer læring på flere måter. Dette øker sannsynligheten for økt kompetanse og varig atferdsendring.

6.1.3 Kompetansemobilisering

6.1.3.1 Lederforventning og kompetansedeling

Kompetansemobilisering innebærer at medarbeidere må få mulighet til å anvende ny kompetanse. Intervjuene og dokumentene viser at SKE gjør mye for å mobilisere ny kompetanse. I dokumentene har jeg funnet at lederne ble forventet å følge opp deltakerne og motivere til å anvende ny kompetanse, samt bidra til kompetansedeling i egen gruppe. Formålet med dette er delt. På den ene siden ble deltakerne sett og hørt av nærmeste leder. På den andre siden vil deltakerne gjennom kompetansedeling anvende ny kompetanse og dele med de andre medarbeiderne. Max peker på at SKE kunne vært enda tydeligere på dette i sine forventninger ovenfor både lederne og deltakerne. Max sier:

[v]i bør oppfordre enda tydeligere medarbeidere til å dele med gruppene sine for å kunne spre dette lavterskel. Også for å kunne synliggjøre at det å lære om digital transformasjon og nye måter å jobbe på, det kan hjelpe deg i de oppgavene du gjør i dag.

Både Alex, Kim, Sam og Dani, referer til at flere av deltakerne aktivt deler ny kompetanse med kollegaer. Dette viser at lederne legger til rette for kompetansedeling. Dette gjelder deltakere som har fått nye oppgaver, men også deltakere som har måtte vente lenge, eller ikke har fått nye oppgaver etter deltakelse i LMM. Alle deler kompetanse med kollegaer. Dette

tyder på at deltakerne har mestringsforventning, og benytter de mulighetene de har til å øve og mobilisere kompetanse tilegnet gjennom LMM, noe som igjen fremmer kompetansevidningen.

6.1.3.2 Bruk av ny kompetanse

Videre viser dokumentene en forventning om at lederne skal legge til rette for og sette av tid til øving og anvendelse av ny kompetanse. Max sier:

Du vet at det tar tid å lære seg opp. [Når] man driver med intern kompetansevidning så glemmer man litt den onboardingen i de nye oppgavene. Og den mer langvarige oppfølgingen på og sikre at man kommer seg inn i nye oppgaver.

Både Sam og Dani oppgir å ha mobilisert kompetansen gjennom prosjektoppgaven og utviklingsoppgaver. Dani peker på at hen lærer best med en kombinasjon av teori og praksis, og sier: «[Du] må jobbe med nye ting for å utvikle, eller for å liksom mestre det. Det er ikke bare å tenke det, du må faktisk få lov til å gjøre det.» Både Dani og Sam sier de har fått nye oppgaver hvor de benytter kompetansen ervervet gjennom LMM. Chris sier: «[d]e bruker de verktøyene de lærte i LMM. De har fått en base som de videreutvikler». Sitatene viser at flere deltakere har lyktes med å ta i bruk ny kompetanse, og at lederne støtter dette, noe som er i tråd med forventningene i Ruuds (2021) og Lais (2021) teorier om at nærmeste leders støtte er en viktig faktor i kompetansemobilisering. Sitatene trekker også i retning av en opplevelse av høy mestringsforventning gjennom kompetansemobilisering, noe som har gitt medarbeiderne selvtillit til å tilegne seg ny kompetanse gjennom praktisk erfaring. Min forskning støtter teorien til Lai (2011) hvor hun argumenterer for en sterkere sammenheng mellom oppfattet kompetansemobilisering og indre motivasjon enn tilsvarende sammenheng mellom mestringsforventning og indre motivasjon. Relevante oppgaver og tilstrekkelig avsatt tid til kompetansemobilisering fremmer kompetansevidning. Dersom disse forholdene ikke er til stede, vil kompetansevidning imidlertid hemmes.

6.1.3.3 Tydelig forventningsavklaring

Intervjuene viser at forventningsavklaringen og tydeligheten ovenfor lederne kunne vært bedre. Max peker på at lederne ikke var tett nok påkoblet programmet, og derfor ikke forsto hvilken kompetanse deltakerne ervervet. Max sier: «[j]eg tror ikke det er så lett for nærmeste leder å få en forståelse for hvilken kompetanse de får tilført i gruppen sin. Fordi vi ikke var så

gode på å fortelle dem hva vi gjorde». Lai (2021) argumenterer for at mange ledere har en antakelse om at relevant kompetanse automatisk blir brukt. Dette kan være en årsak til at det tok lang tid før enkelte deltakere fikk nye oppgaver, og at noen ikke har fått nye oppgaver. Det kan også være et uttrykk for at operasjonaliseringen av ansvar for strategisk kompetanseledelse mellom toppledelse, HR og mellomlederne med fordel kunne vært tydeliggjort. Både forholdet med manglende forståelse av tilført kompetanse, antakelsen om bruk av kompetanse og utydelig ansvar for operasjonalisering for mellomlederne, og kanskje særlig disse forholdene i kombinasjon, kan skape suboptimale forhold for kompetansemobilisering. Selv om intervjuene viser at enkelte deltakere har ventet lenge på å mobilisere ny kompetanse, synes tilliten til lederne å være høy. Sam sier dette om sin leder: «[Han] kan jo ikke [...] gjøre annet enn å forespørre sine ledere. Mer kan man nesten ikke forlange av han. Så jeg følte jo at han har gjort det han kunne.» Opplevelsen av leders støtte under kompetansemobilisering fremmer kompetansevidning, leders forståelse av ny kompetanse er avgjørende for at leder skal kunne støtte medarbeiderne sine.

6.1.3.4 Oppsummering

Det var en klar forventning til lederne om at de skulle følge opp og motivere deltakerne til kompetansemobilisering, gjennom kompetansedeling og legge til rette for mulighet til å øve og anvende på ny kompetanse. Dette skjedde kun delvis. Det har påvirket kompetansemobiliseringen er at lederne ikke fullt ut forsto hvilken kompetanse deltakerne ble tilført. Dette har hemmet kompetansevidningen. Intervjuene viser at deltakerne både har delt og anvendt kompetanse. Dette fremmer kompetansevidningen. Likevel er det flere deltakere som ikke har fått nye oppgaver, eller som har ventet lenge på å få anvendt ny kompetanse. Dette har hemmet kompetansevidningen.

6.1.4 Motivasjon

6.1.4.1 Indre motivasjon

Intervjuene viser at medarbeiderne motiveres av å utvikle seg selv. De synes primært å være drevet av indre motivasjon, slik Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver dette. Intervju med Dani og Sam viser at de motiveres av indre insentiver som meningsfylt og interessant arbeid. Følgende sitat fra Dani synliggjør dette: «Jeg synes det er gøy med nye ting. Det gjør hverdagen litt mer dynamisk. Jeg kjeder meg hvis jeg ikke utvikler meg». Deltakerne uttrykker ønske om å utvikle seg for å prestere bedre på jobb. Dani sier: «Vi prøver selv å

dekke den rollen, i hvert fall så langt vi klarer. Da prøver man å ikke bare være avhengig av at analytikere og IT hjelper oss, men at vi lærer oss å være litt selvforsynt». Intervjupersonene sier dette er vanlig praksis for flere. Dette er i tråd med Banduras forskning (1986 i Horn, 2002) sier viser at egen erfaring med å mestre er en kilde til mestringsforventning. Effekten av kompetansevidning er størst der medarbeiderne er motiverte til det. Intervjuene reflekterer at særlig de deltakerne, eksempelvis Dani, som raskt fikk mobilisert sin kompetanse, synes å ha høy mestringsforventning. Dette er i tråd med Lais (2021) forskning knyttet til sterk sammenheng mellom mestringsforventning, jobbtilfredshet og kompetansemobilisering. Ruud (2021) argumenterer også for at den selvopplevde mestringsfølelsen har betydning for hvor lett ny kompetanse tas i bruk. Med bakgrunn i intervjupersonenes uttalelser knyttet til at de tar på seg oppgaver de egentlig ikke har kompetanse til å utføre, støtter min forskning teoriene fra både Lai og Ruud. Intervjuene viser at medarbeiderne også motiveres av å være i et engasjerende miljø. Sam sier følgende: «Det var jo folk som er likeminded. [...] De har liksom samme interessen av å være der». Intervjupersonene opplever heller ikke kompetansevidningen som pålagt. Sam sier det slik: «Det føles jo ikke pålagt, men jeg skjønner jo at det er det. Det er jo selvfølgelig en styrt endring. Men så lenge du føler at det skjer på egen vilje, så er det det jo». Medarbeidernes indre motivasjon knyttet til å gjøre en god jobb, og samtidig ha en spennende og meningsfull jobb, er fremmede faktorer med tanke på kompetansevidningsarbeid.

6.1.4.2 Informasjon og involvering

Nordhaug (2004) og Weber (2019) peker på at motivasjon har sammenheng med graden av informasjon og involvering. Gratton (2019) fremhever videre at arbeidsgivers støtte er viktig for medarbeidernes motivasjon. På spørsmål om intervjupersonene ser at SKE har behov for kompetansevidning, svarer Alex, Kim, Dani og Sam «ja». Denne forståelsen og motivasjon for endringen kan fremme SKEs arbeid med kompetansevidning. Lederne sikre at medarbeiderne fikk informasjon om LMM, oppfordre til å lese om programmet, samtale med de som viste interesse og støtte de som valgte å søke. Dokumentene viser også at lederne ble bedt om å oppfordre aktuelle medarbeidere til å søke om plass i LMM. Generelt var lederne forventet å vise engasjement ovenfor deltakerne i forkant, underveis og i etterkant av programmet. Chris opplever å ha fulgt deltakerne opp i hele prosessen, noe som bekreftes i intervju med deltakerne. Sam sier: «Og så ble vi jo tenkt på, noe som føles bra, det var liksom toppledelsen var inne tidlig, det føles jo styrkende. Så du føler jo at du er med på noe som er

viktig». Intervjuene viser altså at deltakerne synes det var motiverende at ledelsen var tett på, og at de opplevde å bli sett og hørt av ledelsen, noe som fremmer kompetansevridning.

6.1.4.3 Motivasjon og mestringsforventning

Alex og Kim peker på at mange medarbeidere i utgangspunktet er motiverte for å vri kompetansen sin, men at det er for diffust hva de skal vri mot. Kim sier: «Veldig mange vil ha relevant kompetanse». Disse medarbeiderne virker å være indre motivert, men krever samtidig spesiell oppmerksomhet. Medarbeiderne kan miste motivasjonen, dersom de ikke får hjelp til å vri kompetansen. Motiverte medarbeidere er ofte drivkrefter i endring.

Medarbeidere uten motivasjon vil kunne oppleves som motkrefter til endring, fordi deres mestringsforventning synker med motivasjon til å gjennomføre kompetansevridning.

Medarbeidere med manglende motivasjon vil ikke bare ha lavere mestringsforventning til kompetansevridning, men de vil sannsynligvis også føle seg mindre kompetente. Alex forklarer at selv om noen medarbeidere mangler motivasjon, vrir de likevel kompetansen sin: «Vi er et underlig lojalt gjeng. [...] selv om vi på en måte er litt motstridig, så aksepterer de aller aller fleste av oss, og vi snur oss rundt.» Disse medarbeiderne synes å vri kompetansen av lojalitet ovenfor SKE. I disse tilfellene er det tilsynelatende ytre insentiver som påvirker motivasjonen. Motivasjonen for kompetansevridning antas å være at unnlattelse av kompetansevridning vil kunne få konsekvenser for medarbeiderne, eksempelvis tap av muligheter eller oppgaver. Kim peker på at disse medarbeiderne kan trenge lengre tid til øving enn medarbeidere som er indre motiverte for kompetansevridning. I dette tilfellet strider min forskning med Ruuds (2021) teorier. Han skriver det ikke er hensiktsmessig å gi medarbeidere med lite motivasjon ny kompetanse, fordi de ikke er mottakelig for å endre atferd eller ta kompetansen i bruk. Med bakgrunn i intervjuene, kan det synes som kompetansevridning likevel kan lykkes, men at medarbeidere med manglende eller lav motivasjon, må følges opp på en annen måte enn motiverte medarbeidere. Informasjon, involvering og kompetansetiltak må tilpasses individuelt i disse tilfellene slik at sannsynligheten for å lykkes med kompetansevridning øker. Ovenfor en slik situasjon bør SKE være særlig bevisst på hvilke kompetansetiltak som igangsattes. Det vil sannsynligvis være nødvendig å utvikle alle deler av kompetansebegrepet, og kanskje ha særlig bevissthet rundt holdningsvridning. Dette vil fremme kompetansevridningen.

6.1.4.4 Medarbeiderens alder

Cukier (2020) viser til at ulike grupper medarbeidere har ulik mestringsforventning til muligheten for å tilegne seg ny kompetanse, noe som påvirker motivasjonen. Alex sier at alderssammensetningen i LMM varierte fra tyveårene til førtiårene, samtidig som SKEs gjennomsnittsalder er noe høyere. «[Vi har] en snittalder i etaten på over 49 år, så det er jo mange som begynner å komme i en alder der man ikke nødvendigvis er så fremoverlent som det man blir bedt om hele tiden.» Ifølge Cukier (2020) utmerker den yngre generasjonen ansatte seg ved å ha høy mestringsforventning og selvtillit, mens ansatte med høyere alder generelt sett har lavere mestringsforventning. YS (2023) arbeidslivsbarometer peker også på at andelen arbeidstakere over 45 år som er interessert i etter- og videreutdanning er betydelig lavere enn for arbeidstakere under 45 år. Rapporten viser samtidig at bakgrunnen for dette er at de eldste arbeidstakerne svarer at de har tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben. Lai (2021) referer til at medarbeider med lav mestringsforventning ofte yter mindre enn en medarbeider med høy mestringsforventning, noe som har sammenheng med forståelse av kompetansekravet til oppgaven medarbeiderne skal vris mot. Dette kan være en forklaring på hvorfor eldre medarbeidere ikke er like motiverte for kompetansevidning, selv om de i utgangspunktet har høyere kunnskap, evner og ferdigheter enn medarbeidere med høy mestringsforventning. Jeg mangler data til å konkludere på betydningen av alder med tanke på mestringsforventning og motivasjon. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at alder kan være en faktor som påvirker motivasjonen og dermed kan være både en hemmer og en fremmer for kompetansevidning.

6.1.4.5 Oppsummering

Intervjuene bekrefter at indre motivasjon er en viktig faktor for å lykkes med kompetansevidning. Det er flere forhold som påvirker medarbeidernes motivasjon, herunder informasjon og forståelse for endringen, og støtte fra lederne. Det er viktig at lederne "ser" sine ansatte og at arbeidet med kompetansevidning tilpasses den enkeltes behov. Dersom SKE lykkes med dette, vil dette fremme arbeidet med kompetansevidning.

6.1.5 Evaluering

6.1.5.1 Gjennomføring av evaluering

Ifølge Chris evalueres kompetansetiltak sjeldent, og det er stort sett reaksjoner som evalueres. I tråd med Mikkelsen & Laudal (2016) viser intervjuene og dokumentene, at HR

gjennomførte evaluering av LMM, samt at deltakerne, deres nærmeste leder, overordnet lederledd, mentorer og tillitsvalgte ble invitert til å evaluere LMM.

Evalueringen ble gjennomført høsten 2022, altså noen måneder etter at programmet var fullført. Evalueringen ser ut til å ha målt reaksjoner på LMM som program, herunder hva som fungerte bra og hva som kunne vært gjort annerledes. Dette er i tråd med Grohmann & Kauffeld (i Mikkelsen & Laudal, 2016) knyttet til tidspunkt og målepunkter for evaluering. Læring er i evalueringen tilsynelatende målt gjennom spørsmål om hvordan deltakerne drar nytte av kompetanse fra LMM. Utover dette synes SKE å ha målt atferd og organisatoriske resultater i form av hvor mange av deltakerne fra LMM som har fått utviklingsoppgaver, og hvor mange prosent arbeidstid de bruker på utviklingsoppgaver.

Chris sier at kompetanseutviklingsprogrammet oppleves å ha hatt god effekt gjennom at deltakerne har fungert godt i utviklingsteamene, og viser til at effekten knytter seg til både læring, atferd og organisatoriske resultater. Kim, Dani og Sam støtter dette. Kim sier: «Det er jo det at de har truffet på de modulene de hadde». Dani sier: «Jeg har hatt effekt». Og viser til at hen har fått utviklingsoppgaver og opplever å kunne bruke ny kunnskap i det daglige arbeidet. Sam sier noe av det samme: «Uavhengig at noen slutter. [...] Men den kunnskapen du fikk i det programmet, og de båndene du knyttet med de som var der, det må jo være positivt for SKE». Sitatene viser konsensus rundt at LMM har hatt effekt.

6.1.5.2 Underveisevaluering

Rangraz and Pareto (2021) anbefaler å gjennomføre underveisevaluering. I tillegg anbefaler Cukier (2019) å utarbeide mål og måleparametere. Det fremkommer verken i intervju eller dokumentene, at SKE har gjennomført underveisevaluering eller utarbeidet måleparametere. En konsekvens av dette er at SKE har mistet muligheten til å justere LMM underveis. Intervjuene viser at det er tilbakemeldinger det kunne vært nyttig å få, for å ha mulighet til å justere kommende samlinger og presentasjoner. Sam sier: «Noen er jo sinnssykt flinke av de eksterne, men noen er litt sånn, ja, ok, det passet kanskje ikke». Underveisevaluering kan fremme muligheten for å lykkes med kompetansevidning fordi det gir mulighet for å justere underveis, samtidig som manglende underveisevaluering kan hemme muligheten for å lykkes med kompetansevidning. Tilsvarende gjelder måleparametere. Evaluering av kompetansetiltaket fremmer kompetansevidning, i den forstand at SKE kan skaffe seg læringspunkter til senere bruk. Imidlertid er det en hemmer for å lykkes med

kompetansevridding at det ikke er satt opp mål og parametere i forkant av LMM for hvilken effekt som ønskes oppnådd. Dette gjør det også mer krevende å måle om tiltaket faktisk har gitt ønsket effekt.

6.1.5.3 Oppsummering

SKE har gjennomført evaluering av LMM. Relevante parter var invitert til å delta. Måling var særlig knyttet til reaksjoner på LMM og hvorvidt deltakerne hadde fått nye oppgaver etter å ha fått tilført ny kompetanse. Evaluering av gjennomførte kompetansetiltak fremmer kompetansevriddingen. SKE har ikke utarbeidet mål og måleparametere i forkant av LMM, og det er heller ikke gjennomført underveisevaluering. Dette gjør det utfordrende å måle faktisk effekt, og noe som kan hemme kompetansevriddingen.

6.2 Drøftelse av enkelte dilemmaer

I arbeidet med analysen og drøftelsen over, har jeg identifisert tre dilemmaer jeg ønsker å drøfte særskilt. Under vil jeg presentere og drøfte disse.

6.2.1 Utvelgelsen av deltakere

Gjennom intervju har jeg funnet at prosessen med utvelgelse av deltakere til LMM var grundig, men også preget av «politikk». Med bakgrunn i kvalifikasjonskravene, vurderte og prioriterte HR alle søkerne. I forkant av prioriteringsarbeidet var det forhåndsdefinert hvor mange plasser hver avdeling skulle få. Føringsene HR fulgte i prioriteringsarbeidet, var at deltakerne skulle være representative for divisjonen med tanke på alder, kjønn, kompetanse og geografi. HR valgte å ikke gjennomføre samtaler med søkerens ledere for å kvalitetssikre søkerens beskrivelser av seg selv. Bakgrunnen for dette var at HR ikke ønsket at prestasjoner og (manglende) prioritet i lønnsforhandlinger skulle få betydning utvelgelsen, da dette ikke nødvendigvis sier noe om søkerens motivasjon for å søke LMM. Ifølge dokumentene og intervju ble prioriteringslisten avstemt med toppledelsen. Det ble etterfølgende foretatt flere omprioriteringer etter ledelsens ønske. Max sier dette om prosessen:

Det man møter på, når det er begrenset antall plasser, så er det jo at alle vil ha med noen. Det er noe politikk inne her, men vi prøvde å være ganske strenge på at vi har gjort en vurdering av disse søknadene. Vi tror at dette er de mest nyttige kandidatene. Det var viktig for oss å ha en grundig prosess. [For å sikre] at dette ble et legitimt program.

Prioriteringsprosessen hadde som formål å få frem de beste søkerne. Det er en klar fremmer for kompetansevidning at prosessene er gode og at de riktige deltakerne ble plukket ut. Imidlertid ble prosessen med HRs prioritering og ledelsens omprioritering, kjent for deltakerne. Dette har tilsynelatende hatt påvirkning på to forhold som begge kan ha hemmet prosessen med kompetansevidning i forkant av LMM. På den ene siden har omprioriteringen av søkerne ført til en opplevelse av underminering av HRs vurdering. Sam sier det slik:

Hvem som skal inn i programmet blir jo mer politisk, så det blir jo, ja, hvem vil vi ha inn i programmet. Så det blir litt sånne ting, selv om de får lov til å styre litt, de som sitter i HR, så får ikke de bestemme alt.

Sitatet viser at deltakerne opplevde dragkampen som lite motiverende, noe også dette sitatet fra Sam viser: «For min del er det jo at man hadde lyst. Og så er jo selvfølgelig utplukket kanskje en annen greie. For det er jo gjort av både ledelse, og ledelse, og ledelse, og ledelse.» Ledelsens beslutning om omprioritering er et eksempel på detaljstyring som kan medføre tap av respekt og tillit ovenfor HR fra organisasjonen ellers. Dette kan ha virket hemmende på kompetansevidningen i forkant av LMM.

På den andre siden har selve omprioriteringsprosessen medført at det hersker usikkerhet rundt om det er de beste som har fått plass, eller om den enkelte er kvotert inn fordi lederne ønsket noen av sine med. Dette kan være en hemmer for kompetansevidningen. Det fremkommer ikke av verken intervju eller dokumentene hvilke vurderinger ledelsen foretok ved omprioriteringen av søkerne. Jeg kan derfor ikke konkludere på om ledelsen omprioriterte med bakgrunn i de samme kriteriene som HR hadde basert sin prioriteringsliste på, eller om ledelsen faktisk omprioriterte med bakgrunn i hvem de vurderte fortjente en plass i LMM med bakgrunn i leveranser og prioritering i lønnsforhandling.

Selv om prosessen med å velge ut deltakere opplevdes som omfattende, viser intervjuene at deltakerne satte pris på å ha blitt sett av ledelsen. Dette trekkes frem som motiverende, og fremmer derfor kompetansevidning.

6.2.1.1 Oppsummering

I utgangspunktet var utvelgelsen av deltakere en ryddig prosess hvor det ble lagt vekt på en rekke forhåndsdefinerte kriterier. Imidlertid har lederens ønske om å få med noen av sine,

medført en viss politikk i utvelgelsen, noe også deltakerne har fått kjennskap til. Dette synes å ha påvirket motivasjonen i forkant av LMM, men ikke motivasjonen til å fullføre LMM.

6.2.2 Manglende oppfølging og nye oppgaver:

Formålet med LMM var å øke utviklingskapasiteten til SKE gjennom å vri noen medarbeideres kompetanse fra fag til utvikling. Intervjuene viser at SKE ikke hadde identifisert konkrete oppgaver og roller som deltakerne av LMM skulle fylle. Mangel på identifiserte roller og oppgaver påvirker mulighetene for deltakernes kompetansemobilisering. Intervjupersonene peker på at mobilisering av kompetansen i etterkant av LMM var ulik for deltakerne. Noen fikk raskt utviklingsoppgaver, for noen tok det lang tid, mens andre ikke har fått nye oppgaver. Intervjupersonene sier at det er flere årsaker til dette, herunder at lederne ikke har forstått hvordan de skulle følge opp og gi nye oppgaver for kompetansevidring. Intervjupersonene trekker også frem at organisasjonen ikke har forstått hvilken kompetanse den er tilført, og at det ikke er forankret godt nok at deltakere med ny utviklingskompetanse skulle inviteres inn i utviklingsoppgaver. Dani sier dette: «Det tror jeg hadde vært bedre hvis det hadde vært synliggjort hva vi faktisk har gjort der for alle, som i alle fall trenger kompetanse og kunne se nytten i og ta imot de som har hatt det prosjektet». Sam peker på manglende forankring også i ledelsen:

Det er liksom de som satt der og var tett på oss, var jo mer divisjonsledelsen, mens når du skal gjøre jobben, så forholder du deg til helt andre ledere. Og det er jo selvfølgelig helt greit det, men det er jo vanskelig at når du skal, vet jo ikke hvem du er, de regionale vil jo fremme sine folk. Sånn som de som er mine sjefer vil fremme meg.

Ifølge Sam prøvde nærmeste leder lenge å skaffe hen utviklingsoppgaver, men det lyktes ikke før etter åtte måneder. Grunnen til det oppgis å være at roller i utviklingsinitiativ allerede var besatt, eksempelvis fordi ledige roller ble besatt av medarbeidere som satt organisatorisk nærmere de som eide og/eller ledet utviklingsinitiativene. Sam sier:

Det føles ikke godt nok kommunisert hva man faktisk gjorde. Men det er jo på grunn av at det er ingen som har bestilt dette programmet. I alle fall ikke de som skal ha personer. De har ikke sett behovet for det. Det var jo mer en bestilling på at dette her høres bra ut. Enn at her foreligger det 15 nye stillinger, hvordan skal vi få folk inn i de stillingene, og få dem til å lære det vi vil at de skal lære.

Sitatet viser at selv om SKE har identifisert et behov for mer utviklingskompetanse, kommer ikke nødvendigvis behovet fra de som jobber med utvikling. Samspillet mellom ledelse/HR og lavere nivå i organisasjonen ser ut til å mangle. Dette kan hemme kompetansevidningen.

Lai (2021) viser til at manglende kompetansemobilisering kan få negative konsekvenser for organisasjonen, eksempelvis kompetanseinkongruens. Om dette sier Max:

[v]i må bli bedre i planleggingsfasen å kunne skissere ut noen potensielle stillinger eller muligheter. Nå var vi litt sånn, ok, deltakerne må ta et ansvar for å få brukt sin kompetanse, men ha det enda mer gjennomtenkt på hvilke roller man kan gå inn igjennom oppgaver.

Slik kompetanseinkongruens kan få betydning for indre motivasjon, mestringsfølelse, jobbtilfredshet og høyere turnoverintensjon. I LMM utviklet SKE etterspurt kompetanse. Likevel er det grunn til å peke på at en mer målrettet tilnærming til aktuelle oppgaver og roller, ville ha vært fremmende med tanke på kompetansemobilisering etter LMM. Sam uttrykker at hen ikke har oversikt over utviklingsaktiviteter utover egen gruppe, og at det da blir vanskelig å skulle lete etter aktuelle og relevante utviklingsaktiviteter. Følgende sitat fra Alex beskriver denne utfordringen: «for du vet jo ikke som ansatt, hva som skjer, og hva som er viktig, og hvem som jobber med det, hvor jobber de, det er jo ikke noe som står noen plass». Her peker Alex på en praktisk utfordring som påvirker muligheten for mobilisering av kompetanse. Intervjuene viser at deltakerne er frustrerte over den lange veien til nye oppgaver, over å ikke bli sett av organisasjonen, at de er forventet å finne nye oppgaver selv, og at deltakerne som en følge av dette ikke har fått tatt i bruk ny kompetanse. Dette tyder på at prosessene i hierarkiet og opplevd motstand knyttet til å gi deltakerne nye oppgaver, har gitt en opplevelse av lavere jobbtilfredshet og følelse av verdi noe som kan hemme kompetansevidningen og gi lavere effekt av iverksatte tiltak.

Cukier (2019) referer til forskning som viser redusert effekt av kompetansevidning dersom ny kompetanse ikke mobiliseres innen de første seks månedene etter gjennomført kompetansetiltak. Min forskning sammenfaller til en viss grad med Cukiers (2019) forskning. Samtidig viser verken intervjuene eller dokumentene at effekten av kompetansevidningstiltaket har avtatt etter seks måneder. Alex og Sam peker på at lederne må være villige til å gi tid og rom til å øve og ta i bruk ny kompetanse. Dersom

kompetansemobilisering går ut over måloppnåelse, må dette om nødvendig forankres i overordnet ledernivå. Ifølge intervjupersonene er tidsmomentet et forhold som kan virke hemmende på kompetansevridningen. Jeg finner støtte for dette i Weber (2019), som peker på at selv om kompetanseutviklingstiltaket er kort, kan en ikke forvente at kompetansen er vridd når tiltaket er gjennomført.

6.2.2.1 Oppsummering

SKE hadde ikke identifisert roller og oppgaver som deltaker skulle tre inn i etter LMM. Manglende struktur for å benytte medarbeidere med ønsket fremtidig kompetanse, og som SKE har brukt betydelige ressurser på å utvikle, er kritisk for SKEs mobilisering og utnyttelse av medarbeidernes potensiale. Dette kan påvirke medarbeidernes motivasjon, og kan være en hemmer for SKEs kompetansevridningsarbeid.

6.2.3 Tap i kompetansebeholdningen

Intervjuene og dokumentene viser at 27% av deltakerne i LMM ikke har fått nye oppgaver etter at kompetansetiltaket var ferdig. Lai (2021) peker på at lav kompetansemobilisering og tilfeldig satsing på kompetanse, kan medføre lavere mestringsforventning, opplevelse av inkompetanse, lavere jobbtilfredshet og høyere turnoverintensjon. Intervjuene viser at omtrent 22% av deltakerne har sluttet i SKE i etterkant av LMM. Jeg mangler data til å analysere hvorvidt manglende kompetansemobilisering er en medvirkende årsak til at deltakerne sluttet i SKE, men manglende mestringsforventning, jobbtilfredshet og kompetansemobilisering kan åpenbart hemme kompetansevridningsarbeid.

Data fra intervjuene tyder på at det går en grense for hvor lenge medarbeiderne motiveres av indre insentiver. Empirien antyder at indre insentiver på et tidspunkt avtar å motivere, samtidig som ytre insentiver motiverer stadig mer. Dette uttrykkes i sitatet fra Sam:

[j]eg har fått utrolige muligheter til å utvikle meg selv, men før eller senere så får du tilbud andre plasser som du ikke kan takke nei til. Jeg tror det er vanskelig å si at de kunne beholdt deg uansett hvis du ikke selvfølgelig sier at du kunne fått samme type lønning. Men det er klart, det er jo ikke det viktigste i verden. Men det er viktig nok når det blir så store avstander som det er.

Sitatet tyder på at det ikke nødvendigvis er et dikotomisk skille mellom ytre og indre motivasjon, men at det i noen situasjoner kan være en glidende overgang knyttet til når medarbeider motiveres av indre eller ytre motivasjon. På et tidspunkt synes det som medarbeideren har så mange nye kompetanser, at hen opplever at det også bør vises på lønnen og ikke bare i tilbudet på spennende oppgaver. Det er viktig for SKE å være oppmerksom på at organisasjonen på den måten kan bidra til å skubbe kompetente medarbeidere ut i andre jobber i andre virksomheter, og at SKE på den måten kan drive kompetanseutvikling som medvirker til at organisasjonen tappes for de kompetansene organisasjonen nettopp har investert i. For å ivareta disse medarbeidernes kontinuerlige kompetanseutvikling, må SKE ha gode planer for talentutvikling. Dette innebærer også å ha god oversikt over, styre og utvikle talentene optimalt, noe som medfører at SKE må kartlegge medarbeidernes fulle kompetanse. Det er viktig for SKE å kjenne sine medarbeidere godt og være særlig oppmerksom på forholdet mellom indre og ytre motivasjon. Dette fordi særlig indre motivasjon synes å være en fremmer for arbeid med kompetansevidning.

6.2.3.1 Oppsummering

SKE har hatt et tap i ervervet kompetanse etter LMM, det er ikke tydelig hva årsaken til dette er. Manglende kompetansemobilisering og ytre motivasjon kan være årsaker. SKE må ha planer for talentutvikling for å beholde medarbeidere med riktig kompetanse.

7 Avslutning

7.1 Avsluttende oppsummering

I dette kapittelet vil jeg oppsummere og se på hvorvidt problemstillingen er besvart, før jeg deretter presenterer forslag til videre forskning.

Gjennom problemstillingen "*Hvordan arbeider Skatteetaten med å vri medarbeidernes nåværende kompetanse? Og hva kan hemme og fremme kompetansevidning?*", har jeg ønsket å øke kunnskapen min om hvordan en stor offentlig arbeidsgiver jobber med kompetansevidning, samt fremmere og hemmere ved kompetansevidningsarbeid.

Jeg har funnet at SKE har hatt grundige prosesser knyttet til arbeidet med kompetansevidning, og at SKE følger stegene i Lais (2021) rammeverk for arbeid med strategisk kompetanseledelse. I dette arbeidet er det flere forhold som fremmer kompetansevidning, herunder arbeidet med strategiske kompetanseplaner og kompetansetiltak.

Samtidig viser min forskning at SKE med fordel kan jobbe mer helhetlig og strukturert med kompetansekartlegging, kompetansemobilisering og motivasjon. Disse forholdene har til en viss grad hemmet kompetansevidningsarbeidet. Dette med bakgrunn i at kompetansekartlegging ikke er gjennomført slik forskning anbefaler. Intervjuene viser at deltakerne kun delvis har fått mobilisert sin nye kompetanse. Enkelte deltakere har raskt fått nye oppgaver. Noen deltakere har ventet lenge, mens noen fortsatt ikke har fått nye oppgaver. Mulige årsaker til dette er manglende forståelse i organisasjonen for hvilken kompetanse deltakerne er tilført og forventning til organisasjonen om bruk av ny kompetanse. Det kan også hatt betydning at SKE ikke har identifisert roller og oppgaver i forkant av kompetansevidningen. Disse forholdene kan ha igjen hatt påvirkning på deltakernes indre motivasjon. SKE har også hatt et tap i kompetansebeholdningen i etterkant av LMM fordi flere av deltakerne har sluttet i etaten. Det er viktig å ha gode planer på plass for talentutvikling for å unngå at medarbeidere med ny kompetanse slutter. Utvelgelsen av deltakere til LMM var i utgangspunktet basert på objektive kriterier, men funn viser at prosessen oppleves av intervjupersonene å ha blitt politisert. Omprioritering av søkere førte til en viss usikkerhet knyttet til på hvilket grunnlag deltakerne fikk plass i LMM, noe som igjen opplevdes som lite motiverende.

Jeg har sett på et begrenset utvalg av SKEs arbeid med kompetansevidning, og forskningen gir derfor ikke grunnlag for generalisering. Jeg opplever likevel at min forskning svarer ut problemstillingen jeg har formulert. Jeg håper at min forskning kan bidra til kunnskap som SKE, og andre organisasjoner, kan dra nytte av i sitt videre arbeid med kompetansevidning.

7.2 Videre forskning

Undersøkelsen min viser kun et lite utsnitt på et fagfelt hvor det er forsket relativt lite i Norge. Oppgaven har gitt meg innblikk i flere interessante forhold knyttet til kompetansevidningsarbeid, herunder hva som kan hemme og fremme dette arbeidet.

Av hensyn til oppgavens omfang, har jeg kun intervjuet seks personer. For å få en mer nyansert undersøkelse, kan det være interessant å gjennomføre en større studie i SKE hvor flere personer fra flere avdelinger intervjues, eventuelt gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Det kunne også ha vært nyttig å gjennomføre lignende undersøkelser i andre offentlige organisasjoner for å sammenlikne funn og forbedringspotensialer. Videre kunne det vært interessant å sammenligne hvordan private og offentlige organisasjoner av ulik størrelse jobber med kompetansevidning.

Det er flere forhold jeg har funnet interessant, men hvor jeg mangler data til å kunne konkludere. Herunder ledernes betydning for å lykkes med kompetansevidning, og forholdet mellom kompetansekartlegging av samtlige elementer i kompetansebegrepet og valg av kompetansetiltak. Eksempelvis hvilke kompetansetiltak som kan gi størst effekt dersom holdninger må vris.

Det finnes noe forskning som knytter seg til korrelasjonen mellom kompetansemobilisering, mestringsforventning og motivasjon. Det hadde vært interessant å se nærmere på hvorvidt personlige forhold ved medarbeideren, eksempelvis alder, utdanningsnivå og opplevd autonomi, har betydning for korrelasjonen, herunder et mer nyansert bilde av kompetansemobilisering, motivasjon og turnoverintensjon.

Referanseliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Cukier, W. (2020). Return on Investment Industry Leadership on Upskilling and Reskilling their Workforce. *SkillsNext*. <https://ppforum.ca/publications/return-on-investment-industry-leadership-on-upskilling/>
- Egerdal, Å. G. (2023). *HR-boka*. Gyldendal.
- Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning, (2006). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32006H0962&qid=1699435596531>
- Fung, M. (2020). Developing a Robust System for Upskilling and Reskilling the Workforce: Lessons from the SkillsFuture Movement in Singapore. In B. Panth & R. Maclean (Eds.), (Vol. 55). Singapore: Springer Singapore Pte. Limited. https://doi.org/10.1007/978-981-15-7018-6_39
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Gratton, L. (2019). New Frontiers in Re-skilling and Up-skilling. <https://sloanreview.mit.edu/article/new-frontiers-in-re-skilling-and-upskilling/>
- Haverland, S. (2022). *Critical Success Factors for Reskilling and Upskilling Engineer Leaders in Customized Executive Education Programs* ProQuest Dissertations.
- Horn, T. S. (2002). *Advances in sport psychology*. Human Kinetics.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kunnskapsdepartementet. (2020). *Meld. St. 14 (2019 –2020) Melding til Stortinget Kompetansereformen – Lære hele livet*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.

- 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), 140-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00376.x>
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Li, L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information systems frontiers*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Markussen-utvalget. (2019). *NOU 2019: 12*
- Lærekraftig utvikling — Livslang læring for omstilling og konkurransevne.*
www.regjeringen.no
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Cappelen Damm akademisk.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Universitetsforl.
- Penesis, I., Barnes Katersky, R., Kilpatrick, S., Symes, M., & León de la Barra, B. A. (2017). Reskilling the manufacturing workforce and developing capabilities for the future. *Australasian Journal of Engineering Education*, 22(1), 14-22. <https://doi.org/10.1080/22054952.2017.1338228>
- Polanyi, M., & Sen, A. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Rangraz, M., & Pareto, L. (2021). Workplace work-integrated learning: supporting industry 4.0 transformation for small manufacturing plants by reskilling staff. *International journal of lifelong education*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1867249>
- Ruud, G. (2021). *Kompetanseutvikling som virker : fra læring til implementering*. Universitetsforlaget.
- Saue, J. (2023). *Eksamen i metode, STV-3036*.
- Sawant, R., Thomas, B., & Kadlag, S. (2022). Reskilling and Upskilling : To Stay Relevant in Today's Industry. *International Review of Business and Economics*, Vol. 7(1). <https://digitalcommons.du.edu/irbe/vol7/iss1/4/>
- Skatteetaten. (2023). *Fremtidens innkreving*. Retrieved 05.10.2023, <https://www.skatteetaten.no/fremtidensinnkreving/>

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Weaver, A. (2021). TECHNOLOGY AND THE RESKILLING DEBATE: WHAT'S THE PROBLEM AND WHAT SHOULD BE DONE? *Comparative labor law & policy journal*, 41(3), 583.
- Weber, L. (2019). Why Companies Are Failing at Reskilling. *The Wall Street Journal*. http://107.21.202.27/static/WSJ_JPMC_iQ4-The_waze_for_careers-c7dee2f3e53a5989b2c1d23a55b20d07.pdf
- WEF. (2018). *Towards a Reskilling Revolution A Future of Jobs for All*. W. E. Forum. <https://www.weforum.org/reports/towards-a-reskilling-revolution/>
- YS. (2023). *Arbeidslivsbarometer Norsk Arbeidsliv 2023*. (Arbeidslivsbarometer, Issue. YS. <https://ys.no/wp-content/uploads/2023/08/Arbeidslivsbarometeret-for-2023.pdf>
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide for rollen medarbeider

Tema 1: Innledning

- Hva er din rolle i Skatteetaten?
 - Medarbeider - hvor stor er din gruppe?

Tema 2: Kompetanseutvikling generelt

- Hva forstår du med begrepet kompetanse?
- I hvilken grad er du kjent med Skatteetatens strategiske kompetanseplan?
- Har du vært informert og/eller involvert i Skatteetatens kartlegging av kompetansen etaten har i dag?

Tema 3: Riktig, god og viktig endring – endringsstrategi

Skatteetaten jobber med å utvikle, herunder vri medarbeidernes kompetanse, slik at kompetansen er tilpasset organisasjonens fremtidige behov.

- Hvordan opplever du prosessen med vridning av kompetanse?

Hjelpespørsmål

- Involvering: På hvilken måte har du vært involvert i arbeidet med arbeidsgivers behov for vridning av kompetanse?
- Informasjon: Hvordan opplever du å ha vært informert om endringsarbeidet underveis i prosessen?
- I hvilken grad opplever du at du/din gruppe/din enhet forstår behovet for endringen og vridning av kompetanse?

Tema 4: Kompetansetiltak

- Hvilke kompetansetiltak er gjennomført på din arbeidsplass? (Eks. eksterne kurs, interne kurs, klasseromsundervisning, skulder til skulder, mentor, korte opplæringsøkter, lange opplæringsøkter.)
 - Hvilke tiltak for vridning har blitt iverksatt ovenfor deg?
- Er det noen måter å vri kompetanse på som du har erfaring med, og som du vurderer fungerer bedre eller dårligere enn andre måter? Gi eksempler.
- Er det noen faktorer som påvirker opplæringsprosessen positivt eller negativt? I så fall, hvilke? (Eks. leder/kollegaer, opplevd tilhørighet, opplevd autonomi, lønn, utviklingsmuligheter, karriere, etc.)
- Finnes det en plan for hvordan du skal vri kompetansen din?
- Hva tenker du om det å skulle bytte arbeidsoppgaver?
- Er det noe du føler at du mister ved å vri kompetansen din mot andre oppgaver?
- Hva motiverer deg/motiverer deg ikke ved den pålagte vridningen av kompetanse og prosessen rundt det?
- Er det noe du tenker din arbeidsgiver kunne gjort annerledes for å sørge for å sikre at du har rett kompetanse i fremtiden?

Tema 5: 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?

Intervjuguide for rollen HR rådgiver

Tema 1: Innledning

- Hva er din rolle i Skatteetaten?

Tema 2: Kompetanseutvikling generelt

- Hva forstår du med begrepet kompetanse?
- Hva tenker du kompetanseutvikling i form av vridning av kompetanse handler om?
- I hvilken grad har du vært involvert i arbeidet med Skatteetatens strategiske kompetanseplan?
- Har medarbeiderenes kompetanse blitt kartlagt?
- Ble medarbeidernes kompetanse kartlagt i forkant av Lær mye mer?
- Evt. Hvordan ble dette arbeidet utført/hva besto arbeidet av?
- Hvordan vil du beskrive din rolle i arbeidet med kompetansevridning, og særlig knyttet til Lær mye mer?

Tema 3: Riktig, god og viktig endring – endringsstrategi

- I hvilken grad opplevde du at det ble gitt informasjon til andre enn deltakerne i Lær mye mer?
- I hvilken grad opplever du at medarbeiderne som deltok i Lær mye mer forsto behovet for vridning av kompetanse?
- Og hvordan vurderer du dette for medarbeidere i Brukerdialog på generelt grunnlag?

Tema 4: Kompetansetiltak

- Hvilke kompetansetiltak for vridning ble gjennomført i Lær mye mer?
(Eks. eksterne kurs, interne kurs, klasseromsundervisning, skulder til skulder, mentor, korte opplæringsøkter, lange opplæringsøkter.)
- Er det noen måter å vri kompetanse på som du har erfaring med, og som du vurderer fungere bedre eller dårligere enn andre måter? Gi eksempler.
- Opplevde du at deltakerne i Lær mye mer var motiverte for å vri kompetansen sin?
- Av mottatt presentasjon ser jeg at dere har lagt vekt på motivasjon når dere har plukket ut deltakere til Lær mye mer? Alle må ha vært motiverte siden de søkte. Hvordan ble deltakerne plukket ut?
- Hva tror du motiverer medarbeidere ved pålagt kompetansevridning?
- Er det noen faktorer som påvirker opplæringsprosessen positivt eller negativt? I så fall, hvilke?
 - (Eks. leder/kollegaer, opplevd tilhørighet, opplevd autonomi, lønn, utviklingsmuligheter, karriere, etc.)

Tema 6 Oppfølging

- Hvordan ble deltakerne fulgt opp etter at de var ferdig med programmet?
- Hvordan ble lederne forberedt på medarbeidernes nye kompetanse?
- Ble det stilt krav til medarbeiderne om å anvende ny kompetanse?
 - Forventningsavklaring

Tema 7: Evaluering og resultater av kompetanseutvikling

- Er de iverksatte kompetansetiltakene evaluert?
- Hvilke resultater mener du at SKE har oppnådd gjennom kompetansevridningstiltakene?
- Er det noe du opplever at Skatteetaten som organisasjon mister ved å vri kompetansen mot andre oppgaver?
- Hva kan SKE gjøre for å beholde medarbeidere som har utviklet/vridt sin kompetanse?

Tema 8: Avslutningsvis

- Er det noen andre forhold ved tematikken som jeg ikke har fått belyst gjennom intervjuet som du tenker er viktig?
- Eventuelt, har du noe mer å tilføye?

Intervjuguide for rollen leder

Tema 1: Innledning

- Hva er din rolle i Skatteetaten?
 - leder - hvor mange leder du, og på hvilket nivå?

Tema 2: Kompetanseutvikling generelt

- Hva forstår du med begrepet kompetanse?
- Hva tenker du kompetanseutvikling i form av vridning av kompetanse handler om?
- I hvilken grad har du satt deg inn i Skatteetatens strategiske kompetanseplan?
- På hvilken måte har du vært informert og/eller involvert i kartleggingen av kompetansen Skatteetaten har i dag?
- På hvilken måte har du/har du hatt/har dine medarbeidere hatt behov for å vri egen kompetanse gjennom ditt/sitt arbeidsforhold i Skatteetaten?

Tema 3: Riktig, god og viktig endring – endringsstrategi

- Involvering: På hvilken måte har du vært involvert i arbeidet med arbeidsgivers behov for vridning av kompetanse?
- Informasjon: Hvordan opplever du å ha vært informert om endringsarbeidet underveis i prosessen?
- I hvilken grad opplever du at du/din gruppe forstår behovet for endringen og vridning av kompetanse?

Tema 4: Kompetansetiltak

- Hvilke kompetansetiltak for vridning er gjennomført på din arbeidsplass? (Eks. eksterne kurs, interne kurs, klasseromsundervisning, skulder til skulder, mentor, korte opplæringsøkter, lange opplæringsøkter.)
- Er det noen måter å vri kompetanse på som du har erfaring med, og som du vurderer fungerer bedre eller dårligere enn andre måter? Gi eksempler.
- Hva motiverer deg/motiverer deg ikke ved den pålagte vridningen av kompetanse og prosessen rundt det?
- Hvordan vil du beskrive din rolle i kompetansevridningen?
- Er det noen faktorer som påvirker opplæringsprosessen positivt eller negativt? I så fall, hvilke?
 - (Eks. leder/kollegaer, opplevd tilhørighet, opplevd autonomi, lønn, utviklingsmuligheter, karriere, etc.)

Tema 5: Evaluering og resultater av kompetanseutvikling

- Er de iverksatte kompetansetiltakene evaluert?
- Hvilke resultater mener du at SKE har oppnådd gjennom kompetansevridningstiltakene?

Tema 6: Avslutningsvis

- Er det noen andre forhold ved tematikken som jeg ikke har fått belyst gjennom intervjuet som du tenker er viktig?
- Eventuelt, har du noe mer å tilføye?

Intervjuguide for rollens tillitsvalgte

Tema 1: Innledning

Hva er din rolle i Skatteetaten?

- tillitsvalgt - hvor mange er du tillitsvalgt for?

Tema 2: Kompetanseutvikling generelt

- Hva forstår du med begrepet kompetanse?
- Hva tenker du kompetanseutvikling i form av vridning av kompetanse handler om?
- I hvilken grad har du satt deg inn i Skatteetatens strategiske kompetanseplan?
- På hvilken måte har du vært informert og/eller involvert i kartleggingen av kompetansen Skatteetaten har i dag?
- På hvilken måte opplever du som tillitsvalgt organisasjonens behov for vridning av kompetanse?
- I hvilken grad opplever du at det er laget individuelle kompetanseutviklingsplaner?

Tema 3: Riktig, god og viktig endring - endringsstrategi

Skatteetaten jobber med å utvikle, herunder vri medarbeidernes kompetanse, slik at kompetansen er tilpasset organisasjonens fremtidige behov.

- Hvordan opplever du prosessen med vridning av kompetanse?

Hjelpespørsmål

- Involvering: På hvilken måte har du vært involvert i arbeidet med arbeidsgivers behov for vridning av kompetanse?
- Informasjon: Hvordan opplever du å ha vært informert om endringsarbeidet underveis i prosessen?
- I hvilken grad opplever du at ansatte i Skatteetaten forstår behovet for endringen og vridning av kompetanse?

Tema 4: Kompetansetiltak

- Hvilke tiltak for vridning opplever du har blitt iverksatt?
- Er det noen måter å vri kompetanse på som du har erfaring med, og som du vurderer fungerer bedre eller dårligere enn andre måter? Gi eksempler.
- Er det noen faktorer som påvirker opplæringsprosessen positivt eller negativt? I så fall, hvilke?
 - (Eks. leder/kollegaer, opplevd tilhørighet, opplevd autonomi, lønn, utviklingsmuligheter, karriere, etc.)
- Er det noe du tenker din arbeidsgiver kunne gjort annerledes for å sørge for at organisasjonen har rett kompetanse i fremtiden?
- Opplever du at Skatteetatens medarbeidere er motiverte for å vri sin kompetanse?
- Er det noe du opplever at Skatteetaten som organisasjon mister ved å vri kompetansen mot andre oppgaver?
- Hva motiverer deg/motiverer deg ikke ved den pålagte vridningen av kompetanse og prosessen rundt det?
- Er det noe du tenker din arbeidsgiver kunne gjort annerledes for å sørge for å sikre at du har rett kompetanse i fremtiden

Tema 5: Resultater av kompetanseutvikling

- Hvilke resultater mener du at SKE har oppnådd gjennom kompetansevridningstiltakene?
- Hvordan legger SKE til rette for å beholde medarbeidere som har fått vridd sin kompetanse?
- Er det noe du mener SKE kunne ha gjort for å beholde medarbeiderne som har vridd sin kompetanse?

Tema 6: 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?

Vedlegg 2 Godkjenning Sikt



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
673441

Vurderingstype
Automatisk

Dato
11.11.2023

Tittel

Hvordan løser Skatteetaten behovet for ny kompetanse gjennom utvikling av medarbeidernes nåværende kompetanse? Og hva kan hemme og fremme utvikling av kompetanse

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Anne Kamilla Lund

Student

Jorid Saue

Prosjektperiode

04.12.2023 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

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

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

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

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

