



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Kompetanseutvikling for å imøtekomme vekstrelaterte utfordringer

En kvalitativ studie av en bedrift i sterk vekst

Kristina Nilsen og Guro Finstad Bjerken

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, juni 2023

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutning på vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved UiT, Norges arktiske universitet. Det har vært en spennende, fin og lærerik periode som vi tar med oss videre i livet. Etter gode samtaler, både faglig og personlig, sitter vi igjen med et godt vennskap.

Først og fremst må vi gi en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Elin Anita Nilsen. Takk for at du har bidratt med gode faglige diskusjoner og nyttige innspill. Vi setter stor pris på din veiledning og konstruktive tilbakemeldinger gjennom denne masterprosessen.

Videre må vi også rette en stor takk til Kongsberg Satellite Services AS (KSAT), som har ønsket å bidra til denne masteroppgaven. Takk til alle informanter som takket ja til å være med på vårt forskningsprosjekt, og takk til KSAT for at dere har tatt oss imot med åpne armer. Vi er takknemlige for at dere har stilt opp, og gjort det mulig for oss å gjennomføre denne undersøkelsen. Det har vært spennende å bli kjent med dere.

Dette semesteret har vært intensivt, givende og interessant. Vi ønsker å takke våre medstudenter, både på masterkontoret og lunsjgjengen, for gode råd, fine samtaler og nødvendig støtte.

Til slutt må vi også takke familie og venner som har stilt opp med støttende ord i en hektisk periode. Det setter vi utrolig stor pris på!

Tromsø, 31.05.2023

Kristina Nilsen & Guro Finstad Bjerken

Sammendrag

Denne oppgaven handler om kompetanseutvikling, og undersøker hvordan arbeid med kompetanseutvikling imøtekommer utfordringer i en bedrift i sterk vekst. En bedrift som opplever sterk vekst er Kongsberg Satellite Services AS (KSAT), verdensledende leverandør av bakketjenester for satellitter. Studien undersøker dermed hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i KSAT, i tillegg til hvorvidt arbeidet deres imøtekommer utfordringer i forbindelse med veksten. Oppgaven tar med det utgangspunkt i problemsstillingen: «*Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i en bedrift i sterk vekst?*».

Problemsstillingen besvares ved hjelp av en kvalitativ intervjuundersøkelse med ti intervjuer av ansatte og ledere fra KSAT. For å belyse empiriske funn har vi et teoretisk rammeverk bestående av litteratur om bedrifter i sterk vekst, samt teori om kompetanseutvikling. Teorien om kompetanseutvikling er begrenset til fem ulike elementer: *rekruttering, opplæring, kompetansemobilisering, organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse*. Studiens sentrale funn oppsummeres med utgangspunkt i de ulike elementene, og diskuteres så opp mot tre tendenser av utfordringer som er utarbeidet med utgangspunkt i funnene: *høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling, mangler på formelle retningslinjer og silotenking*. Disse utfordringstendensene har til hensikt å utarbeide en forståelse av hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringene de står overfor. Sentrale empiriske funn belyser at bedriften er tydelig bevisst på utfordringene sine, og vet hva som bør gjøres for å fortsette utviklingen. Likevel virker det å være avstand mellom det bedriften ser av utfordringer, og tiltak som faktisk blir gjennomført.

Nøkkelord: Bedrifter i sterk vekst, utfordringer, kompetanseutvikling, kompetanse

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Tema og problemstilling.....	2
1.3	Oppgavens oppbygning	3
2	Kontekst: Kongsberg Satellite Services AS	5
2.1	KSAT og deres organisering	5
2.2	Historien om KSAT.....	8
3	Teoretisk rammeverk.....	10
3.1	Bedrifter i sterk vekst	10
3.1.1	Bedriftens livssyklus	10
3.1.2	Hvordan oppnå sterk vekst?	11
3.1.3	Potensielle utfordringer i bedrifter i sterk vekst.....	13
3.1.4	Oppsummering av litteratur om bedrifter i sterk vekst	15
3.2	Hvorfor kompetanseutvikling?	17
3.2.1	Individuell og organisatorisk kompetanse.....	18
3.2.2	Kompetanseutvikling og læring	19
3.3	Elementer av kompetanseutvikling	20
3.3.1	Rekruttering.....	21
3.3.2	Opplæring.....	22
3.3.3	Kompetansemobilisering.....	23
3.3.4	Organisering for kunnskapsdeling	25
3.3.5	Kollektiv ledelse.....	27
3.3.6	Oppsummering av elementene innenfor kompetanseutvikling	29
3.4	Analysemodell	30
4	Metode.....	31

4.1	Vitenskapelig posisjonering	31
4.2	Forskningsdesign	31
4.2.1	Forskningstilnærming	32
4.3	Forskningsstrategi	33
4.3.1	Metodisk tilnærming	33
4.3.2	Kvalitativ intervjuundersøkelse	34
4.3.3	Tidsramme og omfang	35
4.4	Datainnsamling	35
4.4.1	Utvalg og størrelse	35
4.4.2	Gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene	37
4.4.3	Svakheter med intervju som metode	39
4.5	Dataanalyse	39
4.6	Metodisk kvalitet	42
4.6.1	Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet	42
4.6.2	Litteratursøk	43
4.6.3	Forskningsetikk	44
5	Analyse av funn	46
5.1	Anskaffelse av riktig kompetanse	46
5.2	Sosialisering av nyansatte	49
5.3	Kompetansemobilisering gjennom rolledefinering og autonomi	51
5.4	Fra individuell til organisatorisk kompetanse	53
5.5	Samarbeid og kommunikasjon	56
6	Diskusjon	60
6.1	Oppsummering av analysen med sentrale funn	60
6.2	Høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling	63
6.3	Mangler på formelle retningslinjer	65

6.4	Silotenking.....	67
6.5	Er det sannsynlig at måten KSAT jobber med kompetanseutvikling på, imøtekommer utfordringene?.....	69
7	Avslutning	71
7.1	Konklusjon.....	71
7.2	Implikasjoner og videre forskning.....	72
8	Referanseliste	74
	Vedlegg	82
	Vedlegg 1: Semistrukturert intervjuguide - informanter med lederansvar	82
	Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide - informanter uten lederansvar	84
	Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	86

Tabelliste

Tabell 1: Faktorer som fremmer vekst og potensielle utfordringer	16
Tabell 2: Oppsummering av elementene innenfor kompetanseutvikling.....	29
Tabell 3: Oversikt over informanter	36
Tabell 4: Oppsummering av funn.....	62

Figurliste

Figur 1: Eierstruktur	6
Figur 2: Organisasjonskart KSAT.....	7
Figur 3: Oversikt over antall ansatte og driftsinntekter (KSAT, 2022a).....	8
Figur 4: SEKI-modellen (Nonaka et al., 2000, s. 12).....	26
Figur 5: Analysemodell	30
Figur 6: Kategorisering av data.....	41

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Samfunnet er preget av teknologisk utvikling, kortere produktlivssykluser, flere krevende forbrukere og global konkurranse. Dette forsterker viktigheten av kompetanse og menneskelige ressurser (European, 2003). Bedrifter i Norge er generelt preget av sterkere vekst sammenlignet med tidligere år, i form av økte investeringer og flere arbeidsplasser (Hippe, 2021). Eksempelvis vokser den norske IT-bransjen lynraskt, og har på litt over 10 år økt omsetningen med hele 82,4 prosent (Digi, u.å.). I en veksttilnærming kan det være vanskelig å utvikle systemer og strukturer som passer til bedriftens voksende størrelse. Dette fordi en virksomhet i vekst ofte holder seg til allerede etablerte systemer og rutiner, og er dermed mindre interessert for andre forslag og forbedringer (Hammernes, 2023). I tillegg kan det oppstå vanskeligheter med nye rutiner, fordi medarbeidere raskt faller tilbake til de gamle rutinene (Beer et al., 2016). Bedrifter i sterk vekst opplever problemer med blant annet rekruttering på grunn av lite tilgjengelig og relevant arbeidskraft (Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014), hvor etterspørselen etter nyutdannede de siste årene også har økt (Hilsen & Tønder, 2013). Lite tilgjengelig og relevant arbeidskraft bidrar til redusert kompetanse i bedriftene, som også kan føre til utfordringer med å belyse lederposisjoner. Problemene viser seg å være mer akutte etter hvert som virksomheter vokser raskere, og kan være med på å forklare hvorfor høy vekst ofte er utfordrende å håndtere (Lee, 2014). Med bakgrunn i dette forutsetter vi at bedrifter i sterk vekst møter på flere utfordringer i forbindelse med sin veksttilnærming.

Et eksempel på en bedrift i sterk vekst er Kongsberg Satellite Services AS, verdensledende leverandør av bakkjetjenester for satellitter. Vi ble kjent med denne virksomheten under næringslivsdagene ved Handelshøgskolen Tromsø i september 2022, hvor de presenterte sin utvikling de siste årene. Virksomheten fanget fort vår interesse med tanke på deres unike bransje og sterke utvikling på kort tid, hvor antall ansatte og omsetning har økt kraftig. Kongsberg Satellite Service AS eksemplifiserer med det en bedrift i sterk vekst som har vært nødt til å omstille seg med tanke på utvikling og vekst. Bedrifter i sterk vekst har et ekstraordinært ressursbehov (Hambrick & Crozier, 1985), og for å sikre kontinuerlig utvikling er det ekstra kritisk å bevare de tilgjengelige ressursene (Scott & Bruce, 1987). I 2021 ble det oppgitt i NHO sitt kompetansebarometer at to av tre bedrifter har et udekket kompetansebehov, som er det høyeste kartlagte nivået i barometerets historie (Rørstad et al.,

2021). Et udekket kompetansebehov nødvendiggjør anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse for å dekke behovene (Lai, 2021). Vi anser kompetanseutvikling som viktig, fordi det kan forsterke eller oppnå læring (Lai, 2021).

1.2 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er kompetanseutvikling. Vi skal undersøke hvordan en bedrift i sterk vekst arbeider med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer. Formålet er å undersøke hvordan en bedrift i sterk vekst sikrer seg relevant og oppdatert kompetanse gjennom sin utviklingsprosess. Kompetanse blir sett på som nøkkelen til utvikling og langvarig suksess (Pehrsson, 2000). Kompetansebehovsutvalget ser på kompetanse i form av: «et samlebegrep for kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier» (NOU 2020: 2, s. 29). Bedrifter har som regel varierende kompetanse, og det vil være ulike krav og forventinger for hva som kreves for å utføre en jobb (Athey & Orth, 1999; Currie & Darby, 1995). Et samfunn i endring og utvikling kan derfor medføre til vanskeligheter med å forutsi hva som kreves av kompetanse i fremtiden. For en bedrift er det derfor relevant å ha kapasitet til å beholde, utvikle og utnytte kompetanse for å være i forkant av eventuelle endringer (Grønhaug & Nordhaug, 1992; Olsen, 2016). Oppdatert og riktig kompetanse kan med andre ord bidra til at bedrifter ikke blir utdatert, og av den grunn oppnår konkurransefortrinn. Bedrifter som har fokus på kompetanseutvikling for sine ansatte, får gjerne mer entusiastiske, fokuserte og energiske medarbeidere som jobber mot organisasjonens overordnede mål (Martone, 2003).

Utvikling av kompetanse har fått mye oppmerksomhet de siste tjue årene (Drejer, 2000; Salman et al., 2020; Siriwaiprapan, 2004), og det vises økende viktighet av menneskelige faktorer: ««fra mennesker som arbeidsstyrke, til mennesker som konkurransekraft» (Prastacos et al., 2002, s. 67). Kompetanseutvikling er høyt prioritert i de fleste virksomheter, og er sentralt for å imøtekomme morgendagens arbeidsmarked (PwC, 2022). Ifølge Eilström og Kock (2008) er kompetanseutvikling en samlet oppfatning av ulike tiltak som blir benyttet for å påvirke og utvikle kompetanse. Deres forståelse av kompetanseutvikling kan defineres som:

«[...] tiltak vedrørende: (a) rekruttering, forfremmelse (f.eks. karriereplanlegging) og kompetansemobilisering; (b) utdanning eller opplæring av personell, for eksempel ved hjelp av interne eller eksterne kurs; (c) planlagte endringer av oppgaver eller arbeidsorganisering gjennom ulike typer tiltak (f.eks. jobbutvikling, jobbotasjon,

teamorganisering) med mål om fremme uformell læring i jobben» (Eilström & Kock, 2008, s. 7)

Basert på denne definisjon kan begrepet kompetanseutvikling forstås som organisering og arbeid fra en ansatt starter og videre gjennom et helt ansettelsesforløp. Begrepet er dekkende for denne oppgaven, fordi vi ser på kompetanseutvikling som en fremgangsmåte for hvordan en bedrift utvikler og utnytter sine menneskelige ressurser. I denne oppgaven benytter vi derfor kompetanseutviklingsbegrepet som en forklaring for hvordan en bedrift tar imot, bevarer og benytter sine menneskelige ressurser. Denne oppgaven tar med det utgangspunkt i problemsstillingen:

«Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i en bedrift i sterk vekst?»

Kongsberg Satellite Services AS blir i denne oppgaven brukt for å eksemplifisere en bedrift i sterk vekst, hvor vi skal undersøke hvordan kompetanseutviklingsarbeidet deres imøtekommer utfordringer som oppstår ved sterk vekst. Oppgavens tematikk danner grunnlaget for valg knyttet til det teoretiske rammeverket, metodisk tilnærming, analyse og diskusjon med formål om å besvare problemsstillingen. I denne oppgaven har vi begrenset oss til fem elementer av kompetanseutvikling: *rekruttering, opplæring, kompetansemobilisering, organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse*. Dette for å undersøke en bedrift sitt arbeid med å ta imot, bevare og benytte menneskelige ressurser. Med utgangspunkt i disse elementene skal vi undersøke hvordan en bedrift i sterk vekst jobber med kompetanseutvikling, og diskutere hvordan arbeidet til Kongsberg Satellite Services AS imøtekommer utfordringer som oppstår.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av syv hovedkapitler, hvor første kapittel beskriver bakgrunn for valg av studiens tema og problemstilling. I neste kapittel følger et kontekstkapittel som skal sørge for at leseren får innsikt i studiens kontekst, før det redegjøres for oppgavens teoretiske rammeverk i kapittel tre. Det teoretiske rammeverket inneholder litteratur om bedrifter i sterk vekst, samt teori tilknyttet kompetanseutvikling og kompetanse. Deretter blir de metodiske valgene vi har gjort gjennom forskningsprosessen presentert, i tillegg til forklaringer på undersøkelsens gjennomførelse. Videre følger et analysekapittel hvor empiri presenterer Kongsberg Satellite Services AS sitt arbeid med kompetanseutvikling. I diskusjonskapittelet

forklarer vi først sentrale funn fra analysen, før vi presenterer og diskuterer utfordringstendenser fra deres arbeid med kompetanseutvikling opp mot litteratur. Avslutningsvis presenteres de viktigste funnene fra undersøkelsen som en konklusjon på oppgavens problemsstilling, før vi kommer med forslag til videre forskning.

2 Kontekst: Kongsberg Satellite Services AS

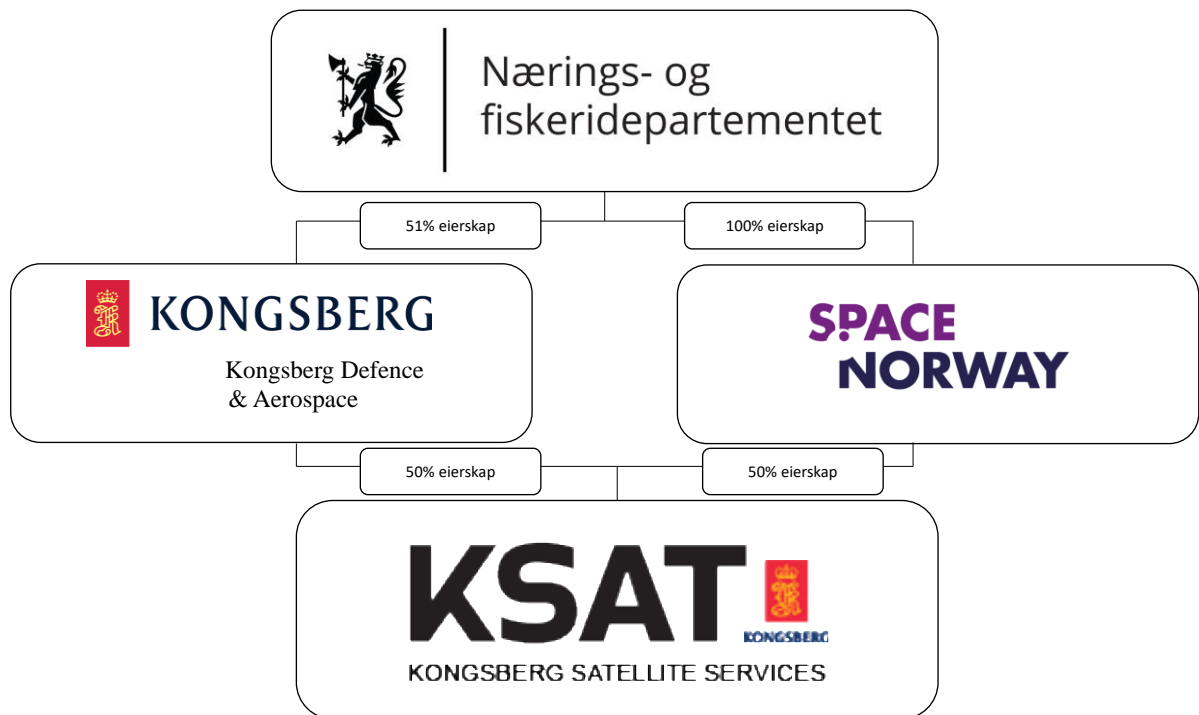
I dette kapitlet beskrives oppgavens kontekst, hvor generell informasjon om Kongsberg Satellite Services AS (heretter omtalt som KSAT) presenteres. Første del skal gjøre leseren bedre kjent med virksomheten ved hjelp av informasjon om blant annet struktur, organisering, avdelinger og antall ansatte. Deretter beskrives KSAT sin historie og utvikling, før kapitlet avsluttes med en figur som viser veksten virksomheten har hatt siden oppstarten, både i antall ansatte og omsetning. I henhold til oppgavens problemsstilling skal vi basert på dette kapitlet vise at studien undersøker en bedrift i sterk vekst. Informasjon som presenteres i kontekstkapitlet baserer seg på virksomhetens nettside, brosjyrer og personlig kommunikasjon via mail og flere møter med ansatte i virksomheten.

2.1 KSAT og deres organisering

KSAT har satellitter over hele verden og har som mål å være verdensledende på å koble verdensrommet til jorden (KSAT, u.å.-a). De tilbyr kostnadseffektive og innovative bakkestasjonsløsninger globalt, som muliggjør behovene til en voksende satellittindustri (KSAT, u.å.-b). Satellittene henter effektivt informasjon fra utilgjengelige områder, hvor informasjonen kan sees i mørket, gjennom skyer samt observere endringer som ellers ikke hadde blitt oppdaget (KSAT, u.å.-b). Satellittkommunikasjon er satellitter som går i bane rundt jorden med formål om å kommunisere nyttig informasjon ned til bakkestasjonene på jorden. Dette kan være informasjon i form av levende bilder, tale, data, musikk eller lignende (Stette, 2020). KSAT har over 260 fjernstyrte antenner på 26 forskjellige steder i verden, og har med det gode muligheter for å optimalisere posisjoner for satellittene (KSAT, u.å.-a). De fire hovedstasjonene til virksomheten befinner seg i Tromsø, på Svalbard, i Grimstad og i Antarktisk (Delphin, 2023). Ved hjelp av disse plasseringene har de optimale muligheter for å gi den beste informasjonen fra satellitter i polare områder, i tillegg til jordobservasjoner fra skrånede og ekvatoriale baner. Dette betyr at de kan gi informasjon som gir jordobservasjoner i form av havobservasjoner, landområder, isdekke og atmosfære (KSAT, u.å.-a; Tranberg & Birkeland, 2021).

KSAT er et internasjonalt selskap som har ansatte fra Norge, Sverige, USA, Argentina, Brasil, Ungarn, Danmark og Tyskland. Virksomheten eies likt av Kongsberg Defence & Aerospace AS og Space Norway AS (KSAT, 2022b). Kongsberg Defence & Aerospace AS er et heleid datterselskap i Kongsberg Gruppen ASA, og er ledende leverandør av forsvars- og romfartsrelaterte systemer og løsninger (Kongsberg, u.å.). Staten eier 51 prosent av

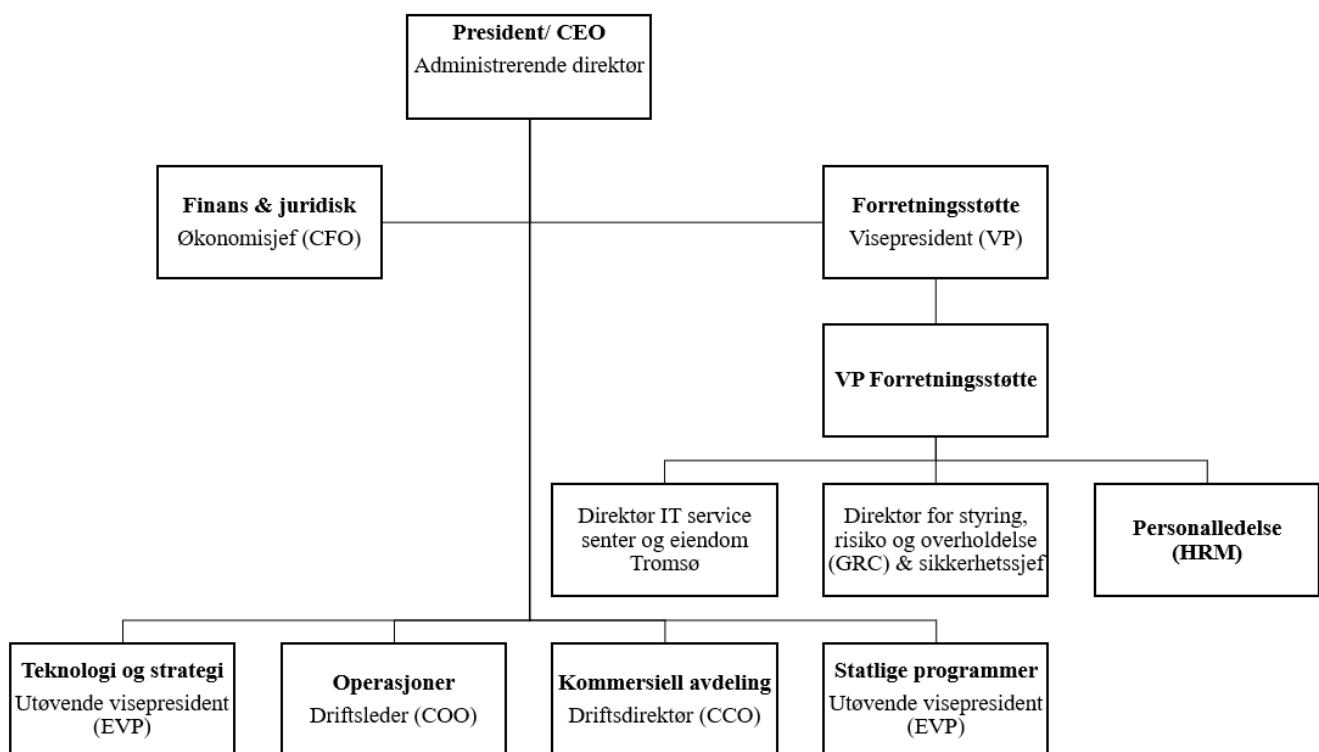
Kongsberg Gruppen, for å opprettholde et høyteknologisk og kunnskapsbasert industrikonsern med hovedkontorer i Norge (Prop. 118 S (2017-2018)). Space Norway AS er et statlig forvaltningsselskap som utvikler romrelatert infrastruktur for nasjonale brukerbehov (Nærings- og fiskeridepartementet, u.å.). Det vil si at staten, Nærings- og fiskeridepartementet, har eierskap i de to selskapene som eier KSAT. Nedenfor illustreres en visuell forståelse av virksomhetens eierstruktur.



Figur 1: Eierstruktur

Kongsberg Gruppen samarbeider med flere leverandører i mange land, og har blant annet etablert atferds prinsipper for leverandørene sine. Disse skal være med på å sikre trygge arbeidsforhold i leverandørkjeden til Kongsberg, og skal bidra til at medarbeiderne blir behandlet med respekt og verdighet, at driften er miljømessig og at virksomheten driftes i samsvar med internasjonale prinsipper for forretningsetikk. Når det kommer til samfunnsansvar skal KSAT bruke ressursene og kompetansen sin til å gjøre en forskjell i miljøet og samfunnet vårt (KSAT, 2022b). KSAT har også utviklet et program med formål om å overvåke og rapportere store endringer som til enhver tid skjer i regnskogen. I tillegg økte de i 2021 innsatsen med å utvikle nye maritime tjenester som kan være med på å overvåke og forebygge ulovlig fiske (KSAT, 2022a).

KSAT jobber etter visjonen: «Å være i forkant med å koble sammen verdensrommet og jorden for utforskning, kommunikasjon og økt forståelse av planeten vår, samtidig som det muliggjøres for beslutningsstøtte» (KSAT, 2022b, s. 2). Selskapet har i dag rundt 400 ansatte hvorav omtrent 35 av dem er vikarer og cirka 50 er ledere på ulike nivåer. Så og si alle de ansatte har en bachelorgrad eller høyere utdanning. Mange er ingeniører og har en form for teknisk bakgrunn, og virksomheten har derfor mye spesialkompetanse. *Figur 2* illustrerer KSAT sin organisering som viser at virksomheten har et øverste ledernivå med administrerende direktør (CEO), økonomisjef (CFO), visepresident (VP) samt avdelingsledere for de ulike avdelingene. Virksomheten er delt i fire hovedavdelinger: *teknologi og strategi* (technology and strategy), *operasjoner* (operations), *kommersiell avdeling* (commercial) og *statlige programmer* (government programs). Selv om det finnes fire hovedavdelinger, har KSAT flere avdelinger innenfor hver hovedavdeling. Denne oppgaven undersøker arbeid med kompetanseutvikling, vi anser det derfor relevant å illustrere visepresidentens forretningsstøtte hvor blant annet personalledelse er støttefunksjon.

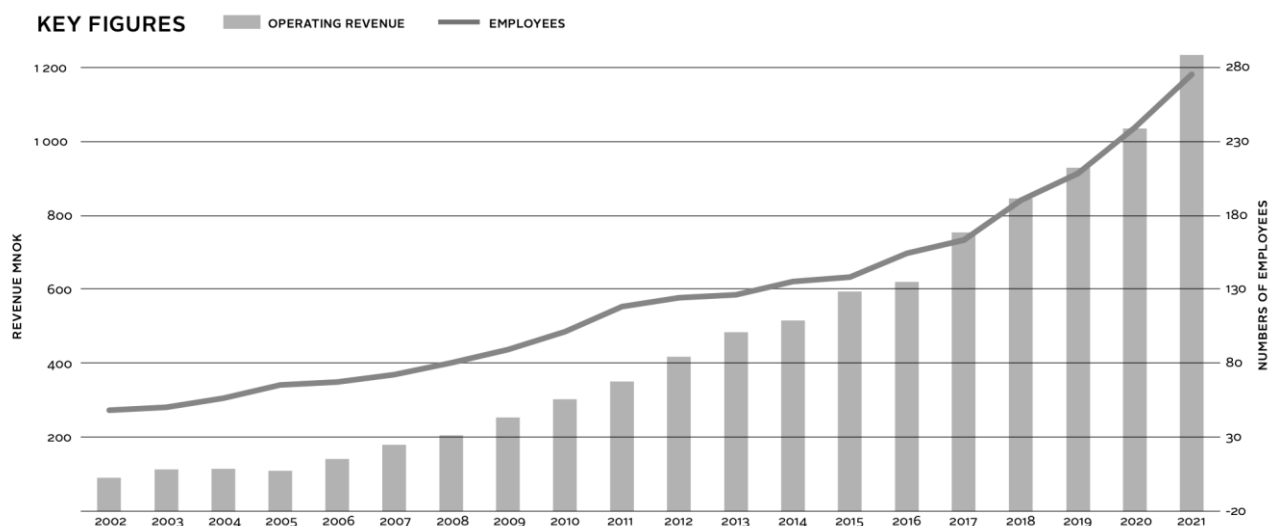


Figur 2: Organisasjonskart KSAT

2.2 Historien om KSAT

KSAT ble etablert i 2002, men har historie langt tilbake. Virksomheten er en etterfølger av Tromsø Telemetristasjon (TTS) som ble etablert i 1967 (KSAT, 2022b). TTS bidro blant annet med nye muligheter til nedlastning av data i sanntid fra satellitter i verdensrommet. I mars 1968 startet dialogen med Metrologisk Institutt, hvor utvikling og nye satellitter var planen videre. Etter hvert fikk de et nært samarbeid med NASA som ble svært avgjørende for virksomheten, fordi de blant annet fikk oppdatert utstyret sitt. De signerte også på midten av 1970-tallet en avtale med Norges Tekniske Naturvitenskapelige Forskningsråd og Universitetet i Tromsø, som sikret tilskudd til telemetristasjonen. I 1985 blir TTS en privat juridisk enhet, og de endret navn til Tromsø Satellittstasjon (TSS) i starten av 1988. TSS var i 1991 den eneste stasjonen i verden som kunne trekke fram en operativ tjeneste, hvor radardata fra satellitt ble distribuert i nær sanntid. En ny juridisk endring skjedde hos TSS i 1995, hvor TSS ble omgjort til et aksjeselskap. Halvparten av aksjene ble solgt fra Norsk Romsenter til Svenske Rymbolaget AB, og sikret seg med det gode samarbeidsavtaler. På slutten av 2001 kjøpte Kongsberg Gruppen AS den svenske aksjeposten, og KSAT ble et faktum.

7. februar 2002 ble KSAT registrert i Brønnøysundregistrene med 45 ansatte og en omsetning på 50,9 millioner kroner (Øvergård, 2016). En oversikt over antall ansatte og driftsinntekter i virksomheten fra 2002 til 2021 blir presentert nedenfor for å få en forståelse av den veksten virksomheten har hatt de siste årene.



Figur 3: Oversikt over antall ansatte og driftsinntekter (KSAT, 2022a)

Figuren viser at KSAT alltid har vært i vekst siden etableringen, og at antall ansatte og driftsinntekter har økt kraftig de siste årene. Siden oppstarten i 2002 har omsetningen økt jevnt, og er i dag på over 1 milliard kroner i året. I tillegg har antall ansatte fra 2021 til april 2023 økt med rundt 100 personer.

3 Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven presenteres relevant teori som skal benyttes for å besvare problemsstillingen: «*Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i en bedrift i sterk vekst?*». Det teoretiske rammeverket er i denne oppgaven tredelt. Første del har som formål å forklare hvordan bedrifter kan oppnå sterk vekst, og hvilke utfordringer bedrifter kan møte på i forbindelse med sterk vekst. Videre presenteres relevant teori om kompetanseutvikling for å gi en forståelse av kompetanse, og hvordan den kan utvikles. Avslutningsvis presenteres de elementene vi anser er viktig å fokusere på når det skal arbeides med kompetanseutvikling, som vil være utgangspunktet for videre analyse av hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling.

3.1 Bedrifter i sterk vekst

En bedrift i sterk vekst er voksende i eller over et bestemt tempo. Dette måles i form av vekst mellom et start- og slutt år eller som årlig vekst over et visst antall år, og kan dreie seg om vekst i salg, antall ansatte eller produktivitet (Vakola et al., 2007). Vekst kan også måles i form av markedsposisjon, produktkvalitet og forbrukernes tillit til produkter eller tjenester, og kan forklares i form av inntekstgenerering, verdiøkning eller ekspansjon (Gupta et al., 2013). I denne oppgaven benyttes KSAT som en bedrift i sterk vekst med tanke på deres økende antall ansatte og driftsinntekter på kort tid. For å få en bedre forståelse av en bedrifts utvikling er det relevant med kjennskap til deres livssyklus, hvordan bedrifter generelt oppnår sterk vekst og potensielle utfordringer som kan oppstå i samsvar med den sterke veksten.

3.1.1 Bedriftens livssyklus

Bedrifter varierer stort i størrelse og vekstpotensial, noe som preger deres organisasjonsstruktur og ledelsestiler. Et firmas vekst er resultat av prosesser med utvikling hvor flere endringer internt fører til økninger i størrelse, som følge av forandringer i det voksende firmaets egenskaper (Penrose, 2009). En bedrifts utvikling kan forklares ved hjelp av ulike stadier, siden virksomheter kan oppleve lignende problemer på samme tidspunkt. Utviklingen karakteriseres gjerne som en bedrifts livssyklus (Churchill & Lewis, 1983). Greiner (1998) utformet en modell kjent som: «The Greiner Model of the five stages of growth» allerede i 1978 (Scott & Bruce, 1987, s. 46). Modellen beskriver fem forskjellige stadier en bedrift gjennomgår i sin utviklingsprosess. De ulike stadiene handler om ulike utfordringer og forandringer som for eksempel oppstår fra å være en liten til en stor bedrift,

eller fra en ung til en moden bedrift. Organisasjonsutvikling starter gjerne med en evolusjonsperiode med jevn vekst, som til slutt ender i en periode med mye organisatorisk endring og uro (Greiner, 1998). Scott og Bruce (1987) forklarer de ulike fasene som oppstart, overlevelse, vekst, ekspansjon og modningsfasen, mens Churchill og Lewis (1983) beskriver de samme fem fasene som eksistens, overlevelse, suksess, «take-off» og ressursmodenhet.

De fem fasene i en bedrift sin livssyklus forklares videre med utgangspunkt i Churchill og Lewis (1983) og Scott og Bruce (1987). I den første fasen er hovedproblemene generelt å skaffe kunder samt levering av produkter og tjenester. Organisasjonen er enkel, eieren har stort ansvar og utfører stort sett alle viktige oppgaver. Virksomheten har som regel skaffet seg nok kunder i fase nummer to, og fokuset skifter fra ren eksistens til å omhandle driftens inntekter og utgifter. Den tredje fasen består av vekst og suksess, hvor noen vanlige beslutninger handler om bedriften skal utnytte selskapets prestasjoner eller om de skal utvide selskapet på en stabil og lønnsom måte. Den fjerde fasen handler om hvordan bedriften skal klare å vokse raskt samt hvordan veksten skal finansieres. Noen viktige spørsmål i denne fasen omhandler delegering og likviditet. Delegering i form av om eieren klarer å delegerer ansvar til andre for å forbedre effektiviteten, og likviditet i form av om virksomheten har midler nok til å tilfredsstille de kravene vekst medfører. I den siste fasen handler det om å kontrollere økonomiske gevinster som følger med den raske utviklingen. Virksomheten bør i denne fasen utvide ledelsesteamet raskt, for å opprettholde effektiviteten som vekst kan medføre. Dette kan for eksempel gjøres ved bruk av ulike verktøy som budsjetter, strategisk planlegging og målstyring (Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987). Et problem som er gjentakende på hvert av trinnene i en bedrifts livssyklus er håndteringen av eksterne miljøfaktorer (Churchill & Lewis, 1983). Det kan handle om alt fra teknologiske fremskritt, forbrukernes forventinger til blant annet pris og kvalitet, leverandørspesifikasjoner, konkurrenter samt offentlige lover og forskrifter (Banham, 2010). I sammenheng med oppgavens kontekst er fasene etter overlevelse, fra fase tre og utover mest sentrale. Når en virksomhet vokser i omfang endres strukturen, og et viktig strategimål blir å styrke bedriftens posisjon i markedet samt ekspansjon til andre markeder (Minichilli & Huse, 2011).

3.1.2 Hvordan oppnå sterk vekst?

I sammenheng med oppgavens problemsstilling er det relevant med en forståelse av hvordan virksomheter oppnår sterk vekst. For å oppnå sterk vekst er det sentralt at virksomhetens egenskaper, forretningspraksis og HRM-praksis samsvarer med ledelsens egenskaper

(Barringer et al., 2005). Demir et al. (2017) identifiserer fem faktorer som bidrar til sterk vekst i bedrifter: *menneskelig kapital, HRM-praksiser, strategi, bedriftens kapabiliteter og innovasjon*. Studien undersøkte bedrifter som har opplevd sterk vekst på kort tid og kartla dermed fem faktorer som bidrar til sterk vekst. *Menneskelig kapital* kan beskrives som den menneskelige faktoren i en organisasjon (Bontis et al., 1999), og er den kompetansen de ansatte i en bedrift innehar. Det kan handle om utdanningsnivå og ferdigheter, ledererfaring, kognitive evner og ekspertise (Demir et al., 2017). De ansatte har en viktig rolle med tanke på deres personlige kompetanse og den menneskelige kapitalen de utgjør for en virksomhet (Díaz-Fernández et al., 2014). I små og mellomstore bedrifter med sterk vekst blir selvorganisering sett på som viktig innenfor den menneskelige kapitalen. Det handler om å styre individenes handlinger, men samtidig gi rom for at de ansatte får utviklingsmuligheter og tilrettelegging. En bedrift i sterk vekst er som oftest preget av mangler på formelle retningslinjer og rutiner, noe som tilsier at selvorganiserende atferd er viktig (Nicholls-Nixon, 2005). Alt i alt kan denne faktoren sies å handle om å ta vare på individer med kvalifisert kompetanse, og bidra til at de klarer å jobbe selvstendig til tross for skiftende rammefaktorer.

Ulike *HRM-praksiser* påvirker og forbedrer en organisasjons prestasjon og vekst, og kan beskrives som ulike praksiser som er strukturert i et system. Systemet inneholder aktiviteter som omhandler de menneskelige ressursene, og innebærer gjerne ulike rekrutteringsstrategier, rutiner for opplæring og incentivsystemer for både ansatte og ledere i bedriften (Demir et al., 2017). Gode rekrutteringsrutiner har som hensikt å ansette høy kvalitet og kompetente ansatte (Alsabbah & Ibrahim, 2013; Newell, 2005), og blir ansett som en stor utfordring i raskt voksende bedrifter (Lee, 2014). Dette fordi samfunnet og bedrifter har kontinuerlige endringer, som kan gjøre det vanskelig å forutsi hva som trengs i fremtiden (PwC, 2022).

En bedrifts *strategi* blir forklart som firmaets beslutninger, og er med på å bestemme bedriftens mål, formål eller retningslinjer (Demir et al., 2017). Strategi kan forklares som en organisasjons tilpasning til omgivelsene sine (Porter, 1996), og blir sett på som et mønster av beslutninger (Mintzberg, 1978). Strategisk planlegging er en praksis innenfor strategi som fremmer vekst (Demir et al., 2017), og går utpå systematisk tilpasning av bedriften til ulike krav, trusler og muligheter som forutsettes i fremtiden. God strategisk planlegging er avhengig av kontinuerlig identifisering av markedet (Bryson, 2018), og kan forklares som en sammensetning av bedriftens nødvendige ressurser, personlige ønsker og markedets krav (Snedal & Jensen, 1990). Det er funnet forskjeller mellom bedrifter i sterk vekst og andre gjennomsnittlige firmaer når det kommer til bruk av forretningsplaner, kontinuerlige

oppdateringer samt fastsetting av mål og diverse prioriteringer (Siegel et al., 1993).

Strategiplaner viser seg å være sentralt for å oppnå forståelse av de nødvendige endringene som bør utføres for å sikre fremtidig sterk vekst (Sims & O'Regan, 2006). Det viser seg også at små og mellomstore bedrifter bør ta i bruk en strategi og konsekvent følge den, og at det bør være samsvar mellom en bedrifts strategi og dens ressurser og kapabiliteter (Barbero et al., 2011).

Demir et al. (2017) ser på *kapabiliteter* som kjernen i en bedrift ved å være nedfelt i praksis og innebygd i bedriftens systemer og teknologier. Det handler om bedriftens evner til å ta i bruk ressurser, praksiser og prosesser, i tillegg til å endre, erstatte og forbedre ressursene for å oppnå målsettinger som er hensiktsmessig for bedriften. Kapabiliteter er en av de viktigste faktorene for sterk vekst (Penrose, 2009). Det kan handle om å beherske ulike strategiske utfordringer, hvor egenskaper og evner innenfor feltene for organisasjon, HR, markedsføring og økonomi står sentralt (Demir et al., 2017). Den femte faktoren, *innovasjon*, handler om å gjøre de eksisterende prosedyrene på nye måter eller å utarbeide helt nye prosedyrer, og blir sett på som viktig for salgsvekst i sterkt voksende bedrifter (Demir et al., 2017). I høyteknologiske sektorer bidrar innovasjon til overlegen prestasjon for salgsvekst. Det er derimot viktig å huske på at bedrifter i innovative miljøer er preget av usikkerhet, fordi det er vanskelig å forutse hva som kommer til å skje i fremtiden (Coad & Rao, 2008). Usikkerhet er fravær av informasjon eller informasjon som ikke er tilgjengelig (Rowe, 1994). Når en virksomhet er i sterk vekst kan det oppstå flere situasjoner hvor virksomheten har lite informasjon, og med det møter på flere utfordringer som følge av usikkerhet. Det kan handle om å identifisere muligheter som finnes i markedet, og tilpasse forretningsstrategien til de endrede forholdene. En annen typisk utfordring handler om å tiltrekke seg og hente inn nøkkelmedarbeidere, samt skaffe ekstra finansiering som kan muliggjøre utbyggelse av produksjons-, markedsførings- og administrasjonsevner (Roure & Keeley, 1990).

3.1.3 Potensielle utfordringer i bedrifter i sterk vekst

Vekst bidrar til ulike problemer (Garnsey et al., 2006), og bedrifter med gode muligheter for vekst rapporterer gjerne flere problemer sammenlignet med bedrifter som ikke har like stort potensiale for vekst (Reynolds & White, 1997). Virksomheter opplever flere ulike voksesmerter i vekst og utviklingsfasen, særlig innenfor prosesser og rutiner på alt fra kontantstrømmer, menneskelige ressurser, produktkvalitet, tidsfrister og kundetilfredshet

(Ramaswamy et al., 2008). Typiske utfordringer for virksomheter i sterk vekst presenteres videre for å få en forståelse av utfordringer som KSAT kan stå overfor.

Bedrifter med sterk vekst opplever store forandringer på kort tid (Nicholls-Nixon, 2005), og mislykkes hvis de ikke klarer å tilpasse seg krav som følger av forandringene som oppstår (Hambrick & Crozier, 1985). Målgrupper, produkter og tjenester utvikler seg fortere sammenlignet med bedrifters systemer, noe som bidrar til et gap mellom de økte kravene og systemene. For å håndtere dette gapet best mulig kan det være fordelaktig å skaffe seg en oversikt over bedriftens prestasjon ved hjelp av systemer som fanger opp meningsfull informasjon, samt muliggjøre for deling og tolking av denne informasjonen.

Relasjonsbygging og sammensetning av individer med ulike funksjoner og ferdigheter kan også være hensiktsmessig. Dette for å få tilgang til nødvendig kompetanse og ressurser i tillegg til å utvikle felles forståelse internt i bedriften (Nicholls-Nixon, 2005).

Rask vekst bidrar som oftest til økte problemer når det kommer til personalledelse (Churchill & Lewis, 1983). Bedrifter i sterk vekst har stort behov for å rekruttere nye medarbeidere på kort tid, fordi kompetansenivået til bedriftens ansatte er viktig for å opprettholde vekst (Lee, 2014; Vakola et al., 2007). En stor begrensning for voksende bedrifter er anskaffelse av kvalifisert arbeidskraft. Det er derfor sentralt for et firma å tilrettelegge slik at de klarer å tiltrekke seg ansatte med gode nok kvalifikasjoner (Innovasjon Norge, 2019). Rekruttering gir en organisasjon mulighet til å vokse, men samtidig kan det føre til flere utfordringer. Nye mennesker som verken kjenner selskapet eller hverandre kan føre til uro internt i bedriften (Hambrick & Crozier, 1985). Kompetansenivå blant ledere blir også sett på som en hindring for sterk vekst (Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014). Ledere som lykkes med vekst i bedrifter har som regel hatt vekst som et sentralt mål i sin ledelsesfilosofi. Egenskaper ved ledelsen og strategien til et selskap er dermed viktige faktorer for kontinuerlig vekst (Innovasjon Norge, 2019). En annen sentral utfordring for bedrifter i sterk vekst handler om opplæring og utvikling av personalet. Det kan fort oppstå kommunikasjonsproblemer når for eksempel lederen ikke lenger har nok ressurser til å lære opp alle sine ansatte (Rutherford et al., 2003).

Utfordringer med strategisk planlegging og prognoser øker også som følge av vekst. Dette bidrar til stort behov for fleksible rutiner og justeringer (Vakola et al., 2007). Funn viser blant annet at ledere i små, raskt voksende produksjonsbedrifter kun bruker 13 prosent av sin tid på strategiske aktiviteter (Andersson & Tell, 2009; Coad, 2009; Tell, 2012). Dette tilsier at ledere bruker lite tid på arbeid med viktige, langsiktige beslutninger knyttet til selskapets

fremtid, som kan være med på å forklare hvorfor vekst avtar eller i verste fall opphører (Tell, 2012). Scott og Bruce (1987) sin livssyklusmodell har som formål å analysere firmaets nåværende posisjon, samt løse problemer i voksende små bedrifter. En utfordring som kan oppstå i en vekstfase er kravet om ekspansjon til eksempelvis andre markeder eller med nye produkter. Sentrale spørsmål som oppstår for ledelsen i en slik fase handler om finansiering av vekst, og det å bevare kontroll over driften. For å takle finansieringen og bevare kontrollen best mulig kan det lønne seg å endre organisasjonsstrukturen, og bruke tid på administrative spørsmål for å kontrollere og koordinere den voksende driften. En annen typisk utfordring i en vekstfase er endret konkurransegrunnlag, som vil kreve investeringer av tid og ressurser i utviklingen av produkter og tjenester. Hvis veksten opprettholdes blir avstanden fra toppledelsen til «handlingen» større, og ledere vil kunne oppleve å få mer makt og større kontroll når beslutninger tas (Scott & Bruce, 1987).

3.1.4 Oppsummering av litteratur om bedrifter i sterk vekst

I dette delkapittelet har vi presentert hva som kjennetegner bedrifter som oppnår vekst, i tillegg til typiske utfordringer som kan oppstå hos voksende bedrifter. Vi ser flere paralleller med det som fremmer vekst og typiske utfordringer, og har derfor systematisert en tabell (se *Tabell 1*) for å presentere de parallellene vi ser. Litteraturen innenfor de to feltene presenterer mye av det samme, hvor *Tabell 1* tar utgangspunkt i de sammenhengene vi ser.

Menneskelig kapital er viktig for sterk vekst, og for å adressere det trengs riktig kompetanse. Vi ser med det en parallell mellom menneskelig kapital og tilgangen på menneskelige ressurser, både for ledere og medarbeidere. *HRM-praksiser* blir omtalt som suksess for å vokse, men det følger samtidig med flere utfordringer knyttet til disse aktivitetene. Samfunnet er avhengig av kompetanse, og en utfordring er å få tak i og tiltrekke seg de riktige folkene. Nye mennesker som ikke kjenner til selskapet kan bidra til intern uro, og vi kan dermed sette spørsmålstegn ved om en virksomhet har gode nok rutiner for eksempelvis opplæring. Når virksomheter vokser bidrar det gjerne til flere arbeidsoppgaver og flere ressurser å ha ansvar for, og er noe vi antar blir lettere å håndtere med et strukturert system. Knappe ressurser hos leder kan bidra til begrensninger i forbindelse med utvikling og opplæring, og for å håndtere dette best mulig anser vi det fordelaktig med ulike praksiser for de menneskelige ressursene.

Fra gjennomgangen om bedrifter i sterk vekst blir strategi og bedriftens kapabiliteter presentert som to ulike faktorer som fremmer vekst. Likevel ser vi det hensiktsmessig å slå sammen de to faktorene og med det se på de som *bedriftens kapabiliteter og strategi*. Dette

presiserer også Barbero et al. (2011) i form av at det bør være samsvar mellom en bedrift sin strategi og dens kapabiliteter. Under sterk vekst er det gjerne mangler på formelle retningslinjer og rutiner, noe vi anser som en utfordring i arbeidet med bedriftens kapabiliteter og strategi. Vi stiller derfor spørsmål om det finnes strategiske planer for å imøtekomme de nødvendige endringene, eller om mangelen på planer bidrar til at bedriften ikke evner å ta i bruk de tilgjengelige ressursene og praksisene. Videre anser vi det hensiktsmessig med en klar plan i forhold til det å bevare kontroll over den voksende driften. Den siste faktoren, *innovasjon*, dreier seg om å være nytenkende. Det å være innovativ kan forstås som usikkert og utfordrende, med tanke på at det er vanskelig å forutse hva som vil skje fremover i tid.

Tabell 1: Faktorer som fremmer vekst og potensielle utfordringer

Faktorer som fremmer vekst (Demir et al., 2017)	Potensielle utfordringer i bedrifter i sterk vekst
<p><i>Menneskelig kapital</i> Kompetansen de ansatte i bedriften besitter.</p>	<p>Tilgangen til nødvendig og kvalifisert kompetanse og ressurser (Grünfeld et al., 2019; Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014).</p> <p>Lederens kompetansenivå (Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014): kan være avgjørende for at avstanden fra toppledelsen til bedriftens handlinger blir større (Scott & Bruce, 1987).</p>
<p><i>HRM-praksiser</i> Aktiviteter som omhandler de menneskelige ressursene: rekrutteringsstrategier, rutiner for opplæring og incentivsystemer.</p>	<p>Tiltrekke og ansette høy kvalitet og kompetente ansatte (Lee, 2014).</p> <p>Nye mennesker som ikke kjenner til selskapet eller hverandre kan bidra til intern uro (Hambrick & Crozier, 1985).</p> <p>Lederen har ikke lenger nok ressurser til å ha ansvar for opplæring og utvikling på egenhånd: kommunikasjonsproblemer (Rutherford et al., 2003).</p>

<p><i>Bedriftens kapabiliteter og strategi</i></p> <p>Kapabiliteter er bedriftens evner til å ta i bruk ressurser, praksiser og prosesser.</p> <p>Planer for strategi bidrar til forståelse av nødvendige endringer som bør utføres, og kan forklares som et mønster av firmaets beslutninger.</p>	<p>Bevare kontroll over driften (Scott & Bruce, 1987).</p> <p>Mangel på formelle retningslinjer og rutiner (Nicholls-Nixon, 2005), som kan gi økende problemer med strategisk planlegging og prognoser (Vakola et al., 2007).</p> <p>Minimalt med tid til arbeid med viktige og langsiktige beslutninger for bedriftens fremtid (Tell, 2012).</p>
<p><i>Innovasjon</i></p> <p>Utarbeidelse av nye prosedyrer eller gjøre eksisterende prosedyrer på helt nye måter.</p>	<p>Vanskelig å forutse hva som vil oppstå i fremtiden (Coad & Rao, 2008).</p> <p>Usikkerhet (Roure & Keeley, 1990).</p>

KSAT har alltid vært i vekst siden deres etablering, og vi kan derfor gå ut ifra at de har lyktes med flere av faktorene som fremmer vekst fra *Tabell 1*. Som følge av sterk vekst antas det også at virksomheten har stått og står overfor flere utfordringer. Tabellen benyttes derfor senere i oppgaven som utgangspunkt når empiri fra KSAT skal diskuteres. Etter hvert som en organisasjon vokser må prosedyrer og praksiser for menneskelige ressurser tilpasses for å møte disse behovene (Baird & Meshoulam, 1988). Gitt de utfordringene litteraturen presenterer ser vi et utfordringsbilde som handler om å ta imot, bevare og benytte de menneskelige ressursene. På bakgrunn av utfordringene forstår vi det derfor relevant at virksomheter benytter og utvikler kompetanse, som kan oppstå i arbeid med kompetanseutvikling. Oppgavens videre fokus er derfor kompetanseutvikling, fordi vi anser det relevant for å imøtekomme de presenterte utfordringene.

3.2 Hvorfor kompetanseutvikling?

Human resource management (HRM) handler om hvordan ledere klarer å utnytte medarbeidernes kunnskaper, evner og innsats med formål om at virksomheten skal vokse (Watson, 2010). HRM består av flere praksiser som kan beskrives i form av aktiviteter hvor medarbeidere står sentralt. En av mange HRM-praksiser er kompetanseutvikling (Mikkelsen & Laudal, 2016), som omhandler aktiviteter hvor individer får lært og videreutviklet nye kunnskaper og ferdigheter (Olsen, 2016). Kompetanseutvikling kan også forklares som en del

av strategisk kompetanseledelse, hvor systematisk arbeid utføres for å oppnå eller forsterke læring i organisasjoner. Strategisk kompetanseledelse blir forklart som en kontinuerlig prosess i form av tre hovedaspekter: planlegging, gjennomføring og evaluering, hvor hvert aspekt inneholder ulike elementer (Lai, 2021). Elementene vi legger mest vekt på i denne studien er inspirert av Lai (2021) sitt gjennomføringsaspekt i form av anskaffelse, utvikling og mobilisering. I denne oppgaven benytter vi oss av begrepet kompetanseutvikling og definerer det som: «en virksomhet sitt arbeid med å bygge opp og videreutvikle unike menneskelige ressurser som vil gi bedriften muligheter til å realisere gitte strategier i fremtiden» (Olsen, 2016, s. 238).

Oppgaven baserer seg på arbeid med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer som oppstår i forbindelse med sterk vekst. I henhold til oppgavens tematikk kunne vi benyttet HRM-begrepet som forklarer alle aktiviteter rundt de menneskelige ressursene, men siden vi i denne oppgaven fokuserer på arbeid med å utvikle virksomhetens menneskelige ressurser anser vi kompetanseutvikling som mer presist. Vår definisjon av kompetanseutvikling har også flere likhetstrekk med strategisk kompetanseledelse, fordi begge handler om å utvikle ansatte slik at de har og får benyttet nødvendig kompetanse (Lai, 2021; Olsen, 2016). Likevel legger strategisk kompetanseledelse til grunn flere aspekter, og vi mener derfor at kompetanseutviklingsbegrepet er mer dekkende fordi vi hovedsakelig fokuserer på gjennomføringsaspektet. Vår definisjon av kompetanseutviklingsbegrepet er bredt, men likevel presist. Dette fordi det gir innsikt i hvordan en virksomhet tar imot ansatte, hvordan de tar vare på dem og hvordan virksomheten klarer å benytte de som en ressurs for å oppnå strategiske mål, eller for vår problemstilling å imøtekomme utfordringer. For en dypere forståelse av kompetanseutviklingsbegrepet forklares kompetanse i form av individuell og organisatorisk kompetanse, før kompetanseutvikling og læring beskrives nærmere. Videre i delkapittel 3.3 presenteres fem elementer av kompetanseutvikling som vi anser relevante for oppgavens problemstilling.

3.2.1 Individuell og organisatorisk kompetanse

Begrepet kompetanse kan forklares som egenskaper som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgaver i form av å analysere og løse problemer (Mirabile, 1997). Arbeid med kompetanse handler om utnyttelse og utvikling i personalet (Beck, 2003). En mye omtalt definisjon av kompetanse er: «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2021, s. 44).

Kompetanse kan forstås på to ulike nivåer: individuell og organisatorisk kompetanse (Kuruba, 2019). Individuell kompetanse kan forklares som en person sine kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper som brukes for å utføre arbeidsoppgaver (Kuruba, 2019). Innenfor den individuelle kompetansen skilles det mellom formell og uformell kompetanse. Den formelle kompetansen dokumenteres basert på utdanning, kurs eller systematisk opplæring, mens uformell kompetanse utvikles gjennom erfaring fra arbeidslivet eller andre episoder. Disse to formene for kompetanse representerer den samlede kompetansen et individ innehar, og blir kalt for et individs realkompetanse (Lai, 2021). Organisatorisk kompetanse er på den andre siden det som kreves for å drive en virksomhet, og kan beskrives som organisering og forståelse av en organisasjon som helhet. Det er mer enn bare kompetansen til de ansatte, fordi det i tillegg dreier seg om mulighetene som befinner seg i virksomheten. Den kollektive kunnskapen som bidrar til konkurransefortrinn i en organisasjon blir kalt for kjernekompetanse (Kuruba, 2019), og kan derfor forklares som en del av den organisatoriske kompetansen. Kjernekompetanse formes gjennom en felles læringsprosess hvor de ansatte jobber sammen for å nå felles mål (Prahalad & Hamel, 1990), og er med på å gjenspeile evnen til en organisasjon. Organisatorisk kompetanse vil med andre ord hele tiden vokse og utvikle seg etter hvert som en organisasjon får erfaring, og kan dermed forstås som viktig i en veksttilnærming.

3.2.2 Kompetanseutvikling og læring

Systematisk arbeid med kompetanseutvikling handler om tiltak som blir gjort for å forsterke eller oppnå læring (Lai, 2021). I sammenheng med oppgavens problemsstilling ser vi på kompetanseutvikling som det arbeidet en virksomhet har fra en nyansatt starter til hen slutter. Disse tiltakene kan handle om rekruttering, opplæring, jobbrotasjon eller teamorganisering for å fremme læring i arbeidet. Dette kan føre til økt kunnskap og ferdigheter, i tillegg til økt motivasjon, forståelse og interesse for arbeidet (Beck, 2003; Eilström & Kock, 2008). Læring kan defineres som: «tilegnelse av ny eller endret kompetanse, i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger, som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial» (Lai, 2021, s. 114), og er et sentralt begrep ved utvikling av menneskelige ressurser. Nordhaug (1993) forklarer at ny kunnskap og nye ferdigheter har verdi for en bedrift, hvis medarbeiderne vet hvordan det skal brukes i praktiske situasjoner. Dette betyr at læring bør foregå i sosiale relasjoner mellom de ansatte og innenfor bedriftens egne normer og verdier (Nordhaug, 1993).

Oppbygging av menneskelig kompetanse kan skje på flere måter, og deles ofte i to: uformell og formell læring (Nordhaug, 1993). Læring som individer gjennomfører selv og som skjer i det daglige er karakterisert som uformell læring. Denne læringen foregår når et individ løser helt konkrete oppgaver, kommuniserer med sine medarbeidere eller praktiserer sammen med sine kolleger (Filstad, 2008). Formell læring er organisert opplæring som kan innebære ulike opplæringsprogrammer som er igangsatt med intensjon om læring (Nordhaug, 1993). Det menneskelige elementet blir vektlagt sterkt når det kommer til læring innad i en organisasjon (Drejer, 2000), og den individuelle læringen er derfor en forutsetning for organisasjonslæring (Filstad, 2010; Nordhaug, 1993). Organisasjonslæring er kunnskap som er nedfelt i en organisasjons retningslinjer, prinsipper, personalforvaltning og opplæring, og skiller seg derfor fra den individuelle læringen (Moxnes, 2000).

Når bedrifter vokser og utvikler seg klarer de å utnytte kompetansen sin ved å fastsette hva de ønsker å oppnå, og sikrer derfor at de hele tiden er tilpasset endrede behov (Kuruba, 2019). Sentralt for målrettet arbeid med kompetanseutvikling handler om å vurdere bedriftens utvikling opp mot behovene virksomheten planla for, samt hvordan det påvirker bedriftens overordnede mål (Hilsen & Tønder, 2013; Lai, 2021; Olsen, 2016). Evaluering av arbeidet bør gjennomføres for å kunne forbedre tiltak til neste gang, overføre læringen til praksis og forklare verdien av læringen for virksomheten (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). En virksomhet bør skille mellom deltakernes tilfredshet og endringer i den overordnede måloppnåelsen (Lai, 2021), og med det være bevisst på at effektene av individuell kompetanseutvikling ikke alltid påvirker virksomhetens utvikling som helhet (Nordhaug & Brandi, 2004).

3.3 Elementer av kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling som et strategisk felt i organisasjonen inkluderer mange elementer, og det er mange måter å arbeide med kompetanseutvikling på. For å jobbe systematisk med å utvikle kompetanse i en virksomhet er det fordelaktig å ha et bevisst forhold til flere ulike elementer. I denne oppgaven har vi begrenset oss til elementene: *rekruttering*, *opplæring*, *kompetansemobilisering*, *organisering for kunnskapsdeling* og *kollektiv ledelse*. Elementene beskrives nærmere for å få innsikt i hva som inngår i de ulike, og benyttes som utgangspunkt når funn skal analyseres i kapittel 5.

3.3.1 Rekruttering

Det å få tak i riktig arbeidskraft og kompetanse kan være utfordrende for bedrifter i sterk vekst (Lee, 2014). KSAT er en ettertraktet arbeidsplass, og har blitt mange ansatte på kort tid. I denne sammenheng anser vi derfor rekruttering som et relevant element. Ved å benytte seg av rekruttering og utvelgelse ønsker en organisasjon å tiltrekke seg viktige ressurser i form av menneskelig kapital (Barber, 1998). Rekruttering handler om å finne de menneskene som passer best inn i virksomheten, og som har de spesifikasjonene som kreves i arbeidsbeskrivelsen (Bach, 2005). En rekrutteringsprosess starter som regel ved at en organisasjon ser behovet for økt arbeidskraft basert på flere arbeidsoppgaver, nye arbeidsoppgaver eller at noen slutter (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Rekruttering kan derfor forstås som et viktig element for å opprettholde utvikling av personalet og veksten i en virksomhet.

En rekrutteringsprosess kan være svært kostbart, men gjennom god rekrutteringsmetodikk kan det være mulig å redusere kostnadene ved å øke arbeidsinnsatsen i form av å finne rett person til rett jobb (Orlitzky, 2007). For en rekrutteringsansvarlig er det derfor viktig å tenke over hvilke metoder som skal benyttes, hvor det bør rekrutteres fra, hvilke kanaler som bør brukes og hvor mye penger som skal brukes i prosessen (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). I denne oppgaven ser vi det ikke relevant å gå inn på alle mulige metoder for rekruttering. Dette fordi vi vektlegger at det for bedrifter i sterk vekst er vanskelig å få tak i de rette menneskene, og at det ofte er knapphet på de riktige ressursene. Som rekrutteringsansvarlig er det likevel fordelaktig å kunne besvare de fire spørsmålene presentert av Breugh og Starke (2000, s. 408):

1. Rekrutteringsmål: til hvilken stilling skal det rekrutteres?
2. Strategiutvikling: hvem og hvor skal det rekrutteres?
3. Rekrutteringsaktiviteter: hvilke kilder skal benyttes?
4. Mellomliggende variabler: når bør det rekrutteres, og hvordan skal det kommuniseres ut?

Den rekrutteringsansvarlige må avslutningsvis vurdere rekrutteringsresultatene ved å sammenligne utfallet av rekrutteringsprosessen med de relevante kandidatene. I løpet av denne prosessen må det tas et valg om ansettelse eller ikke (Bjaalid & Mikkelsen, 2016; Breugh & Starke, 2000). Vi vet at KSAT ansetter mange, og høyt kvalifiserte mennesker, og det er dermed interessant å finne ut om det finnes en strategisk plan i startfasen av deres

rekrutteringsprosess. For vår oppgave er det relevant å fokusere på rekrutteringsmål og strategiutvikling, fordi disse elementene er en del av startfasen i en rekrutteringsprosess. Rekrutteringsmål handler om at bedriften ser behovet for flere ansatte, hvor det videre utformes en stillingsbeskrivelse. Strategiutvikling kan forklares som å finne rett person til stillingsbeskrivelsen, samt finne ut hvor rekrutteringen faktisk skal skje (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Dette vektlegger at organisasjoner bør lage en plan for hvilken kompetanse og hvilke muligheter nyansatte kan tilføre virksomheten (Breaugh & Starke, 2000).

3.3.2 Opplæring

En opplæringsprosess handler om å involvere og tilrettelegge for at nyansatte skal bli en del av bedriften (Bauer & Erdogan, 2011), og er også kjent som organisasjonssosialisering (Filstad, 2017) eller onboarding (Bauer & Erdogan, 2011). Organisasjonssosialisering handler om de individuelle, situasjonsbestemte, sosiale og kulturelle læringsprosessene som gjør at nyansatte kan forstå virksomheten bedre (Filstad, 2017). Dette innebærer at nyansatte må læres opp til å forstå hva arbeidsoppgavene innebærer, samt hva som er forventet i jobbsammenheng (Filstad, 2010).

Fra kapittel 3.2.2. forklares det at læring oppstår både formelt og uformelt, noe som også er tilfellet i en opplæringsprosess. Ifølge Filstad (2010) handler formell opplæring om planlagte og strategisk målrettede opplæringsprogram som gjerne er felles for alle nyansatte, i form av eksempelvis kurs og seminarer. Gjennom formell opplæring kan nyansatte forstå bedriften bedre i forhold til bedriftskultur, roller og andre medarbeidere. Slike prosesser kan være til hjelp for at nyansatte i virksomheten skal få den samme og nyttige informasjonen. Den uformelle opplæringen har på sin side lite form for struktur og mål, hvor det gjøres liten forskjell på de som er nyansatte kontra andre ansatte, og kan derfor variere i både kvalitet og utfall (Filstad, 2010). Opplæringstiltak kan gjennomføres både internt og eksternt. Interne opplæringstiltak gjennomføres og planlegges av eget personell, slik at deltakere og de som arrangerer tilhører samme organisasjon. Eksterne tiltak er opplæring som blir utført av personer fra andre organisasjoner, og kan innebære kurs gjennom ulike konsulentfirmaer (Lai, 2021).

Opplæring fremmer læring, og Salas et al. (2012) har ved hjelp av flere studier funnet tre metoder for læring: informasjonsbaserte, demonstrasjonsbaserte og praksisbaserte. Informasjonsbasert læring er passive metoder for læring som er kostnadseffektive og enkle å implementere. Eksempler er presentasjoner eller ulike instruksjoner i form av kurs som ofte

brukes for en større gruppe individer. Dette betyr at individene nødvendigvis ikke trenger å samhandle, og brukes gjerne når generell informasjon skal tilegnes. Demonstrasjonsbaserte metoder tas ofte i bruk når omfattende informasjon skal læres og handler om å observere. Observasjon i jobbsammenheng kan for eksempel være jobbskygging, hvor en ansatt skygger en annen ansatt. Individet som skygger får innblikk i ulike situasjoner og arbeidsoppgaver, men utfører ingen oppgaver på egenhånd. Ved bruk av praksisbasert læring vil derimot individet lære ved å delta i arbeidsoppgaver. Det kan være veiledet praksis, rollespill eller diskusjoner, hvor ansatte får mulighet til å aktivt bruke egne ferdigheter, kunnskap og holdninger (Salas et al., 2012).

Oppstarten til en nyansatt er viktig (Maurer, 2019; Olsen, 2016), og like relevant er det med kontinuerlig utvikling gjennom et helt ansettelsesforhold. Karriereutvikling ble tidlig kjent som veiledning for yrkeslivet (Super, 1957), men har over tid forandret seg. Der det tidligere handlet om å oppnå suksess i arbeidslivet har karriereutvikling blitt en mer kompleks prosess med formål om å utvikle eller forbedre kunnskaper og ferdigheter, samt oppleve arbeidstilfredshet gjennom å nå sine karrieremål (Herr, 2001; Super, 1957). For å definere karriere benytter vi oss av definisjonen til Sullivan og Baruch (2009), presentert av Kuvaas og Dysvik (2012, s. 121) som forklarer karriere som: «et individs jobberelaterte og andre relevante erfaringer, innenfor og utenfor organisasjoner, som danner et unikt mønster i løpet av medarbeidernes yrkesliv». Definisjonen er med på å forklare at karriereutvikling kan skje både horisontalt, altså at et individ arbeider seg oppover i organisasjonen, men også vertikalt i form av personlig utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2012). Karriereutvikling kan forstås som en aktiv prosess hvor personer utvikler eller etablerer kunnskap og erfaringer. Det er et sentralt element innenfor kompetanseutvikling, fordi det vektlegger opplæring i tillegg til de utviklingsmulighetene som befinner seg i bedriften.

Teori om opplæring benyttes for å undersøke hvordan opplæringsprosessen i KSAT foregår, hvor formell opplæring bidrar til at virksomheten har mer kontroll over opplæringen som gis sammenlignet med en uformell prosess (Filstad, 2010). De presenterte metodene for læring benyttes for å undersøke hvilke metoder KSAT bruker i arbeidet med kompetanseutvikling, og hvordan de jobber med kompetanseutvikling gjennom ansettelsesforløpet.

3.3.3 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering er en del av kompetanseutvikling fordi det hjelper ansatte til å anvende kompetansen sin mer effektivt og kan føre til positive resultater for både ansatte og

virksomheten (Boxall et al., 2019; Lai & Kapstad, 2009). Kompetansemobilisering handler om å utnytte kompetansepotensialet til ansatte (Lai, 2021), og kan defineres som: «graden av samsvar eller likhet mellom et individs ferdigheter og ferdighetsnivået som kreves av hans eller hennes jobb» (O'Brien, 1983, s. 462). Gjennom kompetansemobilisering gis medarbeidere oppgaver og utfordringer, som skal kan skape god måloppnåelse, høy ytelse og verdiskapning i virksomheten (Lai, 2021). Det er i hovedsak fem viktige faktorer som kan forklare høy kompetansemobilisering, samt at mangelen på disse faktorene kan bidra til lav kompetansemobilisering. De fem faktorene er: rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsklima (Lai, 2021; Lai & Kapstad, 2009).

De ulike faktorene for kompetansemobilisering kan være avgjørende for om en virksomhet lykkes med satsningen på kompetanse (Lai, 2021). Når medarbeidere får mulighet til å bruke ferdighetene sine på jobb kan det skape større arbeidsmotivasjon (Boxall et al., 2019). Lai (2021) forklarer at det er vanskelig å måle graden av kompetansemobilisering direkte, og at den viktigste indikatoren for kompetansemobilisering er medarbeidernes oppfatning. Likevel er det lederne sitt ansvar å definere arbeidsoppgavene til sine medarbeidere (Lai, 2021). Vi forstår det slik at alle driverne for kompetansmobilisering er med på å skape høy grad av kompetansemobilisering. I denne oppgaven har vi valgt å begrense oss til *rolledefinering* og *autonomi*, fordi vi anser disse mest relevant i forhold til den veksttilnærmingen KSAT befinner seg i.

Rolledefinering handler om forventninger til hvordan ansatte skal opptre, i tillegg til forventninger om arbeidsoppgaver (Lai, 2021). Når det er klare dimensjoner til det som inngår i jobben vil det være enklere for ansatte å benytte seg av ferdighetene sine. Dette kan bidra til større arbeidsmotivasjon, samt ha positive effekter for virksomheten fordi de ansatte gjerne jobber bedre og mer effektivt (Boxall et al., 2019; Morrison et al., 2005; Srikanth, 2014). Rolledefinering deles inn i fire dimensjoner: rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering. Rollesamsvar handler om samsvar mellom medarbeidernes kompetanse og de oppgavene som skal gjennomføres (Lai, 2021). Videre handler rolleklarhet om beskrivelsen av stillingen er tydelig og klar. Den ansatte skal vite hvilke oppgaver som hen har ansvar for, samt en klar oppfatning av hva som er forventet i jobbsammenheng (Lai, 2021; Srikanth, 2014). Rollebelastning viser til at det er samsvar mellom de arbeidsoppgavene som er tiltenkt medarbeideren og tidsrommet som er gitt, hvor det ved høyt tids-eller arbeidspress er mindre sannsynlig å oppfylle forventninger og krav. Den fjerde dimensjonen,

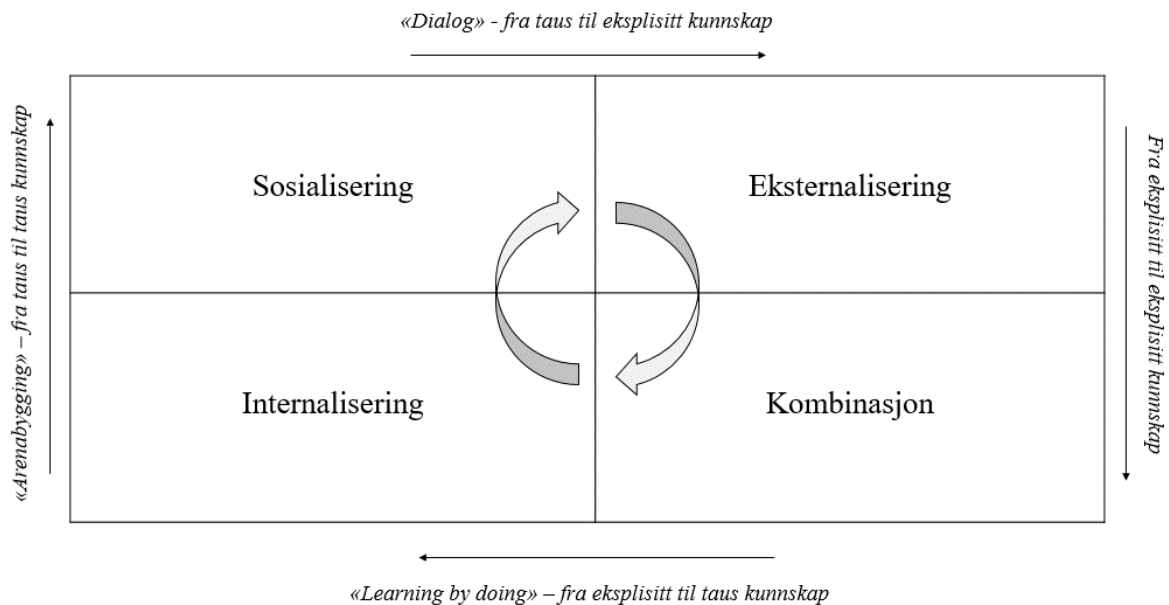
rolleorientering, forklares som fleksibilitetsviljen til å omstille og utvikle seg i forhold til endrede forhold (Lai, 2021).

Autonomi handler om hvordan medarbeidere opplever mulighetene for handlingsrom og selvstendighet innenfor sitt arbeid (Lai, 2021). Medarbeidere som er autonomiorienterte ser etter det som er interessant og utfordrende, og har ofte tillit til egen kompetanse. I tillegg oppsøker de muligheter som fremmer læring og mestring (Deci & Ryan, 1985). Når medarbeidere opplever autonomi i jobbsituasjon bidrar det til selvstendighet og frihet, samt mulighet til å vurdere og bruke egen kompetanse i relevante settinger (Lai, 2021). Det er derfor fordelaktig for organisasjoner å bruke tid på å oppmuntre og støtte ansatte til å benytte seg av kompetansen og ferdighetene de har, for å oppnå høy grad av autonomi. Dette fordi økt autonomi i arbeidssituasjon er forbundet med bedre trivsel (Lai & Kapstad, 2009), og at de ansatte benytter kompetansen sin bedre (Boxall et al., 2019).

3.3.4 Organisering for kunnskapsdeling

Kompetanse er en prosess hvor det genereres ny kunnskap fra sosial praksis (Filstad, 2010). I sammenheng med oppgavens problemsstilling er det interessant å se på hvordan KSAT klarer å organisere for kunnskapsdeling blant ansatte og på tvers av avdelinger. Det finnes ulike måter for organisering av kunnskapsdeling, hvor denne oppgaven baserer seg på SEKI-modellen (Nonaka et al., 2000) og praksisfelleskap (Wenger, 2004).

Kunnskap deles ofte inn i taus og eksplisitt kunnskap, men trenger nødvendigvis ikke alltid være det ene eller det andre. Eksplisitt kunnskap er tilgjengelig for flere og baserer seg på skriftlig språk, altså dokumentasjon. Taus kunnskap uttrykkes ikke gjennom språk, og kan forklares som det motsatte av eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen er personlig og handler om den enkeltes emosjoner og verdier. Generelt dreier utvikling av kunnskap seg om det å forholde seg til ny informasjon (Gotvassli, 2020). *SEKI-modellen* er utarbeidet med utgangspunkt om at organisasjonen som enhet kontinuerlig skaper kunnskap, hvor kunnskapen blir skapt gjennom interaksjon mellom taus og eksplisitt. Modellen består av fire aktiviteter som bidrar til at kunnskap vokser: *sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering*. Prosessen som foregår mellom aktivitetene kan beskrives som en spiral, og er illustrert i midten av modellen (*se Figur 4*). Gjennom spiralen forsterkes samspillet mellom de to formene for kunnskap (Nonaka et al., 2000).



Figur 4: SEKI-modellen (Nonaka et al., 2000, s. 12)

Den første aktiviteten *sosialisering* er en typisk overføringsprosess hvor kunnskapen går fra taus til ny taus kunnskap. Det innebærer deling av erfaringer og skjer typisk i uformelle sosiale møter utenfor arbeidsplassen, eller gjennom samhandling med kunder eller leverandører. Ved *eksternalisering* blir kunnskapen synliggjort, den tause kunnskapen forandres til å være eksplisitt og tilgjengelig for flere. Det kan for eksempel handle om at medarbeidere gjør forbedringer i en produksjonsprosess etter at samme prosess har blitt utført over en lengre periode. I *kombinasjonsprosessen* går kunnskapen fra eksplisitt til eksplisitt, kunnskapen blir her sortert og bearbeidet. Det samles inn eksplisitt kunnskap fra eller utenfor organisasjonen som kombineres, redigeres eller bearbeides for å danne ny kunnskap som blir formidlet blant medarbeiderne i organisasjonen. Den siste aktiviteten, *internalisering*, er nært knyttet til «learning by doing», hvor eksplisitt kunnskap deles og omdannes til taus kunnskap av enkeltindivider. Et eksempel kan være opplæringsprogrammer som hjelper nyansatte til å forstå organisasjonen, altså nedskrevne dokumenter om jobben som kan berike den personlige og tause kunnskapen. Når kunnskapen har gått gjennom de fire aktivitetene, må den internaliserte kunnskapen sosialiseres med flere medlemmer for at virksomheten skal skape kollektiv læring. Det oppstår på denne måten en ny spiral av læring, men nå på et høyere nivå (Nonaka et al., 2000). SEKI-modellen forklarer altså hvordan deling av kunnskap kan gå fra taus til eksplisitt, på samme måte som at eksplisitt kunnskap kan bli taus. Høyt utdannende

mennesker har utarbeidet seg mye kompetanse gjennom utdanning og erfaring. I forhold til KSAT og vår problemsstilling er resonnetet i SEKI-modellen hvor taus kunnskap blir eksplisitt spennende å undersøke.

Praksisfelleskap kan forklares som en gruppe av mennesker som kontinuerlig samhandler for å lære og forbedre seg. Det er et sosialt felleskap hvor mennesker utvikler og deler kunnskap i form av: en felles virksomhet, gjensidig engasjement og felles repertoar (Wenger, 2004). Medlemmene er bundet sammen med en kollektiv forståelse hvor de holder hverandre ansvarlige for følelsen av en felles virksomhet. Felleskapet er bygget gjennom et gjensidig engasjement, hvor medlemmene samhandler med hverandre og etablerer normer og gjensidighetsrelasjoner. Praksisfelleskapet består også av et repertoar av fellesressurser, som medlemmene har tilgang til og bruker på en hensiktsmessig måte. Fellesressursene kan for eksempel være språk, ulike rutiner, verktøy eller handlinger, samt en felles historie om virksomheten (Wenger, 2000). Ferdighetene og kunnskapen som utvikles i gruppen blir eid av felleskapet, slik at kunnskapen ikke forsvinner dersom et medlem skulle forlate felleskapet (Gotvassli, 2020). Praksisfelleskap er med på å forbedre ytelsen til en organisasjon, og er blant annet med på å fremme spredning av beste praksis, utvikle folks faglige kompetanse og beholde på talenter (Wenger & Snyder, 2000). En viktig form for læring og utvikling kan altså oppstå i praksisfelleskap, fordi det blant annet kan bidra til lettere kunnskapsdeling i virksomheten. Det er derimot viktig å være oppmerksom på at kunnskap lett kan flyttes innenfor og mellom felleskap med lignende praksis, men at det kan være vanskelig å flytte på tvers av ulike praksisfelleskap (Brown & Duguid, 1998). I sammenheng med oppgavens problemsstilling ser vi det sentralt å benytte teori om praksisfelleskap for å undersøke hvordan samhandling foregår i KSAT.

3.3.5 Kollektiv ledelse

Ledelse kan enkelt forklares som at en eller flere personer veileder og påvirker andre individer mot overordnede felles målsettinger (Yukl & Gardner, 2020). Oppførselen til ledere har store effekter på team, enheter og organisasjoner (Kaiser et al., 2008), og de er dermed sentrale når det kommer til arbeid med kompetanseutvikling. Mulder (2001) presiserer at det blir skapt et mer positivt lærings- og utviklingsmiljø ved en kollektiv innsats for kompetanseutvikling. Det er dermed fordelaktig at ledere jobber kollektivt sammen, noe som kan settes i sammenheng med distribuert ledelse. Distribuert ledelse handler om at flere individer kollektivt utfører essensielle lederfunksjoner (Gronn, 2002), som igjen kan

sammenlignes med delt lederskap eller teamledelse (Spillane, 2005). Delt ledelse kan defineres som: «en dynamisk, interaktiv påvirkningsprosess blant individer i grupper hvor målet er å lede hverandre til oppnåelse av mål på gruppe eller organisasjonsnivå, eller begge deler» (Pearce & Conger, 2002, s. 1). Et distribuert perspektiv på ledelse respekterer arbeidet til individer som påvirker ledelsespraksisen, enten de er definert som ledere eller ikke (Harris & Spillane, 2008). Distribuert ledelse er altså en gruppeaktivitet som fungerer gjennom relasjoner (Bennett et al., 2003), og som øker mulighetene for større innflytelse på organisasjonsendringer fordi flere kan være med på å påvirke beslutningene (Harris & Spillane, 2008). Ut ifra presentert teori om ledelse kan det tenkes at det for kollektivt arbeid er sentralt med samarbeid og kommunikasjon.

Samarbeid handler om å jobbe kollektivt mot overordnede mål (Georgé et al., 2011), hvor et godt samarbeid mellom ledere kan føre til bedre samspill på tvers i organisasjonen.

Programmer for lederutvikling kan være en fin arena for samarbeid mellom ledere, og en stor andel av et opplæringsbudsjett i en virksomhet går ofte til lederutvikling (Lacerenza et al., 2017). Lederutviklingsprogrammer er utformet for å utvikle lederens kompetanse, hvor fokuset ligger på å bygge kapasitet for å håndtere uforutsette utfordringer. Et slikt program kan dermed bidra til at ledere har den kompetansen som kreves for å utføre lederfunksjoner, samt bidra til mer samhandling mellom dem (Day, 2000).

Kommunikasjon blir beskrevet som en kontinuerlig prosess (Erichsen et al., 2018; Hackman & Johnson, 2013). Målet er å skape en delt virkelighet mellom den som utgir et budskap og budskapets mottakere (Hackman & Johnson, 2013), hvor lite kommunikasjon kan bidra til dårligere implementering av eventuelle endringer (Kotter, 1995). Kommunikasjonsbegrepet kan deles i to former: enveis- og toveiskommunikasjon. Den første formen går utpå samtaler til og ikke med andre individer, og kan handle om ledere som formidler beskjeder ut i organisasjonen og som ikke tar til seg medarbeideres tilbakemeldinger.

Toveiskommunikasjon oppstår når begge parter er aktive i samtalen. Lederen er altså åpen for å lytte og tar til seg tilbakemeldinger og innspill fra sine medarbeidere (Erichsen et al., 2018). Toveiskommunikasjon bidrar til forståelse av dilemmaer, utfordringer og muligheter, samt at det gir innsikt i andre individers atferd og begrunnelser (Bligh, 2017). Effektiv kommunikasjon fra lederen sin side oppstår gjerne ved gode samtaler hvor det deles og skapes en felles forståelse (Erichsen et al., 2018). Generell tydelig kommunikasjon fra ledelsen kan for eksempel hjelpe medarbeidere med å forstå hvorfor lederen opptrer som hen gjør (Bligh, 2017).

Ut ifra presentasjonen om toveiskommunikasjon ser vi en sammenheng med distribuert ledelse, som er forklart tidligere i dette delkapittelet. Dette fordi distribuert ledelse dreier seg om samspill mellom individer, og ikke de individuelle handlingene. Presentasjonen om kollektiv ledelse benyttes for å undersøke hvordan det samarbeides og kommuniseres om arbeid med kompetanseutvikling i KSAT.

3.3.6 Oppsummering av elementene innenfor kompetanseutvikling

For å oppsummere elementene innenfor kompetanseutvikling har vi utarbeidet en skjematisk oppstilling som fremhever sentrale punkter ved hvert element. De sentrale punktene fra hvert element skal videre brukes som holdepunkter for å gjøre det lettere når empirien skal analyseres.

Tabell 2: Oppsummering av elementene innenfor kompetanseutvikling

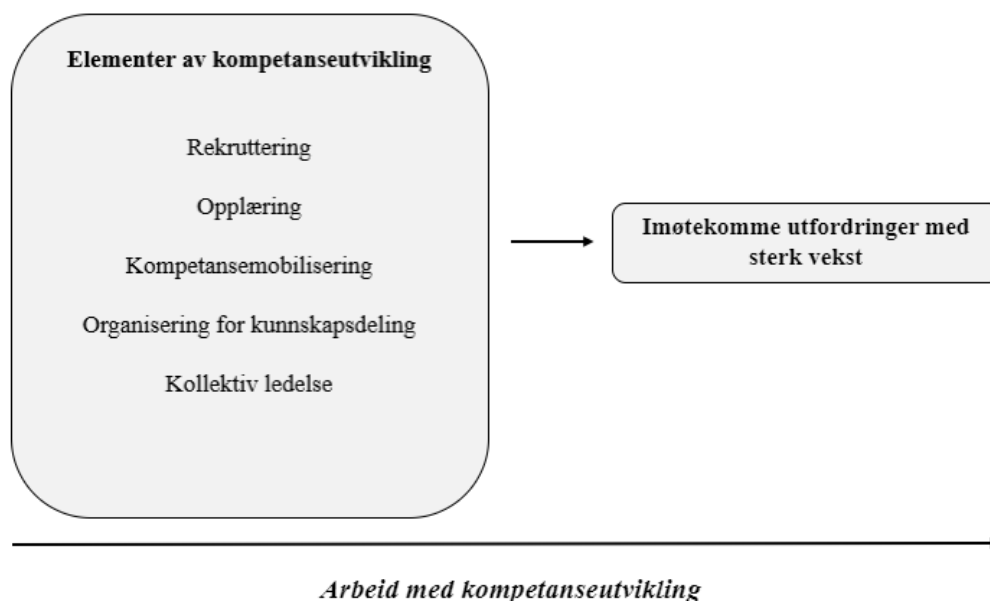
Elementer av kompetanseutvikling	Operasjonalisering av elementene ved kompetanseutvikling
<i>Rekruttering</i>	Rekruttering kommer til uttrykk gjennom et klart rekrutteringsmål og god strategiutvikling.
<i>Opplæring</i>	Opplæring oppstår som formelle og uformelle prosesser. Læring kommer til uttrykk i form av kurs, jobbskygging og diskusjon, hvor kontinuerlig læring gjennom et ansettelsesforhold utarbeides gjennom tydelige karrieremuligheter.
<i>Kompetansemobilisering</i>	Kompetansemobilisering kommer til uttrykk gjennom klare arbeidsbeskrivelser og vilje til omstilling (rolledefinering), samt handlingsrom, selvstendighet og tillit (autonomi).
<i>Organisering for kunnskapsdeling</i>	Organisering for kunnskapsdeling oppstår gjennom å arbeide med rutiner for å gjøre informasjon eksplisitt (seki-modellen) og gjennom arbeid i team (praksisfelleskap).
<i>Kollektiv ledelse</i>	Kollektiv ledelse forklares gjennom ulike typer av samarbeid og tydelig kommunikasjon.

I mange tilfeller er flere av elementene gjensidig avhengige av hverandre. Eksempelvis vil rekruttering føre til større behov for en opplæringsprosess, og organisering for kunnskapsdeling kan fremmes gjennom kollektivt arbeid.

3.4 Analysemodell

For å oppsummere teorikapittelet har vi utarbeidet en analysemodell (se Figur 5) for å lettere besvare oppgavens problemsstilling: «*Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i en bedrift i sterk vekst?*». Litteraturen om bedrifter i sterk vekst presenterer et utfordringsbilde som i stor grad handler om utvikling av menneskelige ressurser. Kompetanseutvikling er med det sentralt i arbeidet med å imøtekomme potensielle utfordringer som oppstår i forbindelse med sterk vekst. Innhentede funn skal analyseres ved hjelp av de presenterte elementene: *rekruttering, opplæring, kompetansemobilisering, organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse*. Analysekapittelet har med det formål om å besvare første del av oppgavens problemsstilling, og skal gi innsikt i KSAT sitt arbeid med kompetanseutvikling.

For å besvare siste del av problemsstillingen om hvordan kompetanseutviklingsarbeidet imøtekommer utfordringer med sterk vekst, utarbeides det en annengangsanalyse i diskusjonskapittelet. Denne tilleggsanalysen skal undersøke hvordan KSAT sitt arbeid med kompetanseutvikling skjer på tvers av de presenterte kompetanseutviklingselementene. I tilleggsanalysen undersøker vi derfor utfordringer som oppstår på tvers av de presenterte elementene, hvor vi identifiserer tendenser av utfordringer som går igjen i flere av elementene. Disse utfordringstendensene diskuteres videre i kapittel 6 opp mot den presenterte litteraturen om bedrifter i sterk vekst.



Figur 5: Analysemodell

4 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan informasjon om virkeligheten samles inn, analyseres og tolkes. Metodekunnskap bidrar til å forstå hvordan forskning kan gjennomføres på en tilfredsstillende måte (Johannessen et al., 2016), og dreier seg om hvilke fremgangsmåter som benyttes for innsamling av data (Jacobsen, 2022). Dette kapitlet starter med en kort presentasjon av undersøkelsens vitenskapelige posisjonering, før studiens forskningsdesign forklares med begrunnende valg for vår metodiske tilnærming. Deretter beskrives studiens datainnsamlingsmetode, hvor undersøkelsens gjennomførelse blir forklart fra start til slutt. Avslutningsvis presenteres vår fremgangsmåte for analysering av innhentet data, før vi til slutt diskuterer undersøkelsens metodiske kvalitet.

4.1 Vitenskapelig posisjonering

Når et forskningsprosjekt skal gjennomføres er det hensiktsmessig å tenke over hvilken vitenskapelig posisjonering undersøkelsen kan plasseres innenfor. Valgene som blir gjort er ofte formet av forskerens perspektiv til verden, og kan derfor påvirke praktiske hensyn, innsamlet data og gjennomføring av analysen (Saunders et al., 2012).

Vår oppgave har som formål å undersøke hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i forbindelse med sterk vekst. For å få en god forståelse av fenomenet vi skal undersøke er det relevant å ha et reflektert forhold gjennom undersøkelsesprosessen. Forskning i samfunnssammenheng handler om å undersøke menneskers virkelighet, i form av for eksempel erfaringer og fortolkninger. Dette betyr at både informanter og vi som forskere fortolker forståelsen av virkeligheten. Oppgaven vår plasseres derfor innenfor en sosialkonstruktivistisk fortolkningsposisjon (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2016). Det er viktig at vi har et bevisst forhold til hvordan vi fortolker dataen vår. Dette betyr at vi nødvendigvis ikke kan presentere den objektive virkeligheten. Funnene benyttes som grunnlag for å fortolke ulike forståelser av fenomenet som studeres (Jacobsen, 2022), og krever at vi som forskere må være transparente når studiens funn skal presenteres.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for gjennomføringen av en undersøkelse, og innebærer alt som inngår i prosessen mot å besvare valgt problemstilling fra start til slutt. Det handler om hvordan data hentes inn, hvem dataen skal innhentes fra og hvordan analysen skal

gjennomføres. I tillegg settes det krav til diskusjon av etiske spørsmål, samt hvilke begrensinger som kan forekomme. Valg av forskningsdesign er avhengig av hva som undersøkes (Johannessen et al., 2016; Saunders et al., 2012), og ifølge Saunders et al. (2012) kan det være eksplorativt, deskriptivt eller kausalt. En eksplorerende problemstilling har som hensikt å utforske et fenomen med begrensede kunnskaper, mens et kausalt design har som formål å finne en sammenheng mellom årsak og virkning (Jacobsen, 2022). Deskriptivt design på sin side er beskrivende forskning med formål om å få nøyaktig beskrivelse av personer, hendelser eller situasjoner. Forskeren vet i et deskriptivt design ganske nøyaktig hvilket fenomen det er ønskelig å undersøke, og bygger undersøkelsen på generell kunnskap som allerede eksisterer om fenomenet (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2012).

Det finnes en god del forskning på både bedrifter i sterk vekst og kompetanseutvikling. For at vi skal innhente gode beskrivelser av hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i forbindelse med sterk vekst, plasserer vi oss innenfor et deskriptivt design. Dette designet vil legge til rette for at vi som forskere kan tolke og beskrive ulike oppfatninger og erfaringer, med hensikt om å undersøke «hvordan». Vi baserer dette på at vi har hatt et klart bilde av fenomenet vi har studert, og benyttet oss av eksisterende teori for å få en forståelse av fagområdet, noe som er sentralt innenfor det deskriptive designet.

4.2.1 Forskningstilnærming

Ifølge Bell et al. (2019) kan forskningstilnærming forklares som deduktiv, induktiv eller abduktiv. Forskningstilnærming forklares som samhandlingen mellom undersøkelsen og valgt teori. Deduktiv tilnærming forklarer at forskeren går fra teori til empiri i form av å teste hypoteser, mens induktiv tilnærming på sin side baserer seg på at teorien kommer etter undersøkelsesopplegget, altså at forskeren går fra empiri til teori (Bell et al., 2019). Ved en abduktiv tilnærming veksler forskeren mellom å jobbe med teori og empiri som en kontinuerlig prosess (Jacobsen, 2022).

Vår oppgave kan plasseres innenfor en abduktiv forskningstilnærming, fordi oppgavens teoretiske rammeverk og problemsstilling har endret seg etter interessante funn. Vi startet med en problemsstilling som var innenfor vårt interessefelt, hvor vi deretter utarbeidet et teoretisk rammeverk. Etter at datainnsamlingen var gjennomført så vi det hensiktsmessig å gjøre justeringer på både teori og problemsstilling, fordi det var flere spennende funn som

ikke samsvarte med utarbeidet teori. En slik fleksibel holdning til forskningsprosjektet og datainnsamlingen er med på å forklare vår abduktive tilnærming (Jacobsen, 2022).

4.3 Forskningsstrategi

I en undersøkelse må det tas valg om hvilke metoder som skal benyttes. Disse valgene skal ta hensyn til studiens formål, problemsstilling, omfang og tidsperspektiv, og kan betraktes som undersøkelsens forskningsstrategi (Saunders et al., 2012). Dette delkapittelet presenterer derfor våre valg knyttet til undersøkelsens metodiske tilnærming og datainnsamling samt tidsramme og omfang.

4.3.1 Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig metode deles hovedsakelig inn i de to forskningsmetodikkene kvalitativ- og kvantitativmetode (Jacobsen, 2022). Kvalitativ metode henter inn data bestående av tekst, lyd eller bilde, som bidrar til detaljerte beskrivelser og dyp innsikt om et tema. På den andre siden henter kvantitativ metode tall i form av statistiske målbare data (Bell et al., 2019), slik at avstanden mellom deltaker og forsker blir større sammenlignet med kvalitativ metode (Tjora, 2012). Forskjellen mellom de to metodikkene dreier seg altså om hvordan dataen samles inn, struktureres og analyseres, samt avstanden mellom undersøkelsens deltakere og forskere.

Ved å ta i bruk kvalitativ metode kan forskere få fram synspunkter, meninger og spesielle egenskaper ved det som studeres (Johannessen et al., 2016). Denne studien undersøker hvordan KSAT tilrettelegger for kompetanseutvikling, og kvalitativ metode vil av den grunn være best egnet. Dette fordi vi ønsker å samle inn detaljerte data om hvordan det jobbes med kompetanseutvikling i bedriften. Kvalitative data kan være med på å gi oss innsyn og detaljerte beskrivelser om hvordan KSAT tilrettelegger for kompetanseutvikling, samt hvordan medarbeidere og ledere opplever og benytter ulike prosesser og rutiner for kompetanseutvikling. I kvalitative metoder er det hensiktsmessig å justere prosjektet etter hvert som data er hentet inn, med tanke på at det ikke alltid blir som man hadde sett for seg. Tjora (2012) forklarer at gjennomførelse av datainnsamling tidlig i prosjektet bidrar til muligheter for å kunne gjøre endringer med tanke på teori og perspektiver, alt ettersom hva som er interessant underveis. Vi startet innsamling av data i starten av mars, og måtte etter hvert som intervjuene ble gjennomført utføre flere endringer i det teoretiske rammeverket. I prosjektets startfase begynte vi veldig bredt med mye generell informasjon om bedrifter i

sterk vekst, personalledelse og kompetanseutvikling. Etter hvert som empiri ble innhentet var det lettere og også nødvendig å snevre inn på noen fokusområder innenfor hvert enkelt tema.

4.3.2 Kvalitativ intervjuundersøkelse

Kvalitative data kan samles inn på flere måter, i hovedsak ved hjelp av intervjuer, observasjoner, skrevne dokumenter og/eller lyd- og bildemateriale. Kvalitative intervjuer bidrar med fyldige og detaljerte beskrivelser, hvor formålet er å forstå eller beskrive noe (Johannessen et al., 2016). I denne undersøkelsen ønsker vi å samle inn informasjon om informantenes oppfatning og forståelse av KSAT sitt arbeid med kompetanseutvikling. I Johannessen et al. (2016) forklares det at kvalitative intervjuer er passende når meninger, holdninger og erfaringer skal undersøkes, og er en strukturert samtale med et formål. Vi anser dermed kvalitative intervjuer som en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode, og betrakter studien vår som en kvalitativ intervjustudie. Dette på grunn av at kvalitative intervjuer er undersøkelsens primærkilde.

I tillegg til de kvalitative intervjuene har vi støttet oss på diverse dokumenter og tilleggsstoff for å få bedre innsikt i bedriften. Sekundærkilder kan forklares som offentlige dokumenter, årsrapporter og nettsider (Jacobsen, 2022). I denne oppgaven har vi benyttet KSAT sin egen hjemmeside, flere nyhetsartikler, ulike dokumenter og bøker om virksomhetens historie og vekst, som kan anses som sekundærkilder. Vi har også lest og studert diverse dokumenter og hatt god kommunikasjon med ansatte på mail gjennom forskningsprosessen. I tillegg har vi hatt fire møter med flere ansatte før intervjuene ble gjennomført. Ved hjelp av møtene fikk vi blant annet forklaringer om deres organisasjonsstruktur og rutiner, samt hvordan de overordnet jobber med utvikling av personalet. Møtene bidro til at vi lettere fikk begrenset oppgavens fokusområde, i tillegg til at vi tidlig ble kjent med noen utfordringsområder virksomheten står overfor. Et av møtene ble gjennomført på teams, mens resten foregikk i KSAT sine egne lokaler. Møtene og diverse dokumenter ble brukt for å utvide studiens datatilgang, og for å utarbeide en dypere innsikt om KSAT som bedrift. Dette ble også brukt som forberedelser til intervju og som hjelp til å utarbeide intervjuguidene. Etter disse forberedelsene satt vi igjen med en følelse av at vi ble mer skjerpet til intervjusituasjon, fordi vi hadde en god del bakgrunnsinformasjon og kjennskap til virksomheten før vi startet selve datainnsamlingen.

4.3.3 Tidsramme og omfang

Gjennomføringen til et prosjekt er preget av en tidsdimensjon, hvor det skiller mellom longitudinelle studier og tverrsnittsundersøkelser. En longitudinell studie undersøker og samler inn data over en lengre periode, ofte over flere år (Johannessen et al., 2016). En tverrsnittsundersøkelse på sin side innhenter data fra en avgrenset periode, og har som formål å undersøke et fenomen på et bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2016). Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave og er derfor preget av en tidsramme på ett semester, og kan derfor betraktes som en tverrsnittsundersøkelse.

En undersøkelse sitt omfang kan deles inn i intensiv eller ekstensiv design. Et intensiv design går i dybden for å innhente en detaljrik forståelse av virkeligheten. Det studeres relativt få enheter hvor deltakerne kjenner seg godt igjen i beskrivelsene. Ekstensive opplegg derimot går i bredden og studerer mange enheter, og handler stort sett om å utarbeide en statistisk generalisering (Jacobsen, 2022). Denne studien har et intensivt omfang fordi det er en gitt kontekst som undersøkes, hvor få informanter fra KSAT bidrar med mye data.

4.4 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å vurdere hvem og hvor mange som skal delta i forskningen, samt hvilke prinsipper som skal følges og hvordan informantene rekrutteres til undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). I dette delkapittelet blir vår fremgangsmåte for innsamling av data beskrevet nærmere.

4.4.1 Utvalg og størrelse

Vi har i denne oppgaven hentet inn empiri fra informanter gjennom strategisk utvalgelse. En slik metode tar utgangspunkt i hensiktsmessighet, fordi forskerne har en formening om hvilken gruppe mennesker som bør delta for å innhente nødvendig data. Deretter handler det om å finne informanter som faktisk skal delta i studien (Johannessen et al., 2016), som i dette tilfellet er medarbeidere fra KSAT. Det strategiske utvalget kan settes sammen på flere måter (Johannessen et al., 2016). Et stratifisert utvalg er handler om at det konstrueres ulike kategorier basert på kjennetegn, hvor det så rekrutteres relevante informanter i de forskjellige kategoriene (Johannessen et al., 2016). Denne utvalgsmetoden er benyttet i vår undersøkelse.

På et av møtene våre med KSAT i februar, la vi fram ønsker om hvordan type informanter vi så som nødvendig for å samle inn empiri til oppgavens problemsstilling. Vi så for oss tre ulike kategorier av nødvendige informanter: medarbeidere fra HR-stab, nyansatte/medarbeidere og

ledere. Medarbeidere fra HR-stab så vi som nødvendig for å få innblikk fra noen som jobber med organisasjonens HR-systemer, og ansatte i ledelsen for å få innsikt i hvordan de tar imot og følger opp medarbeiderne sine. I kategorien nyansatte/medarbeidere så vi det hensiktsmessig med noen nyansatte i tillegg til noen som har vært ansatt lengre. Dette for å få innblikk i deres forståelse av mottakelse og oppfølging. For å finne informanter som passet inn i de ulike kategoriene fikk vi god hjelp fra en HR-medarbeider i organisasjonen, som sendte oss kontaktinformasjon til aktuelle ansatte som passet inn under de tre kategoriene. Videre tok vi selv kontakt med hver enkelt via mail, og fikk avtalt intervjutidspunkt. I tabellen under (*Tabell 3*) presenteres de ulike kategoriene, som gir en oversikt over hvor mange informanter som tilhører hver kategori.

Tabell 3: Oversikt over informanter

Kategorier	Informant	Rollebeskrivelse
<i>Medarbeidere fra HR-stab</i>	Informant 3	HR-medarbeider 1
	Informant 9	HR-medarbeider 2
<i>Nyansatte/medarbeidere</i>	Informant 2	Nyansatt 1
	Informant 4	Nyansatt 2
	Informant 5	Medarbeider 1
	Informant 6	Medarbeider 2
<i>Ledere</i>	Informant 1	Leder 1
	Informant 7	Leder 2
	Informant 8	Leder 3
	Informant 10	Leder 4

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange intervjuer som bør gjennomføres i kvalitative undersøkelser (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2016). Dette fordi det ikke finnes noen standarder for vurdering av utvalgsstørrelser i kvalitative intervjuundersøkelser. Metning er gjerne et kriterium som oppstår når forskeren ikke lenger mottar ny givende informasjon. Dette kriteriet kan være vanskelig å konkludere med, på grunn av ulike spesifiseringer og forståelse av når metning faktisk er oppnådd (Malterud et al., 2016). Størrelsen på utvalget i

en kvalitativ studie er typisk liten, gjerne mellom fem og tjue objekter. Et vanlig kriterium for å bestemme antallet handler om at det bør være stort og varierende nok for å kunne belyse studiens formål (Kuzel, 1999). Det er viktigere å skaffe relevante informanter sammenlignet med mange. I studentprosjekter anbefales rundt 10-15 intervjuer som følge av ressursbegrensninger når det blant annet kommer til økonomi og tidsbruk (Johannessen et al., 2016). I denne undersøkelsen endte vi opp med ti informanter hvor mellom to og fire ansatte tilhørte ulike kategorier, som vi mener kan ha bidratt til et varierende utvalg som Kuzel (1999) presiserer som et vanlig kriterium i kvalitativ forskning.

4.4.2 Gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene

Før intervjuene startet måtte vi utarbeide en intervjuguide som var tilpasset vårt forskningsprosjekt, og er en oversikt over hvilke temaer som skulle bli tatt opp på intervju. Strukturering av intervju kan gjøres ulikt i forhold til om intervjuet skal være helt lukket eller helt åpent (Jacobsen, 2022). Det betyr altså om intervjuet slavisk følger en guide eller om det ligner en åpen samtale. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer er det åpent for dialog mellom informant og respondent. Dette gir mulighet for digresjoner og samtaler om andre temaer enn det som opprinnelig var planlagt. Det brukes åpne spørsmål for å få informanten til å gå i dybden på tematikken (Tjora, 2012). Vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer for mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der det var egnet. Semistrukturerte intervju muliggjør også endring av spørsmålenes rekkefølge (Johannessen et al., 2016), som vi så fordelaktig for å eventuelt endre rekkefølgen ut ifra hva informantene svarte. Intervjuguiden vår inneholdt veldig åpne spørsmål, og ble brukt som en tematisk guide for å holde samtalen innenfor det sporet vi ville. Vi delte guiden vår inn i tre hovedtematikker:

1. Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i KSAT?
2. Hvilke utfordringer møter dere på når dere jobber med kompetanseutvikling?
3. Hvordan løses de problemene som eventuelt oppstår?

Det var viktig for oss at informantene kom med beskrivelser, forklaringer og eksempler på hvordan de selv opplever arbeidet med kompetanseutvikling i KSAT. For å få til dette best mulig valgte vi å utarbeide to ulike intervjuguides (vedlegg 1 og 2). Vi lagde en guide til informanter med lederansvar og en til de uten lederansvar. Spørsmålene fra de ulike guidene har samme tematikk, men er vinklet forskjellig. Deltakerne fikk ikke oversendt intervjuguiden før intervjuene, for å unngå at de for eksempel skulle undersøke «de riktige svarene» på spørsmålene. For å teste og kvalitetssikre spørsmålene i intervjuguiden gjennomførte vi et

pilotintervju med et individ som har kjennskap til tematikken, hvor vi fikk et par kommentarer på mulige endringer. Dette ble gjort for å minimere misforståelser, og forsikre oss om at spørsmålene gav mening for en med mindre kjennskap til prosjektet vårt. I tillegg var det en fin måte for oss som forskere å øve til intervjusituasjonen.

Vi benyttet oss av individuelle intervjuer som ble gjennomført i løpet av to uker i midten av mars. Ni av ti intervjuer ble gjennomført fysisk. Ved tre anledninger fikk vi mulighet til å komme til KSAT sine lokaler for å møte informantene våre, og med det holde intervjuene ansikt til ansikt. Jacobsen (2022) forklarer at fysiske møter kan være med på å skape tillit og åpenhet, samt gi god kontroll på intervjusituasjonen. Det var ypperlig å komme til KSAT sine lokaler for gjennomføring, fordi det ofte er lettere å skape gode samtaler ansikt til ansikt og gir mer tilhørighet til informantene. Det siste intervjuet lot seg ikke gjøre i lokalene til KSAT, og vi benyttet oss derfor av et digitalt intervju på teams. Etter en periode med pandemi har mange blitt vant med digitale møter, så dette var ikke noe problem for verken oss eller informanten. Ansatte i KSAT er mye på reisefot og kan med det befinne seg på ulike geografiske områder. Jacobsen (2022) presiserer digitale intervjuer som fordelaktig i slike situasjoner, og vi anså derfor denne metoden godt egnet.

Alle intervjuene ble tatt opp på opptak, som alle deltakerne godkjente. Vi valgte å benytte oss av opptak for å ha fullt fokus på samtalen, skape god kommunikasjon og sørge for utdypning fra informantene der det var behov. Dette gjorde at vi slapp å bruke tid på å notere under intervjuprosessen, og vi trengte heller ikke å huske alt som ble sagt. For å ta opptak benyttet vi oss av *Diktafon-app*, som er knyttet opp mot www.nettskjema.no. Denne metoden er anbefalt av UiT og Tjenester for Sensitiv Data (TSD). Metoden bidrar til at opptakene aldri blir lagret direkte på telefonen av sikkerhetsmessige årsaker. Begge benyttet seg av applikasjonen og tok opptak av intervjuene, for å minimere risikoen for å miste den innhentede dataen. De dagene vi hadde intervju møtte vi opp på KSAT, og ble fulgt til ulike møterom. Innledningsvis presenterte vi oss selv og vårt forskningsprosjekt, før vi sammen gikk gjennom samtykkeerklæringen med de informantene som ikke hadde hatt mulighet til å gå gjennom den på egenhånd. Deretter informerte vi om opptak og deres anonymitet, hvor de så samtykket muntlig eller skrev under på samtykkeerklæringen (vedlegg 3). Videre fikk vi informantene til å fortelle kort om seg selv, utdanning, erfaring, stillingsbeskrivelse og hvor lenge de har jobbet i KSAT, for å få enda bedre kjennskap til deltakerne. Videre informerte vi om at diktafon-appen ble satt på, før vi startet med spørsmål fra intervjuguiden.

Avslutningsvis skrudde vi av lydopptakeren og takket for informantenes deltakelse. Etter

intervjuene satt vi igjen med positive inntrykk av gjennomførelsen, hvor vi opplevde en fin tone og gode relasjoner med alle informantene.

4.4.3 Svakheter med intervju som metode

Innsamling av data ved hjelp av intervju bidrar til detaljert innsikt i temaet, men metoden har også noen svakheter. I en intervjusituasjon er ikke partene likestilt (Johannessen et al., 2016). Forskeren(e) har hele tiden kontroll over situasjonen med tanke på hva som kommer av spørsmål, mens deltakerne kun har som oppgave å svare. I tillegg er det ikke nødvendigvis slik at en samtale predikerer nøyaktig redegjørelse for tidligere atferd, eller forutsier hvordan fremtidig forhold kommer til å foregå (Jerolmack & Khan, 2014). Intervju gir med det innsyn i hvordan et individ snakker om et fenomen, men det er ingen garanti for at informanten snakker om hva som faktisk gjøres, noe forskere må være bevisst på gjennom forskningsprosessen. Vi har hentet inn data ved hjelp av semistrukturert intervju med hensikt om å få informantene til å snakke åpent om tematikken. I tillegg gjennomførte vi intervjuene på deres arbeidsplass, altså i kjente omgivelser, som kan ha bidratt til at informantene følte seg mer komfortable. Likevel kan vi ikke være helt sikre på at informantene til enhver tid har svart helt ærlig under intervjuene.

4.5 Dataanalyse

Etter gjennomføring av intervjuene satt vi igjen med mange minutter med lydopptak. Det neste steget etter datainnsamlingen var transkribering av de ti gjennomførte intervjuene. Transkribering kan forklares som prosessen der lydopptak skrives ut som tekst (Johannessen et al., 2016), og bidrar til lettere oversikt over den innsamlede empirien. Bell et al. (2019) presenterer noen fordeler med transkribering av intervjuer, hvor det blant annet bidrar til gjentakende analyse av informantenes svar. Dataen kan med det brukes videre i undersøkelser, samt at det kan svekke beskyldninger mot at analysen har blitt påvirket av verdier og skjevheter som forskerne besitter (Bell et al., 2019). Vi valgte kontinuerlig å transkribere etter hvert enkelt intervju slik at vi hadde informasjonen ferskt i minne, og for å sikre at dataen vi fikk var passende. Underveis i prosessen hadde vi altså en viss oversikt over hvilke temaer vi hadde mye data om, og hvilke vi kanskje med fordel kunne gå dypere inn på i de resterende intervjuene. Flere av informantene snakket dialekt, og for ryddighetens skyld valgte vi å transkribere på bokmål. Dette for lettere lesning av empirien, samt minimere misforståelser og problemer med språk ved analysering (Bell et al., 2019). Etter at alle

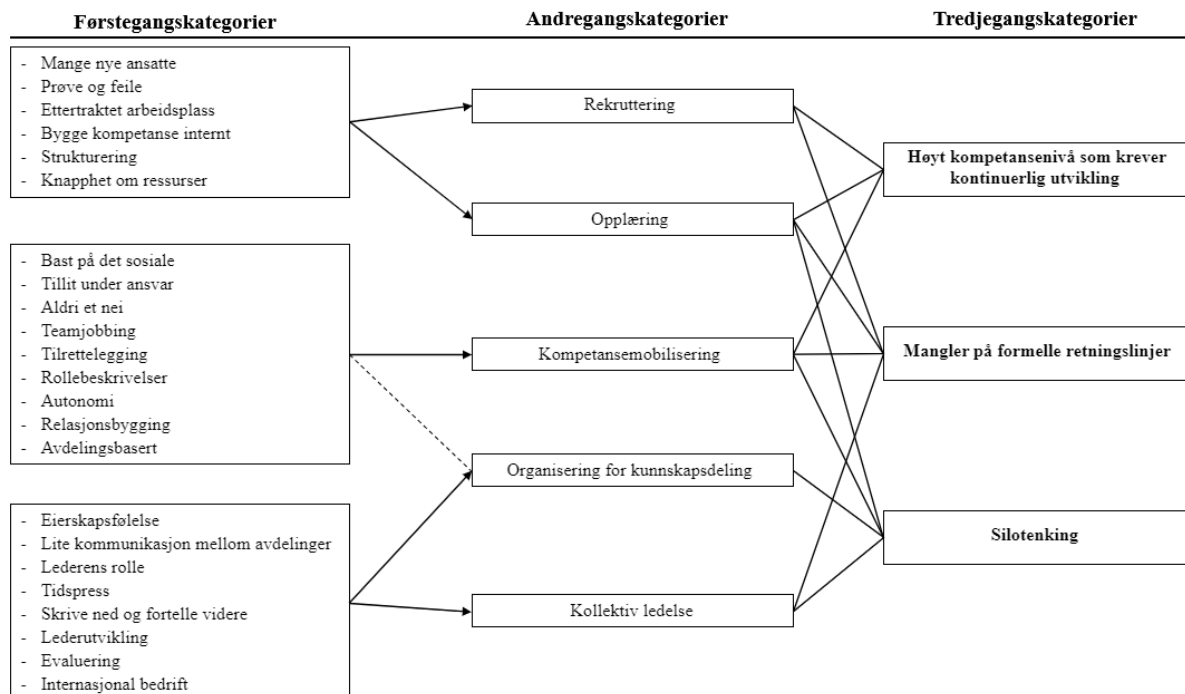
intervjuene var gjennomført og transkribert satt vi igjen med 83 sider i tekstform som skulle analyseres videre.

Etter transkribering dreier det seg om å finne og tolke sentrale funn i datamaterialet, og kan struktureres på forskjellige måter (Johannessen et al., 2016). Vi startet først med å lese gjennom alt datamaterialet for å få en helhetlig forståelse. Deretter organiserte og tolket vi de 83 sidene med tekst for å strukturere innholdet. Underveis i lesningen streket vi ut sentrale og spennende funn hver for oss, hvor vi så gikk gjennom funnene i felleskap, skrev ned og utarbeidet et nytt dokument. Stort sett hadde vi streket ut mye av de samme funnene, men det var selvfølgelig noen forskjeller som også ble skrevet ned i det nye dokumentet. Vi satt til slutt igjen med et dokument bestående av omtrent 20 sider. Hensikten med å organisere dataen er å utarbeide et godt analysegrunnlag uten å miste verdifull informasjon (Johannessen et al., 2016). I denne undersøkelsen er vi to forskere som leste gjennom funnene hver for seg, som kan ha sikret at viktig informasjon ikke gikk tapt. Med utgangspunkt i disse 20 sidene begynte vi å systematisere innholdet med stikkord og ulike utsagn fra hver enkelt informant. For å unngå at sentrale funn ble tapt, var det viktig å ha alt av datamaterialet i bakhodet gjennom hele forskningsprosessen. Vi hadde derfor de 83 sidene med data lett tilgjengelig til enhver tid, selv om vi brukte det nye dokumentet med 20 sider som utgangspunkt.

Kategorisering

Vi brukte semistrukturerte intervju og to ulike intervjuguider, noe som bidro til at det ikke alltid var like lett å se sammenhenger mellom intervjuene. Som hjelp til å kategorisere den innsamlede dataen ble vi inspirert av Gioia-metoden, hvor formålet er å kategorisere datamaterialet i en såkalt datastrukturmodell. Denne modellen brukes som et hjelpemiddel i analysen, og viser hvordan rådata har utviklet seg til ulike temaer. En fordel med Gioia-metoden er at det bak hovedtemaene er underkategorier som bidrar til at det er mye data tilgjengelig. Det jobbes altså med å aggregere færre og færre temaer, hvor det til slutt er noen hovedtemaer som er mest sentrale (Gioia et al., 2013). Den mest sentrale empirien vi satt igjen med skulle utarbeides til ulike kategorier. Vi formet en intervjuguide med utgangspunkt i teori, men de ulike kategoriene ble utarbeidet med bakgrunn i empiri. Dette eksemplifiserer vår abduktive forskningstilnærming, og skiller seg dermed fra Gioia-metoden som tar utgangspunkt i en induktiv tilnærming (Gioia et al., 2013).

Vi ble sittende med mange ulike stikkord som måtte minimeres, og brukte derfor en del tid på å finne fellestrekk for å minimere antallet. Under illustreres en figur hvor vi har kategorisert datamaterialet vårt:



Figur 6: Kategorisering av data

Plassert til venstre i *Figur 6* presenteres 23 kategorier som vi til slutt satt igjen med, og inspirert fra Gioia-metoden kan vi beskrive de som førstegangskategorier (Gioia et al., 2013). Vi valgte å kategorisere førstegangskategoriene i tre ulike bokser, fordi vi anså det mest oversiktlig med såpass mange kategorier. Førstegangskategoriene ble deretter redusert til fem kategorier: *rekruttering*, *opplæring*, *kompetansemobilisering*, *organisering for kunnskapsdeling* og *kollektiv ledelse*, som er utgangspunktet for oppgavens analysekapittel. Vi gikk dermed fra 22 til fem kategorier av relevant empiri. Den første boksen av førstegangskategorier går til rekruttering og opplæring, fordi vi anser disse to elementene som nærliggende til hverandre. Den andre boksen går til kompetansemobilisering med tanke på at flere av stikkordene kan anses å handle om medarbeidernes opplevelser og muligheter til å bruke kompetansen sin. I tillegg har vi trukket en stiplet linje til organisering for kunnskapsdeling med tanke på at vi anser stikkord som avdelingsbasert og relasjonsbygging relevante når det skal tilrettelegges for deling av kunnskap. Siste boks med stikkord mener vi har flere fellestrekk med organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse fordi det

handler om å samle de ansatte til å jobbe sammen mot felles mål. Det er relevant å påpeke at flere av førstegangskategoriene vil være sentrale i mange av andregangskategoriene, men at vi har valgt å dra en linje til de kategoriene som vi ser på som mest passende. De fem andregangskategoriene av funn ble til slutt redusert til tre betydningsfulle kategorier som har kjennetegn i flere av de midterste kategoriene. De tre betydningsfulle kategoriene betraktes som såkalte tredjegangskategorier, som blir vårt utgangspunkt når undersøkelsens funn skal diskuteres. Det er viktig å påpeke at figuren kun viser hvordan vi tenkte da de ulike kategoriene ble utarbeidet, og at figuren gjenspeiler vår fortolkning.

4.6 Metodisk kvalitet

Denne undersøkelsen er preget av to forskere, som til enhver tid har diskutert og resonnert med hverandre. For å vurdere vårt kvalitative og fortolkende datamaterialet tar vi utgangspunkt i de fire kvalitetskriteriene: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og konformitet (Guba & Lincoln, 1994). Kriteriene presenteres og diskuteres med utgangspunkt i forskningsprosessen vår, deretter presenterer vi hvordan vi gjennomførte litteratursøk før vi avslutningsvis diskuterer forskningsetikk.

4.6.1 Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet

En studies troverdighet handler om hvorvidt empirien avspeiler prosjektets formål. Opplysninger om de ulike metodene som blir brukt gjennom forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016) eller nøyaktig registrering av innhentet data kan sikre troverdigheten til en undersøkelse (Shenton, 2004). I denne undersøkelsen er vi to forskere som har registrert og diskutert, slik at data har blitt testet og tolket av to forskere som kan øke undersøkelsens troverdighet. Tidlig i prosessen gjennomførte vi flere møter med KSAT og brukte mye tid på å lese og bli kjent med virksomheten. Dette bidro til at vi tidlig fikk en forståelse over virksomhetens ståsted og utfordringer før selve datainnsamlingsprosessen. En god forståelse av det som skal undersøkes, samt et bevisst forhold til datainnsamlingsmetode, kan også ha økt troverdigheten til undersøkelsen vår. Noe som derimot kan ha svekket undersøkelsens troverdighet er vår utvalgsstrategi av informanter, fordi den kan ha bidratt til mangler på verdifull informasjon av informanter som ikke har blitt intervjuet.

Overførbarhet i en kvalitativ studie omhandler hvorvidt empirien kan overføres til andre lignende og tilsvarende studier (Bell et al., 2019). Gode og detaljrike beskrivelser over valg som er gjort i forskningsprosessen er sentralt for økt overførbarhet (Johannessen et al., 2016). Vi har i metodekapittelet kommet med gode beskrivelser i håp om at lesere og andre forskere

lettere kan overføre våre funn til andre kontekster. Siden vi undersøker arbeid med kompetanseutvikling i KSAT og med det en gitt kontekst, kan overføringen være vanskeligere. Det kan derimot tenkes at mye empiri vil være sentralt i flere sammenhenger, fordi bedrifter i løpet av sin livssyklus mest sannsynlig opplever en form for vekst.

Pålitelighet dreier seg om datamaterialet som er brukt, hvordan det er samlet inn og hvordan dataen bearbeides. En studies pålitelighet handler med det om studiens resultater kan skyldes undersøkelsens gjennomførelse og om de kan stoles på (Johannessen et al., 2016).

Problemene ved intervjuundersøkelser kan være at deltakerne strategisk svarer det de tenker er det riktige svaret, eller at forskerne tvinger fram et svar når informantene er usikre (Jacobsen, 2022). For å styrke påliteligheten i denne studien har vi vært åpne om hvordan data har blitt samlet inn, oppgavens tema og bedriften som studeres. Vi har også lagt ved studiens intervjuguider som vedlegg, som kan gi andre muligheter for tolkning og vurdering av valgene våre. I analysekapittelet blir funnene våre dokumentert med konkrete sitater som kan øke undersøkelsens pålitelighet. En semistrukturert intervjuguide kan muliggjøre at intervju ligner en vanlig samtale (Tjora, 2012), som vi har vært opptatt av i vår gjennomførelse av intervju. Dette kan ha bidratt til at vi har unngått å tvinge fram svar fra informantene. Likevel kan det ha svekket studiens pålitelighet, fordi det ikke er noen garanti for at man går i dybden på de samme emnene. Dette kan føre til at andre nødvendigvis ikke alltid får hentet inn de samme svarene som denne undersøkelsen.

Kvalitetskriteriet bekreftbarhet handler om studiens empiri er et resultat av forskningen, og ikke forskernes subjektive holdninger (Johannessen et al., 2016). For å øke bekreftbarheten i denne undersøkelsen har vi redegjort for valgene vi har tatt gjennom prosessen. De vedlagte intervjuguidene beskriver vårt utgangspunkt for intervjuprosessen, og kan hjelpe andre forskere med å ta seg gjennom og forstå vår fremgangsmåte. Semistrukturerte intervju gjorde at vi fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov (Johannessen et al., 2016). Dette bidro til at vi fikk forsikret oss med at vi forsto informantenes synspunkter og unngikk egne fortolkninger av deltakernes svar. Vi har gjennom forskningsprosessen diskutert med hverandre og har vært bevisste på å unngå subjektive holdninger, noe som også kan ha styrket studiens bekreftbarhet.

4.6.2 Litteratursøk

Et forskningsprosjekt starter med en litteraturgjennomgang (Johannessen et al., 2016), som har til hensikt å utarbeide økt forståelse av prosjektets tema (Gripsrud et al., 2016). Studien

vår undersøker kompetanseutvikling i bedrifter i sterk vekst, og det var derfor hensiktsmessig å sette seg inn i litteratur om bedrifter i sterk vekst, samt litteratur og relevante teorier om kompetanseutvikling. For å utarbeide en oversikt på de to feltene startet vi med generelle søkeord tilknyttet tematikken på Google Scholar, Oria og Nasjonalbiblioteket, hvor søkeord som eksempelvis bedrifter i sterk vekst, kompetanseutvikling og HRM ble tatt i bruk. I tillegg benyttet vi oss av relevant faglitteratur fra Universitetsbiblioteket ved UiT og tidligere emner. Det var mye tilgjengelig og relevant litteratur knyttet til oppgavens tematikk, hvilket gjorde det utfordrende å begrense oppgavens teoretiske rammeverk. Før intervjuene ble gjennomført hadde vi klart å begrense oss på litteratur om bedrifter i sterk vekst, mens litteratur om HRM og kompetanseutvikling fortsatt var generell og ganske bred. Innhentet empiri gjorde det lettere for oss å ta valg knyttet til kompetanseutviklingsteorien hvor vi til slutt satt igjen med fem ulike elementer av kompetanseutvikling, noe som igjen eksemplifiserer vår abduktive tilnærming gjennom forskningsprosessen.

4.6.3 Forskningsetikk

Det finnes flere etiske retningslinjer når det kommer til gjennomføring av forskning som handler om deltakernes privatliv og selvbestemmelse. Når det kommer til privatliv dreier det seg om personvern og om forskningen er til skade for deltakerne (Bell et al., 2019). For å bevare deltakernes personvern har vi unngått sensitive spørsmål og startet lydopptak etter deltakernes presentering. Når det kommer til selvbestemmelse dreier det seg som at informantens deltakelse skal være frivillig (Jacobsen, 2022). Vi har innhentet samtykke fra alle som deltok, og har derfor bidratt til selvbestemmelse i denne undersøkelsen. Gjennom forskningsprosessen har vi også vært bevisste på at informantene og deres informasjon har blitt behandlet med respekt.

Når det brukes mennesker i et forskningsprosjekt er det viktig å melde inn prosjektet for gjennomgang og kontroll til et kompetent organ (Jacobsen, 2022). Prosjektet vårt ble i starten av februar meldt inn til SIKT – Kunnskapssektoren tjenesteleverandør, hvor vi som forskere måtte fylle ut et digitalt skjema som omhandlet behandling av personopplysninger. Etter kort tid fikk vi tilbakemelding om at prosjektet vårt var av lav personvernulempe og risiko, fordi vi ikke skulle behandle noen sensitive personopplysninger som eksempelvis straffedommer, etnisitet eller helseopplysninger. Vi fikk derfor en automatisk vurdering med noen vilkår: de opplysningene som ble sendt inn måtte vi forholde oss til, i tillegg var det krav om å få samtykke fra deltakerne i prosjektet. Det var derfor viktig for oss å innhente samtykke fra de

som skulle delta samt informere dem om prosjektet. Vi sendte derfor ut en samtykkeerklæring (vedlegg 3) til alle informanter på mail før hvert intervju. Samtykkeerklæringen inneholdt prosjektets formål, diverse informasjon om personvern og anonymitet, samt deltakernes mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen. Vi lot informantene selv velge om de ønsket å samtykke skriftlig eller muntlig, noen valgte å skrive under og andre ga samtykke før intervjuet startet.

5 Analyse av funn

I dette kapittelet presenteres innsamlede funn fra intervjuer med ansatte i KSAT. Analysen er basert på den første delen av undersøkelsens analysemodell, som dreier seg om hvordan KSAT arbeider med kompetanseutvikling gjennom: *rekruttering, opplæring, kompetansemobilisering, organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse*. Disse fem elementene presenteres i samme rekkefølge som i teorikapittelet med formål å beskrive informantenes oppfatninger av KSAT sitt kompetanseutviklingsarbeid. Den andre delen av analysemodellen blir diskutert i kapittel 6, hvor vi skal belyse hvilke utfordringer KSAT møter på i sitt arbeid med kompetanseutvikling.

5.1 Anskaffelse av riktig kompetanse

Et viktig element i vår empiri er rekrutteringsprosessen, og handler om anskaffelse av mennesker som passer best til jobbeskrivelsen (Bach, 2005). Denne delen av analysen gir dermed et innblikk i informantenes oppfatning av KSAT sin rekrutteringsprosess. Funnene som belyses handler om markedet KSAT operer i, og kan forstås som informasjon om deres ståsted. Informasjonen kan være med på å forklare hvordan en bedrift i sterk vekst rekrutterer i henhold til rekrutteringsfaktorene: *rekrutteringsmål og strategiutvikling*.

I kontekstkapittelet kommer det fram at KSAT er en bedrift i sterk vekst, og at de på kort tid har blitt mange ansatte. Flere informanter kan fortelle at den store veksten gjør det vanskeligere å holde kontroll på alle som jobber i bedriften. Dette bidrar til at folk blir usikre på hvor lenge en person faktisk har vært i virksomheten:

«Da jeg begynte her så samlet vi alle ansatte inn i denne salen, da var alle ansatte her. Det kan vi ikke gjøre nå lengre [...], og det er det her med å innse at jeg kjenner ikke alle som jobber i KSAT, jeg vet ikke hvem alle er». (Leder 1)

«I en såpass stor bedrift er det ikke alle som vet at du er nyansatt, fordi det har blitt ansatt så mange den siste tida at folk er usikre på om du har jobba her i tre dager, tre måneder eller ett år». (Nyansatt 2)

Til tross for kontinuerlig nye mennesker kan leder 1 fortelle at: *«Lederne rekrutterer i et marked som er helt ellevilt»*. Det er knapphet på kompetanse i samfunnet, som HR-medarbeider 1 presiserer: *«Det er manko på IT-personell, ingeniører og utviklere, og det er jo det vi skal ha volum av. Det skriker spesielt Skandinavia etter, men også egentlig verden»*.

Det samme blir kommentert av leder 4: «*Ja, det begynner jo å bli en utfordring, det er konkurranse om de smarte hodene*». Disse utsagnene gjenspeiler et marked som er preget av mangel på nødvendig kompetanse. Flere informanter forteller at KSAT kan lokke med en spennende arbeidshverdag med interessante arbeidsoppgaver. HR-medarbeider 1 forteller at: «*Vi skiller oss litt ut med romindustrien, det er jo ikke alle som jobber med det i Norge*», som kan bidra positivt når KSAT skal hente inn nyansatte. Siden det er manko på IT-personell, kan informanter fortelle om fortløpende rekrutteringsprosesser. Et eksempel kommer fra nyansatt 1: «*[...] vi rekrutterer mye. Det er masse stillinger ute, så det er nå bare å treffe på de riktige*». Informanten forteller at det handler om å nå ut til personer som passer inn i de ulike avdelingene i form av rett kompetanse, eller med riktige egenskaper som kan videreutvikles.

Rekrutteringsmål

Den første fasen av en rekrutteringsprosess handler om å ha en strategisk plan for hvilken stilling det er planlagt å rekruttere til (Breaugh & Starke, 2000). Nyansatt 1 legger fram at det etter ulike møter har kommet fram at det er mangel på kompetanse i bedriften, fordi den sterke veksten blant annet fører til flere prosjekter.

Funn belyser at markedet KSAT rekrutterer i er krevende, og leder 1 forteller: «*[...] det er masse nye folk, og ikke alltid god nok kartlegging*». Informanter forteller at det ikke alltid er tydelige planer over hvilke stillinger nyansatte er tiltenkt. Dette blir også presisert av leder 4: «*Det er slik at man ansetter folk, uten å helt vite hvor man skal plassere de fordi vi ikke har plass*». Informanten tilføyer at det må legges større vekt på hvordan bedriften møter og responderer på utfordringene knyttet til å få tak i de flinkeste kandidatene. Hen presiserer at det bør være en «masterplan» i bunn, og at det er behov for å vite hvor nyansatte skal plasseres i bedriften. Funnet viser altså at virksomheten ikke alltid har en tydelig plan over hvilke stillinger det er planlagt å rekruttere til, og det kan virke som at bedriften ansetter «alle» de får tak i med rett kompetanse. Til tross for at det er behov for kvalifiserte mennesker, belyser funnet at det med fordel kan være en tydeligere plan bak rekrutteringsprosessene. HR-stab forteller at de jobber med en oversikt over hvor mange stillinger som finnes hos KSAT, og at de har klare tanker bak hvilke kvalifikasjoner de har behov for. HR-medarbeider 1 forklarer at det å holde seg oppdatert er et kritisk kompetanseområde i informantens arbeidshverdag:

«Vi må ligge forut for vår tid og se hva slags kompetanse vi trenger. Vi kan jo ikke rekruttere noen inn for hver gang vi trenger ny kompetanse, vi må sende folk på diverse kurs eller få noen eksterne inn som kan lære de opp».

Strategiutvikling

Prosessen med rekrutteringer handler om å finne rett person for stillingen, og med dette også vite hvor rekrutteringen skal skje (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Til tross for at KSAT innhenter mange ansatte utenfra, rekrutteres det også mye internt, leder 1 forteller: *«Når vi rekrutterer, så rekrutterer vi mest internt fordi det er noe med å bygge opp kompetansen på ditt fagfelt. Det gjør også at du blir veldig kvalifisert for andre jobber i KSAT».* Medarbeidere fra HR-stab nevner at målet for de neste årene er at flere av de stillingene som rekrutteres internt også skal rekrutteres eksternt, som kan være et grep for å tiltrekke seg flere kompetente menneskene, samt at flere kan få innblikk i mulighetene som finnes i bedriften.

På spørsmål om hvem og hvor det skal rekrutteres kan leder 4 fortelle om en ny trend blant unge som handler om å få seg jobb før de er ferdigutdannet. HR-medarbeider 1 kan eksempelvis fortelle at: *«Vi er mye ute hos studenter [...] Vi henta mange i fjor, og vi har henta mange i år. Vi har allerede signert flere som leverer masteren nå til sommeren».* Leder 4 legger også til at de må være raske for å få tak i studentene, og at kartlegging er nødvendig for å være kapable til å tilby nyutdannede mulighetene de etterspør og forventer. I tillegg presiserer leder 1 at studenter nå til dags ofte kan velge og vrake i jobber, og at de generelt setter større krav i intervjuprosesser, hvor intervjuene noen ganger føles som et omvendt jobbintervju. Flere informanter legger vekt på at det er viktig for KSAT å markedsføre seg selv og deres verdier. De deltar årlig på flere større arrangementer, gjerne rettet mot studenter, som synliggjør hvilke muligheter som finnes i virksomheten deres.

«Vi er mye på konferanser for å se hva som er der ute, hvordan er markedet og hvordan gjør andre det. Også går vi tilbake igjen og prøver å være litt annerledes, og det tror jeg er det viktigste vi gjør nå». (HR-medarbeider 1)

Oppsummert belyser funn at KSAT er en attraktiv og spennende arbeidsplass. Informanter forteller om varierte rekrutteringsmetoder i et marked som er svært presset, og hvor det er vanskelig å få tak i nok kvalifiserte søkere. Rekrutteringsprosessen kan dermed forstås som utfordrende med tanke på manglende nødvendig kompetanse i samfunnet.

5.2 Sosialisering av nyansatte

Etter anskaffelse av menneskelige ressurser er det sentralt å tilby en god start i den nye jobben, hvor formålet er å sosialisere nyansatte og integrere de til å bli en del av bedriften (Bauer & Erdogan, 2011). I denne delen av analysen presenteres informantenes forståelse av virksomhetens opplæringsprosess, samt hvilke metoder av læring som blir brukt i arbeidshverdagen.

Nyansatt 1 forteller: «*Det er vanskelig å finne kompetanse, så det er fort at vi må lære hen opp fra skrætsj*». Utsagn som dette tilsier igjen at riktig kompetanse er vanskelig å anskaffe, som kan føre til at prosesser for opplæring blir enda mer kritisk og nødvendig. HR-medarbeider 2 forteller om konkrete prosedyrer som lederne skal gjennom, mens nyansatte virker å sitte med en følelse av å bli «kastet ut i det». Informanter fra ulike avdelinger presenterer forskjellige metoder av opplæring. En av informantene beskriver også et konkret opplæringsprogram, men forteller samtidig at programmet i første omgang er lagd for informantens avdeling. Disse funnene kan tolkes som at opplæringen er ulik fra avdeling til avdeling, hvor den enkelte avdeling har egne rutiner.

Opplæringsprosess

En opplæringsprosess deles inn i formell og uformell opplæring (Filstad, 2010). Flere av informantene forteller om uorganiserte opplæringsprosesser, der medarbeider 1 for eksempel beskriver at: «*Det var ikke noe sånn veldig strukturert innlemmelse*», og presenterer videre: «*at det ikke var noe form for program, [...] så det var på en måte ikke ordentlig opplæring. Du ble mer kastet rett ut i det*». Nyansatt 1 nevner også at: «*Jeg startet ganske rett i det*». Medarbeidere beskriver generelt en opplæringsprosess bestående av mye prøving og feiling. En av informantene forteller at arbeidet som teamet skulle utføre var helt nytt, slik at hen var klar over at det ikke ville bli noen form for opplæring før oppstart. En av de nyansatte kommenterer at KSAT sin opplæringsprosess er farget av at bedriften har vokst mye:

«Det var litt mye armer og bein, og kanskje ikke så strukturert som jeg selv skulle ha ønsket. I tidligere jobber har jeg jobbet veldig mye med onboarding [...], så personlig ville jeg kanskje vært litt mer «hands on». (Nyansatt 2)

I tillegg beskriver nyansatt 2: «*Jeg fikk jo alt til slutt, men kanskje litt feil rekkefølge og litt sånn rykk og napp*». Funn som dette vitner om en uformell opplæringsprosess uten en formell plan. En del av den formelle opplæringen handler på sin side om å få et forhold til

virksomheten i form av nyttig informasjon (Filstad, 2010). For flere av informantene handlet det i begynnelsen om å få basiskunnskaper om både bedriften, systemer, satellitter og antenner. Informanter forteller om en «nyansatt-dag» som gjennomføres av HR-stab, og forklares som en introduksjon om alt man bør vite før oppstart. Informanter kommuniserer at dagen er preget av at det er mange nye mennesker, og mye informasjon som blir presentert på kort tid. Dette er noe HR-stab er klar over og beskriver at det er ønskelig at dagen blir utvidet til to dager, med tanke på at de er blitt så mange ansatte. HR-medarbeider 2 beskriver at det er ønskelig med et mer organisert opplegg, og forteller:

«Vi kan hente inn folk fra alle avdelinger og kjøre et mer formalisert opplæringsprogram. Fordi nå er det litt uformelt, altså det er litt sånn at ja så kom det litt der og der, også tar vi noen erfaringer ut ifra det».

Informanter forteller om mye kursaktivitet både internt og eksternt, noe som Filstad (2010) forklarer som formell opplæring. De blir også sendt ut på trening hos andre bedrifter for å få opplæring om nye satellitter eller antenner. Medarbeider 2 fastslår at selv om det var ønskelig med mer oppfølging i startfasen så var det lagt opp til mye kursing og trening, samt at om noen fremmer ønske om å delta på kurs, så er det sjeldent et nei. Funn belyser at selve opplæringsprosessen virker å være preget av en uformell struktur, men at det også benyttes mye formell opplæring.

Metoder for læring

Opplæring er med på å fremme læring, og i en hverdag hvor alt er nytt er det behov for organisasjonssosialisering (Filstad, 2017). En av informantene kan fortelle at deres team er i startfasen med å utvikle et nytt fagfelt. Hen forteller at det ikke var noe form for spesifikk opplæring, men informanten beskriver likevel utvikling av kompetanse i form av: *«Måten vi gjorde det på var at jeg skygget arbeidshverdagen til han som hadde vært i avdelingen lengst»* (Nyansatt 1), som Salas et al. (2012) presiserer at er en demonstrasjonsbasert læringsmetode. Andre informanter beskriver en mer praktisk læringsmetode i opplæringsprosessen hvor det først og fremst handlet om å sitte med folk som har erfaring, diskutere og å lære av dem. En slik tilnærming til læring dekker elementer innenfor praksisbasert læring (Salas et al., 2012).

Kontinuerlig læring gjennom et arbeidsforhold kan forklares som karriereutvikling, hvor formålet er å utvikle eller forbedre kunnskaper og ferdigheter mot egne karrieremål (Herr,

2001). Leder 1 kan fortelle at: «*Vi er nødt til å jobbe med kompetanseutvikling i hele ansettelsesløpet, ikke bare i begynnelsen*», hvor leder 2 kommenterer at det også handler om å være på med utviklingen: «*Jeg har trua på at om man ikke utvikler noen så forsvinner de. Enten til andre avdelinger i KSAT (om vi er heldig) eller så forsvinner de til andre arbeidsgivere*». Informanten legger også fram at KSAT faktisk må utfordre medarbeiderne sine faglig, noe som også beskrives av leder 4: «*[...] de vil bli mer utfordret på jobb*». Flere informanter trekker fram at det er utfordrende å fremme karrieremulighetene som finnes i bedriften, hvor også HR-medarbeider 1 beskriver at bedriften har mye å vinne på å tydeliggjøre hvilke utviklingsmuligheter den enkelte har. HR-medarbeider 2 forteller at KSAT har begynt å innføre stillingskategorier, og forklarer at dette skal være en form for veiledning. En veiledning hvor ansatte kan få innsyn i muligheter som finnes i bedriften, men også kjenne til hvilke alternativer man har for personlig utvikling, i forhold til eksempelvis å «bare» være ingeniør. Disse formuleringene forklares som henholdsvis horisontal og vertikal karriereutvikling (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Empiri om sosialisering av nyansatte tilsier at opplæringen er nokså ustrukturert og ulik fra avdeling til avdeling. Det å få en mer strukturert opplæringsprosess kan være hensiktsmessig for at nyansatte skal bli tatt imot på samme måte, som nyansatt 2 presiserer: «*[...] jeg tror det må være såpass strukturert for at man skal passe på at de nyansatte får den samme informasjonen*». Videre viser funn at læring kan bidra til at det etableres ny kompetanse i bedriften, som også fremmer utviklingsmuligheter.

5.3 Kompetansemobilisering gjennom rolledefinering og autonomi

KSAT består av høyt utdannende mennesker og en arbeidshverdag som krever spesifikk kompetanse. Denne analysedelen gjengir informantenes følelser av kompetansemobilisering gjennom rolledefinering og autonomi. Mange informanter har utarbeidet seg kompetanse i form av både utdanning og erfaring som til sammen utgjør det Lai (2021) forklarer som realkompetanse. Flere forteller også om en arbeidshverdag hvor kompetansen de besitter samsvarer med mange av oppgavene som utføres.

Forventinger til arbeidet

HR-medarbeider 2 forteller at de for tiden bruker mer tid på rolledefinisjoner sammenlignet med tidligere:

«Nå er vi ikke kommet langt, altså vi har noen rolledefinisjoner, men det er jo også en reise når du går fra en liten til en stor bedrift. Fordi at hvis du tar den gamle kjernen som har vært vant til å løse det som kommer, da har det ikke vært en sånn rollebeskrivelse med det her er jobben din og sånn skal du gjøre. Selv om det innad i gruppen har vært definert hva som skal gjøres». (HR-medarbeider 2)

Informanten vektlegger at rollebeskrivelser er noe bedriften må jobbe mer med, noe som kan minne om lite rolleklarhet (Lai, 2021; Srikanth, 2014). En av informantene forteller at ansatte i virksomheten generelt er veldig fleksible og hjelper til der det trengs. Det er mange som jobber med ulike prosjekter på samme tid. Medarbeider 2 sier at hen kan hjelpe mange og samtidig få gjort egne oppgaver. Dette er rolleorientering i form av informantens vilje til å omstille seg etter behov (Lai, 2021). En av lederne legger også til at de ansatte er hjelpelige, og at siden det til enhver tid er mye å gjøre, settes det ekstra pris på den hjelpen man faktisk får. Funn tilsier at bedriftens veksttilnærming har bidratt til at det er vanskelig å vite hvem som jobber med hva, og at arbeidsoppgavene ikke alltid er like definerte. HR-medarbeider 2 forteller blant annet at: *«Det som var en sannhet før som alle bare viste, det vet ikke folk lengre».* Dette understrekes også av leder 2:

«Før visste jeg hvem jeg kunne prate med, men nå vet jeg ikke hvilken avdeling jeg bør gå til en gang. Så der har nok KSAT noe å jobbe litt med, det å informere andre om hva folk jobber med og holder på med».

Utsagnene tilsier at den sterke veksten øker behovet for en oversikt over virksomhetens avdelinger og ansattes arbeidsoppgaver. Flere medarbeidere forteller om ledere som ikke alltid gir slipp på arbeidet sitt, som kan minne om manglende delegering (Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987). Medarbeider 2 kommer inn på dette ved: *«Det er noen som har mye ansvar, og så er det litt vanskelig å slippe det ansvaret å la andre slippe til»*, hvor også leder 2 forteller: *«[...] oppgavene gir du fra deg, men ikke ansvaret».* Lederne får stadig mer administrativt ansvar med tanke på den sterke veksten av ansatte. Dette nødvendiggjør behovet for delegering og bedre definering av arbeidsoppgaver som beskrives godt av leder 4: *«[...] vi har vokst veldig fort og det sitter mennesker litt opp i systemet som har fått mellomleder og som synes det er litt vanskelig å gi slipp nedover».*

Tillit under ansvar

Informanter beskriver en arbeidshverdag som er preget av selvstendighet, og at tillit under

ansvar fra ledelsen er et kjennetegn: «*De har gitt deg all tillit til at du skal få prosjektet videre*» (Nyansatt 1). Et annet eksempel er:

«Det er veldig mye tillit under ansvar. Jeg tror egentlig fra dag en så var det veldig sånn jeg stoler på deg, kjør på, hopp ut i det, så ser vi heller på det i etterkant. Så veldig uredde kollegaer og ledere så klart. Men den tilliten til at du får lov til å prøve og feile litt også justerer man etterpå uten å bli korrigert på en hard måte eller at det er noen konsekvenser av det». (HR-medarbeider 1)

Selvstendighet og frihet i arbeidshverdagen bidrar til bedre trivsel (Lai & Kapstad, 2009), og er noe flere informanter nevner som en viktig forutsetning for egen utvikling. Leder 3 forteller: «*[...] jeg liker å dumpe mye ansvar på folk med en gang slik at de kan vokse på det*». Dette kan tilsa at kompetanse utnyttes ved at medarbeidere får handlingsrom og selvstendighet i arbeidet (Lai, 2021). Nyansatt 1 kan blant annet fortelle om følelsen av å ha kontroll på arbeidsoppgavene sine, og at det er det viktigste for informantenes utvikling videre. Funn belyser at ledelsen oppmuntrer til kurs og praktisk læring, men at det ofte er hvert enkeltindivid som selv må presisere ønsker. Dette kan tolkes som at de selv oppsøker muligheter som kan fremme læring, i form av å være autonomorienterte (Deci & Ryan, 1985). Når ansatte kommer med ønsker om tiltak som kan føre til utvikling blir disse gjerne støttet av lederne. Leder 4 kan fortelle at forutsetningen for å bli en best mulig leder handler om nettopp tillit, og at det også er sentralt mellom ledere:

«[...] sånn sett stoler vel lederen min på at jeg gjør det jeg skal gjøre. Er det slik at jeg har behov for noe på den kanten så tar jeg det med han, enkelt og greit. Så han har nok en helt klar forventning om at hvis jeg trenger noe, så kommer jeg og sier det, det er ikke slik at han kommer og spør meg». (Leder 4)

Når utsagn fra dette delkapittelet settes sammen ser vi et mønster som kan tyde på at de ansatte har større behov for å vite hva som faktisk inngår i arbeidet sitt når bedriften opplever sterk vekst. Flere mennesker bidrar til at det er vanskeligere å holde orden på hva som skiller de ulike stillingene, og hva som egentlig inngår i egen arbeidsbeskrivelse. I tillegg gjentas tillit under ansvar som en sentral del av informantenes arbeidshverdag.

5.4 Fra individuell til organisatorisk kompetanse

Organisering for kunnskapsdeling blant ansatte kan oppstå på ulike måter (Nonaka et al., 2000; Wenger, 2004). Denne delen av analysen presenterer informantenes forståelse av

hvordan informasjon deles mellom medarbeidere og på tvers av avdelinger. KSAT er en kompetanserik virksomhet med flere ansatte som skiller seg ut med særpreget utdanning og kompetanse, noe som støttes av HR-medarbeider 2: «*Kompetansen ligger på huset, fordi folk er kanskje verdens beste i det de gjør*». Flere informanter nevner også at de selv sitter på kompetanse som de andre i teamet ikke har, og at det generelt er mye kritisk kompetanse spesielt for alle utviklere. HR-medarbeider 1 sier følgende: «*Det skal ikke ligge en enkeltkompetanse hos en av oss, blir den borte er det kjempesensitivt. Så vi må sørge for at alle er nokså up to date med hva som skjer eller nye caser som man kan lære av*». Vår tolkning av dette utsagnet er at organisering for deling av erfaringer, ferdigheter og kunnskap med andre i både teamet, avdelingen og organisasjonen er viktig, og kanskje spesielt i en virksomhet som KSAT.

Taus og eksplisitt kunnskap

Å legge til rette for at medarbeidere deler kompetanse med hverandre, kan bidra til at de ansatte i en organisasjon lærer og utveksler informasjon. SEKI-modellen utarbeidet av Nonaka et al. (2000) ser på utvikling av kunnskap som omgjøring av taus kunnskap som enkeltindivider besitter til eksplisitt kunnskap som er tilgjengelig for flere. Informanter forteller om viktigheten av et miljø med mulighet for diskusjon og samhandling, og presiserer at det brukes en del tid på blant annet diskusjon rundt forskjellige fremgangsmåter, noe en sosialiseringsprosess i SEKI-modellen typisk handler om. En utfordring som presenteres av medarbeider 2 er: «*[...] å ha ressurser tilgjengelig, man må lete litt etter det fordi vi jobber så tverrfaglig*», noe som nødvendiggjør mer tilgjengelig informasjon. KSAT får også kontinuerlig flere nyansatte som bidrar til at det ofte er nye medarbeidere som ikke er kjent med virksomhetens systemer, prosesser og rutiner. Disse funnene tyder på at det er viktig å tilrettelegge for mer eksplisitt og tilgjengelig informasjon i virksomheten, noe eksternaliseringsprosessen i SEKI-modellen dreier seg om.

Den sterke veksten til KSAT kommenteres av flere informanter, hvor for eksempel medarbeider 2 beskriver at: «*Vi er i så stor vekst at vi må endre oss*», og medarbeider 1: «*For utviklere er det veldig mye som endrer seg*». En vanlig arbeidshverdag for informantene virker med det å være preget av kontinuerlige endringer, hvilket tyder på at markedet og den sterke veksten KSAT befinner seg i bidrar til at prosesser og rutiner hele tiden må bearbeides og synliggjøres. Leder 2 forteller i tillegg: «*Jeg tror på at man må prøve ut noe og sjekke om det fungerer, gjøre små forandringer og prøve på nytt igjen. Fungerer det ikke, må vi gå tilbake igjen*». En kombinasjonsprosess ligger med det relativt naturlig for mange av

informantene, med tanke på at erfaringer og kunnskap hele tiden må være oppdatert. Funn som dette er med på å fortelle at KSAT er klar over behovet de har for å bearbeide og sortere kunnskap som befinner seg i virksomheten.

Deling mellom de ulike avdelingene i virksomheten viser seg å være preget av at organisasjonen har vokst mye, og at det er vanskelig å ha kontroll på hvem man bør diskutere ulike problemsstillinger med. Flere empiriske funn gir oss et innblikk i at prosesser og rutiner for kunnskapsdeling virker å være veldig avdelingsbasert, og at det kan være vanskelig med deling på tvers av avdelinger. Leder 2 beskriver:

«Jeg har en oppfatning av at mange avdelinger bruker mye tid på parallelle prosesser, hvor vi er dårlige på å dele erfaringer mellom hverandre [...] KSAT har vokst mye, så det er ikke veldig enkelt for folk i andre avdelinger å skjønne hva man gjør».

Kunnskapsdeling innad i avdelinger er en klar tendens i funnene våre, men det viser seg at et par informanter også henter kunnskap fra andre kollegaer og avdelinger, som nyanserer inntrykket. Et eksempel kommer fra medarbeider 2: *«Det er generelt mye kommunikasjon med andre i selskapet, og med det henter jeg mye kunnskap fra andre kollegaer og andre avdelinger»*. Flere informanter forteller om praksisen for prøving og feiling, altså at mye av læringen oppstår «mens de går». Nyansatt 1 beskriver at: *«Jeg startet ganske rett i det og ting skjer veldig automatisk for min del. Du må bare kjøre på, lese og prøve og feile»*, som kan settes i sammenheng med internaliseringsprosessen i SEKI-modellen. Mange informanter presenterer at de kastes ut i ulike oppgaver fordi det generelt er veldig hektisk, men at det i all hovedsak bidrar til personlig utvikling og vekst. Når de ansatte plukker med seg erfaringer og kunnskap fra prøving og feiling er det sentralt for den kollektive utviklingen at det sosialiseres med flere (Nonaka et al., 2000), slik at kompetansen ikke blir sittende hos den enkelte. Leder 3 forteller:

«Vi er avhengig av den samhandlingen med andre avdelinger for å få ut et produkt. Slik at oppdrag og arbeidsoppgaver til folket kommer gjerne fra siden, de trenger nødvendigvis ikke komme fra meg. Det er heller ikke et behov jeg eller vi har».

Funn belyser altså at virksomheten er avhengig av samhandling på tvers av avdelinger, men at det til tider kan være svært krevende. Summen av utsagnene kan tyde på at virksomheten med tanke på den sterke veksten og spisskompetanser har ekstra behov for at kunnskap blir synliggjort for flere i bedriften.

Samhandling

I et praksisfelleskap oppstår læring og kunnskap gjennom sosial deltakelse med andre mennesker (Wenger, 2004), som kan være et viktig grunnlag for kunnskapsdeling i en virksomhet. Ut ifra teori presentert i kapittel 3.3.4, kan det antas at en virksomhet sine avdelinger kan være eksempler på praksisfelleskap, dersom de ansatte er flinke til å utveksle erfaringer og evaluere i etterkant av ulike prosjekter. KSAT består av flere avdelinger som er flinke til å samhandle og lære av hverandre. HR-medarbeider 1 forteller: «*Jeg vil helst jobbe tett med de som er bedre enn meg i teamet mitt*». I tillegg beskriver medarbeider 1:

«Jeg er i et team hvor alle er utviklere og kan prate om ting som er interessant [...]. I teamet prater vi sammen og blir enige om hvordan vi skal løse prosesser også videre, så der er alle involverte».

Utsagnene gir uttrykk for at teamarbeid preger arbeidshverdagen. Det nevnes av flere informanter at det har utarbeidet seg flere team som samhandler og utveksler kompetanse med hverandre innad i avdelingene. Flere nevner at det jobbes mye individuelt, men at et åpent kontorlandskap bidrar til at det er lettere å samarbeide. Mange av informantene forklarer også at de er avhengige av å diskutere, noe som kan fremme kunnskapsdeling og utvikling. I tillegg kan det også redusere risikoen for at det kun er en som blir sittende på kritisk kompetanse (Gotvassli, 2020), som virker å være spesielt viktig for KSAT. I tillegg nevner flere informanter at virksomheten har et eget styre for unge på tvers av avdelinger, som bidrar til både personlig og faglig utvikling. Det er et forum på omtrent seks personer som man søker seg til, hvor dagsaktuelle temaer for organisasjonen blir diskutert. Dette styret kan eksemplifisere et praksisfelleskap (Wenger, 2004), fordi medlemmene blant annet har sin unge alder og ekstra engasjement som fellestrekk.

Ut ifra funnene presentert overfor er det tydelig at mange informanter utveksler erfaringer og samhandler med medarbeiderne sine, spesielt innad i ulike team. Flesteparten av informantene nevner derimot at utvekslinger og deling mellom avdelingene er vanskeligere, fordi man ikke lenger har kjennskap til hva alle i bedriften jobber med.

5.5 Samarbeid og kommunikasjon

En kollektiv innsats for kompetanseutvikling bidrar til et positivt utviklingsmiljø (Mulder, 2001). I denne delen av analysen gjengis funn fra informantene knyttet til viktigheten av samarbeid og tydelig kommunikasjon i forbindelse med virksomhetens veksttilnærming.

KSAT vokser, det kommer kontinuerlig nye mennesker som må bevares og det utvikles nye forretningsområder: *«Teamet mitt er nesten helt nytt [...] Vi har ikke fått satt en ordentlig struktur med tanke på hvordan det ser ut i teamet vårt»* (Nyansatt 1). Slik det kommer fram fra kontekstkapittelet har virksomheten rundt 50 ledere på forskjellige nivåer. Flere har nylig fått lederansvar, og andre har vært ledere lenge. Et program for lederutvikling bidrar til utvikling av ledes kompetanse (Day, 2000), og er fordelaktig for ledere med både mye og lite erfaring. To av lederinformantene nevner nettopp dette, og setter pris på at KSAT i det siste har begynt å plukke opp igjen ledere som har vært der en stund til deltakelse på programmene. Leder 2 forteller at:

«KSAT har vært veldig flinke de siste årene på å ha en utdanningsplan for oss ledere om hvordan vi skal bli bedre. Der går det både på det personlige nivå der man ser på hva som trigger meg og hvordan jeg kommuniserer, og hvordan man bygger opp et team».

Avdelingsbasert arbeid

Ledernes oppførsel har stor effekt (Kaiser et al., 2008) og setter med det standarden for kompetanseutvikling i en bedrift. Flere lederinformanter vektlegger at et lederutviklingsprogram hjelper dem med å utveksle mer med andre ledere. I KSAT oppstår det kontinuerlige oppdateringer og endringer som følge av den sterke veksten, og leder 4 forteller blant annet at: *«Vi begynner å bli veldig store, og hvis vi ikke klarer å samle at lederne går i samme retning så tror jeg det kan bli ganske rotete til slutt»*. Nyansatt 2 beskriver i tillegg at det er: *«Stor forskjell fra avdeling til avdeling med hvordan den enkelte leder legger opp til utvikling»*. Disse utsagnene støtter tidligere presentert empiri om at KSAT er preget av mye avdelingsbasert jobbing, som kan tilsi at ledere jobber mye individuelt i egen avdeling. Flere informanter forteller at mange av rutinene og prosedyrene sitter i hodet på de ansatte og at ting blir utviklet mens de går. Dette bidrar til mindre håndfaste prosedyrer. Å jobbe kollektivt mot overordnede mål presenteres som distribuert ledelse (Gronn, 2002), hvor det er fordelaktig med god forståelse for kommunikasjon og samarbeid. Leder 1 sier at det er helt sentralt som leder å klare å skape en forståelse for hvorfor ting gjøres som de gjør, samt vite hva slags informasjon som bør deles og ikke.

Flere av informantene ser på kommunikasjon som en avgjørende faktor for bedre samarbeid mellom de ulike avdelingene, og blir nevnt som en av de største utfordringene i KSAT og deres veksttilnærming. Medarbeider 1 uttrykker at:

«Kommunikasjon er viktig for å bryte ned siloene [...] Det er viktig med kommunikasjon mellom avdelinger. Det bør settes helhetlige føringer fra toppen med hva det bør settes fokus på».

Alle informantene nevner at de i KSAT får mulighet til å snakke og spørre, og at virksomheten generelt er enkle å be. Det vises derimot igjen at det er veldig opp til hvert enkelt individ og at team innenfor hver avdeling er nokså selvstyrte. En informant forteller for eksempel at teamet lager egne rutiner for utvikling, og at det ikke kommer fra toppledelsen som et mandat. Hen mener det med fordel kunne ha kommet flere forventninger ovenfra med for eksempel et estimat på hvor mye tid det bør brukes på å lære seg nye ting for å holde kompetansen vedlike. Informanten presiserer likevel at det ikke har vært noe problem å ta egne valg innad i teamet. Funn tilsier altså at det er rom for å utvikle seg, men at det gjerne skjer litt tilfeldig, da det ikke er en egen tydelig plan for hvordan virksomheten skal jobbe med utvikling. Utsagnene understreker at virksomheten er preget av selvstendige enheter med flere prosesser og rutiner for kompetanseutvikling som kan oppstå tilfeldig.

Hektisk arbeidshverdag

Informanter forteller at kommunikasjon er nøkkelen, men også til tider ekstremt krevende. Det nevnes blant annet at:

«Kommunikasjonen bør være annerledes nå enn for fem år siden, ti år siden, to år siden, og den går nok litt tregt [...] Før var det kortere vei til toppen fra gulvet, jeg tror ikke folk vet om alle mulighetene som finnes her». (HR-medarbeider 1)

KSAT har et høyt tempo som følge av den sterke veksten. *«Litt av det som er utfordringen nå når vi vokser så fort er at det er så mye som ikke har blitt gjort før»* (Medarbeider 2). Dette er med på å fremheve viktigheten av å informere. Det nevnes at informasjon om hva som ble tenkt i ulike avgjørelser, hva som er målet videre og veien dit er sentralt med mange nye medarbeidere. I forbindelse med en hektisk arbeidshverdag fortelles det også om utfordringer med å ta seg tid til å kommunisere og evaluere ulike tiltak som er gjennomført:

«[...] det er klart det kan fort rulle og gå, så det hemmer oss litt den farta og veksten med å stoppe opp litt og evaluere hva vi har vært gjennom. Når noen for eksempel har fått kompetanse påfyll, bør vi være mer på med hva personen lærte der og om vi skal bruke det og når. Det sliter vi med i den farten vi er i». (HR-medarbeider 1)

Kommunikasjon er med andre ord en viktig faktor for at flere skal få innsyn og forståelse av hva som faktisk skjer i virksomheten. Noe som har blitt spesielt viktig etter hvert som bedriften har vokst mye, fordi alle ikke til enhver tid vet hva som er planen videre. HR-medarbeider 1 nevner nettopp dette: *«Alle vil ikke føle på det eierskapet som man gjorde når man var færre, for da hørte man jo alt som skjedde og det var kortere vei opp»*. Hen sier videre at det å få flere ansatte til å føle på en såkalt eierskapsfølelse til virksomheten også kan fremme videreutvikling i organisasjonen som helhet. Når flere får vite om muligheter som finnes kan det bidra til bedre forståelse over mulighetene for kompetanseutvikling.

Kommunikasjon er en kontinuerlig prosess, og toveiskommunikasjon bør brukes for å utarbeide en felles forståelse (Erichsen et al., 2018). Lederne og HR-medarbeiderne virker å ha et bevisst forhold til kommunikasjonselementet, hvorav HR-medarbeider 2 nevner at: *«[...] hvis du ikke tar den biten med kommunikasjon ut i organisasjonen så er det ingen som ser det»*. Generelt er virksomheten preget av mye møtevirksomhet med diskusjon, tilbakemeldinger og forventningsavklaringer. Flere av informantene presiserer at de aldri blir møtt med et nei, i tillegg til at folk i virksomheten generelt er villige til å lære bort og veldig åpne for spørsmål. Nyansatt 1 forteller at hen bruker møtevirksomhet til å ta opp ting hvis en prosess er uklar eller bør endres. Empiri presenterer engasjerte medarbeidere som er villige til å ta seg tid til å kommentere, spørre og ikke minst svare i en ellers hektisk arbeidshverdag. I tillegg har medarbeidere anledning til å ta opp ulike temaer, som viser at kommunikasjon i virksomheten oppstår i flere retninger. Summen av innhentet empiri forklarer at samarbeid og kommunikasjon internt i virksomheten er preget av den sterke veksten.

6 Diskusjon

Analysen har hatt som formål å besvare første del av oppgavens problemstilling. Funn har belyst hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling gjennom de fem elementene: *rekruttering, opplæring, kompetansemobilisering, organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse*. Analysen tilsier at den sterke veksten genererer flere utfordringer, noe som også kommer fram fra presentert litteratur om bedrifter i sterk vekst. Ved hjelp av analysen skal vi belyse sentrale tendenser av utfordringer en bedrift i sterk vekst står overfor, og videre diskutere hvordan KSAT imøtekommer utfordringene. Vi ser det derfor hensiktsmessig å først presentere en systematisk oppsummering av analysen. Deretter utfører vi en annengangsanalyse hvor vi identifiserer tre utfordringstendenser med kjennetegn i flere av kompetanseutviklingselementene. Tendensene av utfordringer diskuteres så opp mot presentert litteratur om bedrifter i sterk vekst fra delkapittel 3.1, med formål om å besvare problemsstillingen: «*Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i en bedrift i sterk vekst?*». Avslutningsvis i dette kapitlet diskuteres det hvorvidt KSAT imøtekommer utfordringene i forbindelse med sterk vekst.

6.1 Oppsummering av analysen med sentrale funn

I analysen har vi presentert funn om hvordan KSAT arbeider med kompetanseutvikling, og hvordan arbeidet deres kan forstås. Dette delkapitlet løfter fram de mest sentrale funnene fra hvert av kompetanseutviklingselementene.

Funn om KSAT og deres rekrutteringsprosess belyser vanskeligheter med anskaffelse av viktig og kritisk kompetanse på grunn av manglende kompetanse i markedet. Til tross for dette klarer virksomheten å tiltrekke seg kontinuerlig mange nyansatte, som fører til at det ikke alltid er tydelige planer over hvilke stillinger nyansatte er tiltenkt. KSAT har i løpet av ett år rekruttert omtrent 100 personer, hvor mange er forventningsfulle studenter som tydelig signaliserer krav om videreutvikling. De mange rekrutteringene bidrar til vanskeligheter med å ha kontroll på hvem som er nyansatt og ikke. I tillegg fører det til mindre oversikt over hvem som faktisk gjør hva. KSAT sin sosialiseringssprosess av nyansatte illustrerer en nokså ustrukturert og uformell prosess med mye armer og bein. Informanter forteller om å bli «kastet ut i» nye situasjoner med mye prøving og feiling. Opplæringen fremstår også som veldig varierende, ulik og tilfeldig mellom de forskjellige avdelingene. Den sterke veksten med mange nye ansatte har bidratt til at ledere i ulike avdelinger kjører egne individuelle opplegg for opplæring. Med utgangspunkt i nyansattes forventinger og det markedet KSAT

befinner seg i, understrekes viktigheten av fokus på læring og utvikling gjennom hele ansettelsesforløpet. Funn tilsier at det også benyttes flere formelle opplæringstiltak, eksempelvis interne og eksterne kurs i tillegg til jobbskygging.

Innhentet empiri forteller at informanter har en følelse av å få brukt egen kompetanse i arbeidsoppgavene sine. Arbeidshverdagen i KSAT er preget av selvstendighet og tillit under ansvar, hvor individer selv oppsøker muligheter for læring og utvikling. Flere i KSAT nevner derimot vanskeligheter med å vite hvem som gjør hva, og at arbeidsoppgaver ikke alltid er like definerte. Etter hvert som virksomheten har vokst har det blitt vanskeligere å holde kontroll på hva som inngår i de ulike arbeidsbeskrivelsene, hvor det også opplyses om manglende eierskapsfølelse. Flere ledere har i tillegg vanskeligheter med å gi slipp på oppgaver de er vant til å utføre. Funn belyser at KSAT har flere ansatte som sitter på kompetanse som ingen andre har, noe som tilsier at virksomheten har stor nytte av å organisere for kunnskapsdeling. De er avhengige av å samarbeide med hverandre for å få ut et produkt, men det viser seg likevel at det brukes mye tid på parallelle prosesser. Empiri illustrerer at kunnskapsdelingen som bedrives i KSAT oppstår veldig naturlig i de ulike avdelingene, og at det jobbes teambasert. Den store veksten nødvendiggjør mer eksplisitt kunnskap, fordi ansatte ikke har like god kjennskap til hva andre holder på med lengre.

Empiri tilsier at det er mye fokus på lederutvikling, noe lederne setter stor pris på. Lederutviklingsprogrammet virker å gi rom for bedre kommunikasjon og samarbeid mellom avdelingene. KSAT er preget av mye møtevirksomhet med innhold av diskusjon og tilbakemeldinger, men virksomheten virker likevel å være preget av en hektisk arbeidshverdag. Det legges stor vekt på at kommunikasjon er avgjørende for bedre samarbeid for å håndtere vekst, hvor flere også nevner at det som fungerte for noen år siden ikke fungerer på samme måte lengre. Funn viser også at det ikke alltid kommer klare beskjeder fra toppledelsen om hvordan avdelingene skal jobbe systematisk med kompetanseutvikling, og det viser seg at ledere legger opp til utvikling individuelt i de forskjellige avdelingene.

Vi har nå oppsummert de mest sentrale funnene fra analysen om hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling. Oppsummeringen blir benyttet for å undersøke om det er noen tematikker av utfordringer som går igjen i de ulike elementene. For å undersøke dette gjennomførte vi en tilleggsanalyse av de mest sentrale funnene, hvor vi har identifisert tre tendenser av utfordringer som har kjennetegn ved flere elementer. For å finne likhetstrekk skrev vi ned hovedfunnene i hvert element, slik at utfordringer på tvers ble tydeligere. Den

første tendensen handler om virksomheten sitt høye kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling, den andre om manglende formelle retningslinjer, og den siste tendensen om at virksomheten er preget av avdelingsbasert arbeid i form av silotekning. Summen av de tre tendensene utgjør med det et utfordringsbilde som informanter peker på uavhengig av hva de prater om. Tabellen nedenfor illustrerer hovedfunn ved hvert av elementene samt de tendensene vi finner på tvers, og vil være utgangspunktet for videre diskusjon.

Tabell 4: Oppsummering av funn

	Rekruttering	Opplæring	Kompetanse- mobilisering	Organisering for kunnskaps- deling	Kollektiv ledelse
Høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling	Manglende kompetanse i markedet	Kompetente nyansatte	Kompetanse-intensiv virksomhet	Særpreget kompetanse	
Mangler på formelle retningslinjer	Det ansettes mange, ofte uten en tydelig plan	Mangler på struktur og organisering	Tillit under ansvar		Ledere har egne rutiner
Silotekning		Avdelings-baserte rutiner	Manglende eierskaps-følelse	Parallele prosesser	Individuelle ledere

Videre i kapittelet presenteres de tre identifiserte utfordringstendensene i egne delkapitler. I hvert enkelt delkapittel forklares først utfordringstendensen sammen med relevant litteratur, før delkapittelet avsluttes med diskusjon om hvordan de empiriske funnene og litteratur kan forstås for å imøtekomme utfordringstendensene. I løpet av diskusjonsdelen benytter vi utfordringene presentert i *Tabell 1* som utgangspunkt. Til slutt i delkapittel 6.5 drøftes det om

KSAT sitt kompetanseutviklingsarbeid virker å imøtekomme utfordringer med sin sterke vekst.

6.2 Høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling

Den første tendensen av utfordringer er utarbeidet ved hjelp av de sentrale funnene: manglende kompetanse i markedet, kompetente nyansatte, kompetanseintensiv virksomhet og spesialkompetanse. Empiri viser at det er manglende kompetanse i markedet som fører til vanskeligheter med tiltrekking av rett kompetanse, som nødvendiggjør mer utvikling av den kompetansen virksomheten allerede besitter. KSAT er en kompetanseintensiv virksomhet som består av høyt kompetente ansatte med mye spesialkompetanse. Det oppstår kontinuerlige endringer både i bedriften og bransjen, slik at kompetansen til enhver tid må oppdateres og utvikles for å sikre effektive arbeidsprosesser og ansatte. Utfordringene i dette delkapittelet kan derfor sies å handle om kontinuerlig utvikling og systematisk arbeid til høyt kompetente medarbeidere, som er med på å forklare utfordringstendensens navnsetting.

Litteraturen presenterer menneskelig kapital som vekstfremmende, og forklares som den kompetansen en virksomhet besitter i form av utdanningsnivå, ferdigheter, kognitive evner og ekspertise (Demir et al., 2017). I sammenheng med *Tabell 1* kan mangel på menneskelig kapital være utfordrende i form av at tilgangen på nødvendig kompetanse er krevende (Grünfeld et al., 2019; Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014). Etterspørselen etter utdannet arbeidskraft har de siste årene økt som følge av en eldre arbeidsstyrke samt dårligere tilgang på nyutdannet arbeidskraft (Hilsen & Tønder, 2013). Dette understrekes også i de empiriske funnene ved: «*Det er vanskelig å finne kompetanse [...]*» eller «*lederne rekrutterer i et marked som er helt ellevilt*». Funn belyser i tillegg at ansatte har mye ansvar for egen utvikling i form av selvstendig arbeid. Dette kan settes i sammenheng med selvorganisering som presenteres som en viktig faktor innenfor den menneskelige kapitalen i bedrifter med sterk vekst (Nicholls-Nixon, 2005). KSAT sin sterke vekst kan begrense tidsbruken på refleksjon og evaluering, som understrekes i empiriske funn: «*[...] det hemmer oss litt den farta og veksten med å stoppe opp litt og evaluere hva vi har vært gjennom*». Det siste utsagnet samsvarer ikke fullstendig med en utfordring fra *Tabell 1*, men har mange likhetstrekk til minimalt med arbeid knyttet til viktige og langsiktige beslutninger (Tell, 2012) (Tell, 2012).

Imøtekomme utfordringer i forbindelse med et høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling

Den menneskelige kapitalen i KSAT kan betraktes som sterk med tanke på deres høye kompetansenivå og spesialkompetanse. Individuer med høy kompetanse har gjerne god forståelse overfor sitt fagområde som sannsynligvis har bidratt positivt når det kommer til den kontinuerlige veksten virksomheten har hatt over flere år (Lee, 2014; Vakola et al., 2007). For å imøtekomme utfordringen med manglende tilførsel av flere ansatte med riktig kompetanse fremmer funn at de arbeider med å ha oversikt over markedets utvikling. I tillegg arbeider KSAT kontinuerlig med å være synlig og attraktive i markedet. Dette for å tiltrekke seg riktig og kompetent arbeidskraft. KSAT sitt arbeid med å tiltrekke seg riktig kompetanse kan sammenlignes med rekrutteringsstrategier som eksemplifiserer en HRM-praksis (Demir et al., 2017; Mikkelsen & Laudal, 2016). Funn belyser at KSAT utlyser flere stillinger både internt og eksternt, som kan antas å være en god strategi for bedre synliggjøring av mulighetene som finnes for ansatte og andre eksterne søkere. Den interne rekrutteringsmetoden kan eksemplifisere Kuvaas og Dysvik (2012) sin forklaring av karriereutvikling, fordi bedriftens mulighetsområder blir synliggjort.

KSAT rekrutterer mange unge studenter med tung formell teoretisk kompetanse. Til tross for tilførsel av kompetente nyansatte kan det tenkes at det trengs en mer strukturert opplæringsprosess, som kan sikre riktig informasjonsflyt og faglig anerkjennelse. Dette fordi virksomheten da får bedre oversikt over hva nyansatte faktisk lærer seg (Filstad, 2010). Dette blir også understreket i funn i form av: *«[...] jeg tror det må være såpass strukturert for at man skal passe på at de nyansatte får den samme informasjonen»*. En mer formell opplæringsprosess kan dermed imøtekomme noen vekstutfordringer i form av at nyansatte får tilgang på samme informasjon til samme tid. Det kan for eksempel være gjennom programmer for e-læring eller overføring av skriftlig informasjon, som er typiske eksempler på eksplisitt kunnskap (Gotvassli, 2020). Den eksplisitte kunnskapen bidrar til at ansatte kan repetere, oppdatere eller bearbeide viktig informasjon i en ellers hektisk oppstart. Studenter har gjerne mindre uformell kompetanse sammenlignet med individer som har mye relevant arbeidserfaring. Det kan derfor tenkes at det er fordelaktig med ulikt innhold i eksempelvis opplæringsprogram for nyansatte med lite arbeidserfaring kontra ansatte med mye erfaring. En forutsetning for at en organisasjon skal lære er individuell læring (Nordhaug, 1993), og det kan derfor være fordelaktig med tilpassede opplæring- og utviklingsmuligheter.

Evaluering kan anses som viktige og langsiktige beslutninger, fordi det har som formål å forbedre tiltak og overføre læring til praksis (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Evaluering av eksempelvis kurs kan dermed bidra til at virksomheten får bedre oversikt over hva som bør forbedres og utvikles for å imøtekomme behov som følger med den sterke veksten. Når ansatte samhandler og kommuniserer med sine medarbeidere, ledere eller kunder i praksis kan det betraktes som uformell læring (Filstad, 2008), hvor kompetanseutviklingen kan anses å oppstå mer «naturlig». Det kan derfor tenkes at kontinuerlige evalueringsrutiner fører til at det er lettere for både ansatte og ledere å ha oversikt over hvilke utviklingstiltak som faktisk fungerer, og hva som eventuelt må igangsettes, justeres eller tilpasses for å imøtekomme utviklingsbehovene.

6.3 Mangler på formelle retningslinjer

Den andre tendensen som kommer fram av de sentrale funnene våre er: det ansettes mange og ofte uten en tydelig plan, mangler på struktur og organisering, tillitt under ansvar og at ledere har egne individuelle rutiner internt i avdelingen. Ut ifra analysen får vi et bilde av en bedrift som har vokst ut av sin egen ramme, og det kan tenkes at arbeid med retningslinjer i form av bedre struktur er fordelaktig. Dette understrekes i de empiriske funnene ved eksempelvis: «[...] Vi har ikke fått satt en ordentlig struktur med tanke på hvordan det ser ut i teamet vårt». Tendensen av utfordringer kan med det sies å handle om virksomhetens evner til å ta i bruk tilgjengelige ressurser, og hvordan ressursene organiseres.

Nicholls-Nixon (2005) forklarer at sterk vekst bidrar til kontinuerlige endringer og manglende formelle retningslinjer og rutiner, og presenteres som sentrale utfordringer i *Tabell 1*. I forbindelse med disse utfordringene kan rutiner og retningslinjer forstås som mindre synlige og formelle. Strukturen endres som følge av vekst, og et viktig strategimål er å styrke bedriftens posisjon i markedet (Minichilli & Huse, 2011). For en styrket posisjon i markedet anses det fordelaktig med en klar strategi for å identifisere nødvendige endringer som bør utføres (Sims & O'Regan, 2006). Dette viser seg å være utfordrende i forbindelse med sterk vekst, hvor strategisk planlegging presenteres som en utfordring i *Tabell 1* (Vakola et al., 2007). Empirien belyser mindre tydelige planer og manglende struktur i form av eksempelvis: «Stor forskjell fra avdeling til avdeling med hvordan den enkelte leder legger opp til utvikling». Utsagnet kan tolkes som at det blir brukt mindre tid på kollektive beslutninger, og kan med det samsvare med utfordringer knyttet til tydelig strategisk og kollektiv planlegging.

Imøtekomme utfordringer med manglende formelle retningslinjer

For å imøtekomme nødvendige endringer i en bedrift med sterk vekst kan en strategisk plan bidra til bedre forståelse av de endringene som bør gjennomføres for å etterfølge veksten (Demir et al., 2017). Strategiske planer kan forstås som en del av formelle retningslinjer, hvor tydelige retningslinjer kan veilede for de prioriteringene som bør gjøres for å tilpasse seg markedet og for å nå langsiktige målsettinger (Porter, 1996; Sims & O'Regan, 2006). KSAT befinner seg i en bransje som er preget av kontinuerlig utvikling og endring, hvilket betyr at virksomheten bør tilrettelegge for å henge med på endringene. God strategisk planlegging krever kontinuerlig identifisering av hva som skjer i markedet med eksempelvis konkurrenter, kunder og teknologi (Bryson, 2018), og kan dermed være ekstra relevant for bedrifter i sterk vekst. Tydelige strategiske planer kan bidra til bedre forståelse av hva slags utviklingsarbeid det bør fokuseres på, og blir også sett på som viktig ved innovative løsninger. Innovasjon blir i *Tabell 1* presentert som en vekstfremmende faktor (Demir et al., 2017), og kan derfor forstås som sentralt for økt vekst. Samlet sett handler strategiske planer på organisasjonsnivå om virksomheten sin tilpasningsevne til ulike krav, trusler og muligheter som forutsettes i fremtiden (Snedal & Jensen, 1990). Det kan likevel argumenteres for at formelle retningslinjer kan dempe kreativitet og utvikling, slik at håndfaste prosedyrer kan være mer utfordrende å følge slavisk. Denne antagelsen blir støttet av litteratur som presenterer at rutiner er en motsetning til fleksibilitet og endring (Feldman & Pentland, 2003). Bedrifter i sterk vekst har med det større behov for rutiner som er mer fleksible (Vakola et al., 2007) på grunn av endrede betingelser, og kan dermed forklare hvorfor KSAT har mindre formelle retningslinjer.

Empiri belyser at det rekrutteres mye og at det ikke alltid er en tydelig plan bak ansettelsene som blir gjort, blant annet på grunn av økt behov for kompetanse og kritiske tidsfrister. Den sterke veksten nødvendiggjør et høyt kompetansenivå (Lee, 2014; Vakola et al., 2007), som kan være med på å forklare hvorfor det rekrutteres mange mennesker til enhver tid.

Menneskelig kapital er en viktig ressurs for virksomheter (Díaz-Fernández et al., 2014), og ifølge Penrose (2009) er kapabiliteter en av de viktigste faktorene for å fremme sterk vekst. Kapabiliteter handler om bedriftens evner til å ta i bruk ressurser (Demir et al., 2017), hvor det er utfordrende om bedriftene ikke evner å benytte de tilgjengelige ressursene sine.

Eksempelvis i form av menneskelig kapital, rutiner og teknologiske prosesser (Demir et al., 2017). En virksomhet bør derfor evne å ta i bruk tilgjengelig kompetanse for å imøtekomme endringer, hvor administrative oppgaver og endret organisasjonsstruktur kan være med på å

koordinere vekst i en virksomhet (Scott & Bruce, 1987). Under sterk vekst vil det altså være fordelaktig å analysere tilgjengelige ressurser, praksiser og prosesser for best mulig tilpasning til endrede markedsforhold og flere kundekrav.

For å bevare kontroll i en voksende virksomhet lønner det seg å endre organisasjonsstrukturen og bruke mer tid på administrative oppgaver (Scott & Bruce, 1987). Empirien belyser kontinuerlig nye arbeidsoppgaver og økt administrativt ansvar for flere i ledelsen som følge av vekst, og blir forklart i form av: «[...] vi har vokst veldig fort og det sitter mennesker litt opp i systemet som har fått mellomleder og som synes det er litt vanskelig å gi slipp nedover». Andre funn belyser likevel mye tillit mellom leder og medarbeider, og det kan derfor antas at en hektisk arbeidshverdag bidrar til at de ikke tar seg tid eller har mulighet til å lære opp andre og med det bruke unødvendig tid på oppgaver som like gjerne kunne blitt utført av andre. For å imøtekomme denne utfordringen kan en viktig prosess i utviklingsfasen være å delegerer ansvar i form av eksempelvis arbeidsoppgaver til andre for å forbedre effektiviteten (Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987), slik at ressursene kan bli benyttet mer effektivt.

6.4 Silotenking

Den siste tendensen av utfordringer er utarbeidet ved hjelp av de sentrale funnene: avdelingsbaserte rutiner, manglende eierskapsfølelse, parallelle prosesser og individuelle ledere. De manglende formelle retningslinjene diskutert i delkapittelet ovenfor tolker vi som en påvirkende faktor for at mye av arbeidet er basert i siloer, og forklarer tendensens navnsetting. Bakgrunnen for antagelsen kan også gjenspeiles i utsagnet: «*Kommunikasjon er viktig for å bryte ned siloene [...] Det er viktig med kommunikasjon mellom avdelinger. Det bør settes helhetlige føringer fra toppen med hva det bør settes fokus på*». Det presenterte sitatet er et av flere fra empirien som tilsier at virksomheten er preget av begrensningene som følge av individuelle avdelinger. Utfordringstendensen danner et bilde av parallelle prosesser, hvor ledere på ulike nivåer arbeider med mange av de samme problemsstillingene. Manglende føringer fra toppledelsen bidrar dermed til vanskeligheter med effektivt samarbeid på tvers av avdelinger.

Som presentert i *Tabell 1*, er en utfordring for bedrifter med sterk vekst at avstanden fra toppledelsen til handling blir større (Scott & Bruce, 1987). Empirien belyser manglende eierskapsfølelse i form av sterk vekst og mange nyansatte: «*Alle vil ikke føle på det eierskapet*

som man gjorde når man var færre, for da hørte man jo alt som skjedde og det var kortere vei opp». Litteratur presenterer også viktigheten av lederes egenskaper og kompetansenivå (Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014) som et vekstfremmende element. En potensiell utfordring i forbindelse med vekst kan være at ledere får mer makt og større kontroll (Scott & Bruce, 1987). Dette kan føre til kommunikasjonsproblemer som følge av mindre tilgjengelige ressurser (Rutherford et al., 2003). Empiri belyser kommunikasjonselementet som utfordrende i virksomhetens veksttilnærming, hvor mindre kommunikasjon internt fører til svekket forståelse av arbeid som oppstår i andre avdelinger. Arbeid i siloer kan være utfordrende, fordi man ikke ser på organisasjonen som en helhet og dermed kan det bidra til mindre organisatorisk kompetanse (Kuruba, 2019).

Imøtekomme utfordringer med silotenking

Rask vekst bidrar som oftest til økte problemer når det kommer til personalledelse (Churchill & Lewis, 1983). Gode relasjoner i avdelinger kan være hensiktsmessig for å utvikle felles forståelse av virksomhetens kompetansebehov (Nicholls-Nixon, 2005). Kontinuerlig nyansatte som verken kjenner til bedriften eller hverandre forstås som en utfordring (Hambrick & Crozier, 1985). I vår empiri fremmes det manglende eierskapsfølelse, fordi ansatte ikke har like god oversikt over hvem som jobber med hva, og hvor. Det kan i tillegg tenkes at mindre eierskapsfølelse fører til at spesielt nyansatte ikke får like sterk lojalitet til bedriften, som kan gjøre det lettere for dem å avslutte et arbeidsforhold. Ledernes kompetansenivå og egenskaper kan i en slik sammenheng være sentralt, og ved eksempelvis distribuert ledelse kan flere ansatte være med på å påvirke organisasjonsendringer i form av felles beslutninger (Bennett et al., 2003; Harris & Spillane, 2008).

Kunnskapsdelingen i KSAT kan forstås som en praksisfelleskap-tankegang, fordi prosesser for kunnskapsdeling ofte oppstår i ulike avdelinger eller team. Ifølge Wenger (2004) beskrives praksisfelleskap som en gruppe mennesker som kontinuerlig samhandler. Fordelene ved å benytte seg av et slikt felleskap kan forstås i form av at arbeidsprosesser forbedres som følge av at ideer, ferdigheter og beste praksis utveksles mellom medarbeidere som har noe til felles. Et fremtredende funn i vår analyse belyser at kunnskapen ikke deles like mye på tvers av avdelinger, noe som kan være vanskelig ved bruk av praksisfelleskap (Brown & Duguid, 1998). Lite deling på tvers av avdelinger kan dermed hindre spredning og utvikling av kompetanse på organisasjonsnivå. KSAT befinner seg i en veksttilnærming hvor funn belyser mindre eksplisitt informasjon. Det kan derfor tenkes at det trengs flere prosedyrer for å gjøre

informasjonen tilgjengelig, noe SEKI-modellen (*Figur 4*) kan fange opp. Et sentralt element i denne modellen er å få sosialisert taus kunnskap med flere medlemmer for å skape kollektiv læring for virksomheten som helhet (Nonaka et al., 2000). Analysekapittelet belyser lite funn som kan relateres til spiralen i SEKI-modellen, som bidrar til kollektiv læring og kunnskapslagring. Det kan derfor tenkes at flere satte og tydelige prosedyrer kan føre til mer kollektiv læring, som kan være fordelaktig i en vekstperiode med tanke på mer synlig informasjon og kompetanse.

Samarbeid og kommunikasjon kan skape en delt virkelighet (Georgé et al., 2011; Hackman & Johnson, 2013), som kan føre til kollektiv utførelse av essensielle lederfunksjoner (Gronn, 2002). I KSAT er det mange ledere på forskjellige nivåer. Det kan derfor tenkes at mer kollektivt arbeid blant ledere på ulike nivåer tilfører positive synergieffekter i form av at flere samhandler om oppgaver og problemsstillinger som oppstår i eksempelvis ulike avdelinger. Bedrifter i sterk vekst opplever store forandringer på kort tid (Nicholls-Nixon, 2005), hvor underkommunisering kan hindre god gjennomføring av endringene (Kotter, 1995). Kommunikasjon er med det sentralt for å imøtekomme forandringer som oppstår som følge av sterk vekst. Sterk vekst og store avstander internt kan medføre til at beslutninger blir tatt uten informasjon fra de som faktisk håndterer handlingene, og kan forstås som det motsatte av distribuert ledelse. I en distribuert praksis får flere mulighet til å påvirke beslutninger (Harris & Spillane, 2008), som kan anses å være fordelaktig i en veksttilnærming hvor endringer oppstår kontinuerlig.

6.5 Er det sannsynlig at måten KSAT jobber med kompetanseutvikling på, imøtekommer utfordringene?

Analysemodellen (*Figur 5*) har to deler. Den første delen tar utgangspunkt i fem elementer av kompetanseutvikling som ble presentert i analysen. Basert på analysen identifiserte vi tre utfordringstendenser: (1) høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling, (2) mangler på formelle retningslinjer og (3) silotekning. Den andre delen av analysemodellen har dermed som hensikt å undersøke hvorvidt arbeidet gjennom de fem elementene imøtekommer utfordringer med sterk vekst. For å besvare dette knyttes empiriske funn fra KSAT sitt kompetanseutviklingsarbeid opp imot presenterte utfordringer.

KSAT presiserer utfordringer knyttet til tilgang på rett kompetanse ved rekruttering av nyansatte. Bedriften er klar over at de må bruke tid på å kartlegge markedet bedre, for å finne ut hvordan de skal synliggjøre seg selv og mulighetene de kan tilby. Innenfor

opplæringsprosessen presenteres det utfordringer knyttet til at virksomheten ansetter mange i løpet av kort tid, hvor læringen og utviklingen er ulik og ustrukturert. KSAT er bevisst på denne utfordringen, hvor flere ytrer ønsker om bedre kontroll over informasjon som blir gitt. Videre presiseres nyansatte sin manglende eierskapsfølelse til bedriften på grunn av sterk vekst. Det fremmes likevel at arbeidshverdagen i KSAT er preget av mye selvstendighet og tillit under ansvar som kan antas å bidra til økt kompetansemobilisering. KSAT har mye spesialkompetanse som fremmer nødvendigheten av organisering for kunnskapsdeling. Bedriften deler erfaringer og kunnskap med hverandre i enkelte team, men virker å ha større utfordringer med å synliggjøre og tilgjengeliggjøre den for hele virksomheten. KSAT har mangler på tydelig føringer og kommunikasjon fra toppledelsen. Dette bidrar til at flere ledere har utviklet sine egne individuelle rutiner og prosesser rundt kompetanseutvikling. Selv om det er mangler, legges det opp til mye diskusjon i form av eksempelvis kurs og forum i arbeidshverdagen, som kan bidra til bedre kollektivt arbeid.

Basert på diskusjonen forstår vi det slik at KSAT har flere forbedringspunkter de bør ta tak i, for at de skal fortsette veksttaket sin. Bedriften kan med fordel jobbe mer med eksempelvis å tydeliggjøre rutiner og prosesser for kompetanseutvikling, kanskje spesielt på tvers av siloer (avdelinger). Likevel virker bedriften å være klar over flere av sine utfordringsområder, og vi anser derfor at KSAT sitt arbeid med kompetanseutvikling sannsynligvis imøtekommer utfordringer med sterk vekst. Dette fordi de er klar over at de står overfor flere utfordringer, og har delvis oversikt over hva som bør gjøres.

7 Avslutning

I oppgavens siste kapittel skal vi presentere en konklusjon på undersøkelsens problemstilling. Avslutningsvis diskuteres studiens implikasjoner, samt våre tanker og forslag om videre forskning på temaet.

7.1 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å opparbeide innsikt og forståelse om hvilke utfordringer en bedrift i sterk vekst kan møte på, og hvordan arbeid med kompetanseutvikling kan imøtekomme disse utfordringene. Vi har undersøkt hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling, og hvordan arbeidet deres imøtekommer utfordringer i forbindelse med sterk vekst. Denne studien har vektlagt fem elementer av kompetanseutvikling: *rekruttering, opplæring, kompetansemobilisering, organisering for kunnskapsdeling og kollektiv ledelse*. Disse elementene har blitt benyttet i analysen for å belyse våre empiriske funn, og svarer med det på hvordan arbeid med kompetanseutvikling utføres hos KSAT. Diskusjonsdelen representerer en annengangsanalyse hvor tre tendenser av utfordringer fra KSAT sitt arbeid med kompetanseutvikling identifiseres: *høyt kompetansenivå som krever kontinuerlig utvikling, mangler på formelle retningslinjer og silotenking*. Med bakgrunn i vår analyse og diskusjon, kan vi besvare problemstillingen:

«Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling for å imøtekomme utfordringer i en bedrift i sterk vekst?»

Våre funn viser at KSAT sitt arbeid med kompetanseutvikling sannsynligvis imøtekommer utfordringer knyttet til sterk vekst. Bakgrunnen for denne konklusjonen baserer seg på at bedriften er tydelig bevisst på utfordringene de står overfor. De har også flere tanker om hvilke tiltak som bør settes i gang for å fortsette veksttaket i form av flere planer, men det virker som det er vanskeligheter med å igangsette flere av dem. Det er avstand mellom det bedriften ser og ønsker å gjøre, sammenlignet med det arbeidet som faktisk gjøres. For å imøtekomme utfordringer i forbindelse med den sterke veksten, kan det være hensiktsmessig å ta seg mer tid til å stoppe opp for å analysere mulige tiltak for videreutvikling og vekst. I denne oppgaven forutsettes det at bedrifter i sterk vekst møter på flere utfordringer. KSAT har alltid vært i vekst, og dersom veksttaket fortsetter kan det antas at de kontinuerlig også vil møte på utfordringer fremover. Det betyr at bedriften kan tjene på å «bygge bro» mellom det de tenker å gjøre, og det arbeidet som faktisk blir gjort.

Undersøkelsen belyser en virksomhet preget av avdelingsbasert arbeid, som har behov for tydeligere føringer og planer knyttet til kompetanseutvikling. Etter analyse og drøftelse ser vi at våre funn samsvarer med mange av antakelsene om utfordringer som ligger til grunn i det teoretiske rammeverket om bedrifter i sterk vekst. Arbeid med kompetanseutvikling forstås som sentralt for å imøtekomme flere av utfordringene knyttet til vekst, fordi det bidrar til tilpasningsdyktige og oppdaterte ansatte. Ansatte i KSAT blir så og si aldri møtt med et nei ved spørsmål om utvikling, likevel kan virksomheten med fordel utarbeide flere tydelige rutiner og retningslinjer for utviklingsmulighetene. På den andre siden er det viktig å være bevisst over at de mindre tydelige føringene og planene lettere kan bidra til nye og innovative løsninger. Dette i form av at kreative og fleksible tiltak kan gjøre det enklere for virksomheten å tilpasse seg nye problemsstillinger i en ellers hektisk arbeidshverdag.

7.2 Implikasjoner og videre forskning

Kompetanseutvikling ble innledningsvis presentert som et dags- og samfunnsaktuelt tema. Undersøkelsen vår kan betraktes som et tilskudd i forskning innenfor bedrifter i sterk vekst, fordi vi har benyttet kompetanseutvikling som et element for å imøtekomme vekstrelaterte utfordringer. Studien vår undersøker en gitt kontekst slik at overføring av funn kan være vanskelig. Vi håper likevel at funnene kan benyttes av andre bedrifter i vekst, fordi flere bedrifter i løpet av sin livssyklus opplever en form for vekst. I denne studien undersøker vi en unik og spesiell virksomhet som er verdensledende på sitt fagområde, som forhåpentligvis bidrar med en ny innfallsvinkel for hvordan en bedrift i sterk vekst benytter og utnytter spesialkompetanse.

Det er mangler på kompetent arbeidskraft i samfunnet som hindrer vekst (Innovasjon Norge, 2019; Lee, 2014). Denne studien kan derfor være relevant for andre voksende bedrifter, som i større grad bør rette fokus mot kompetansen som allerede befinner seg i virksomheten. Noen praktiske implikasjoner fra undersøkelsen vår som kan være til inspirasjon er:

- Kommunikasjon er viktig i voksende virksomheter for at ansatte skal ha en forståelse for hva som skjer i virksomheten, og ikke minst hvorfor.
- Gjennom å delegerer eksempelvis ansvar og arbeidsoppgaver, kan en ellers hektisk arbeidshverdag som følge av vekst effektiviseres.
- En bedrift i sterk vekst bør med fordel ta seg tid til å stoppe opp og kartlegge eventuelle justeringer av tiltak for kompetanseutvikling, for å imøtekomme vekstrelaterte utfordringer.

Basert på vår tematikk er det flere innfallsvinkler som kan være interessante for videre forskning. Vi har belyst at KSAT fremstår som en stor og avdelingsbasert virksomhet. Det kan derfor være interessant å undersøke de ulike avdelingene i virksomheten, for å studere nærmere hvordan hver enkelt avdeling jobber med kompetanseutvikling. Gjennom å intervju flere ansatte over en lengre periode, kan man få enda bedre innsikt i virksomhetens arbeid. Det kan derfor vært spennende å utføre en longitudinell studie, hvor forskere får gått mer i dybden og samlet inn data over en lengre periode. På bakgrunn av at KSAT er en svært kompetanseintensiv virksomhet kan det være givende å studere en virksomhet som ikke har like høye krav til kompetanse. Dette med hensikt å undersøke om et høyt kompetansenivå i form av menneskelig kapital bidrar til å lettere imøtekomme utfordringer.

8 Referanseliste

- Alsabbah, M. Y. & Ibrahim, H. I. (2013). Recruitment and selection process and employee competence outcome: An important area for future research. *Human Resource Management Research*, 3(3), 82-90.
- Andersson, S. & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of small business and enterprise development*, 16(4), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14626000911000938>
- Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.
- Bach, S. (2005). *Managing human resources: personnel management in transition*. John Wiley & Sons.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128. <https://doi.org/10.2307/258359>
- Banham, H. C. (2010). External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs). *Journal of business & economics research*, 8(10), 19. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i10.770>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C. & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International small business journal*, 29(6), 671-694. <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>
- Barringer, B. R., Jones, F. F. & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing*, 20(5), 663-687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. E. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51-64). American Psychological Association.
- Beck, S. (2003). Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD). *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), 1381-1387. <https://doi.org/10.3217/jucs-009-12-1381>
- Beer, M., Finnström, M. & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails-and what to do about it. *Harvard business review*, 94(10), 50-57.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Bennett, N., Wise, C., Philip, A. & Harvey, J. (2003). Distributed Leadership: A review of Literature. *National College for School Leadership*.
- Bjaalid, G. & Mikkelsen, A. (2016). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplan. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 132-174). Cappelen Damm Akademisk.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and Trust. I J. Marques & S. Dhiman (Red.), *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance* (s. 21-42). Springer Nature <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7>
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European*

- Management Journal*, 17(4), 391-402. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)
- Boxall, P., Huo, M.-L. & Winterton, J. (2019). How do workers benefit from skill utilisation and how can these benefits be enhanced? *Journal of industrial relations*, 61(5), 704–725. <https://doi.org/10.1177/0022185618819169>
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111. <https://doi.org/10.2307/41165945>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5. utg.). Wiley.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-32.
- Coad, A. (2009). *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. Edward Elgar Publishing.
- Coad, A. & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research policy*, 37(4), 633-648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.003>
- Currie, G. & Darby, R. (1995). Competence - based management development: rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training*, 19(5), 11-18. <https://doi.org/10.1108/03090599510085790>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Delphin, I. L. A. (2023, 2. januar). Kongsberg Satellite Services AS. I *Store norske leksikon*. Hentet 2. februar 2023 fra https://snl.no/Kongsberg_Satellite_Services_AS
- Demir, R., Wennberg, K. & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long range planning*, 50(4), 431-456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Díaz-Fernández, M., Lopez-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002>
- Digi. (u.å.). *IT-sektoren driver Norge fremover. Men hvordan står det egentlig til?* Digi: IT-bransjens nettavis. . Hentet 18. mai 2023 fra <https://www.digi.no/tumstudio/it-bransjen/annonse-it-sektoren-driver-norge-fremover-men-hvordan-star-det-egentlig-til/523779>
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The learning organization*, 7(4), 206-220. <https://doi.org/10.1108/09696470010342306>
- Eilström, P.-E. & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia pacific education review*, 9(1), 5-20. <https://doi.org/10.1007/BF03025821>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- European, C. (2003). *Observatory of European SMEs: Competence development in SMEs* (Enterprise publications Rapport 2003:1). Commission of the European Communities.

- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Filstad, C. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma*, 11(1), 55-62. <https://cathrinefilstad.files.wordpress.com/2013/04/magma.pdf>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering: perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget.
- Garnsey, E., Stam, E. & Heffernan, P. (2006). New Firm Growth: Exploring Processes and Paths. *Industry and innovation*, 13(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13662710500513367>
- Georgé, J.-P., Gleizes, M.-P. & Camps, V. (2011). Cooperation. I G. D. M. Serugendo, M.-P. Gleizes & A. Karageorgos (Red.), *Self-organising Software: from natural to artificial adaption* (s. 193-226). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17348-6_9
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Grünfeld, L. A., Lie, C. M., Aamo, A. W., Hole, P. W. H. & Grimsby, G. (2019). *Høyvekstforetak i Norge: omfang, viktige kjennetegn og hva sier forskningen?* (MENON Rapport 2019:32). Menon Economics. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2019-32-H%C3%B8yvekstforetak-i-Norge.pdf>
- Grønhaug, K. & Nordhaug, O. (1992). Strategy and competence in firms. *European Management Journal*, 10(4), 438-444. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90008-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90008-R)
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Sage Publications.
- Gupta, P. D., Guha, S. & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 2(1), 15. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. Waveland press.
- Hambrick, D. C. & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of business venturing*, 1(1), 31-45. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9)
- Hammernes, C. H. (2023, 18. februar). *Skal du skape en strategi for vekst, må du tørre å drømme stort!* Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/skal-du-skape-en-strategi-for-vekst-maa-du-toerre-aa-droemme-stort.6537470-112372.html>
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in education*, 22(1), 31-34. <https://doi.org/10.1177/0892020607085623>

- Herr, E. L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00562.x>
- Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). "Saman om" kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus (FAFO Rapport 2013:03). FAFO. <https://www.faf.no/images/pub/2013/10169.pdf>
- Hippe, M. (2021, 14. september). *Norske bedrifter melder om sterkere vekst i ny rapport: – En tendens til knapphet i arbeidsmarkedet*. Dagens Næringsliv <https://www.dn.no/makroekonomi/regionalt-nettverk/norges-bank/industri/norske-bedrifter-melder-om-sterkere-vekst-i-ny-rapport-en-tendens-til-knapphet-i-arbeidsmarkedet/2-1-1066601>
- Innovasjon Norge. (2019). *Vekstbedrifter i Norge: Innovasjonstalen 2019 – Kultur for vekst* (Innovasjon Norge Rapport 2019). Innovasjon Norge. <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/vekstbedrifter-i-norge.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jerolmack, C. & Khan, S. (2014). Talk is cheap: Ethnography and the attitudinal fallacy. *Sociological methods & research*, 43(2), 178-209. <https://doi.org/10.1177/0049124114523396>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *Am Psychol*, 63(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kongsberg. (u.å.). *Kongsberg defence & aerospace: About us*. Kongsberg. Hentet 23. februar 2023 fra <https://www.kongsberg.com/no/kda/Who-we-are/>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change - why transformation efforts fail *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- KSAT. (2022a). *Annual report: 2021* (KSAT Annual report: 2021). Kongsberg Satellite Services AS https://www.ksat.no/globalassets/ksat/documents/arsrapport-2021-ksat_web.pdf
- KSAT. (2022b). *Corporate Social Responsibility: Annual Report 2021* (KSAT Annual Report 2021). Kongsberg Satellite Services AS. https://www.ksat.no/globalassets/ksat/documents/ksat-csr-20221.pdf?fbclid=IwAR1aOe03Ca7xcWKBaEDQ0WV6QILVzdTBT6bPinn7zach4Zl_fDOtadKwnco
- KSAT. (u.å.-a). *About Us*. Hentet 2. februar 2023 fra <https://www.ksat.no/about-us/>
- KSAT. (u.å.-b). *A company presentation* [Brosjyre]. K. S. S. AS. [https://www.ksat.no/globalassets/ksat/files/ksat_a-company-presentation_web .pdf?fbclid=IwAR1jD5N-By7oybu7JSNck1fWmu13Gmoa0Sc2BLsQsmAE28opRCQj3oBnfB0](https://www.ksat.no/globalassets/ksat/files/ksat_a-company-presentation_web.pdf?fbclid=IwAR1jD5N-By7oybu7JSNck1fWmu13Gmoa0Sc2BLsQsmAE28opRCQj3oBnfB0)
- Kuruba, M. (2019). *Role Competency Matrix: A Step-By-Step Guide to an Objective Competency Management System*. Springer.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuzel, A. J. (1999). Sampling in qualitative inquiry. I B. F. Crabtree & W. L. Miller (Red.), *Doing Qualitative Research* (2. utg., s. 33-46). Sage Publications.

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *J Appl Psychol*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *International journal of human resource management*, 20(9), 1985-1998. <https://doi.org/10.1080/09585190903142423>
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small business economics*, 43(1), 183-195. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9525-5>
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system. *Employment Relations Today*, 30(3), 23. <https://doi.org/10.1002/ert.10095>
- Maurer, R. (2019). *New Employee Onboarding Guide*. SHRM, the Society for Human Resource Management. Hentet 23. mai 2023 fra <https://www.shrm.org/about-shrm/documents/newemployeeonboardingguide.pdf>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). Hva er strategisk human resource management? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM I: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 29-63). Cappelen Damm Akademisk
- Minichilli, A. & Huse, M. (2011). Styreoppgaver i vekstbedrifter: Sammenlikning på tvers av livssykluser. *Magma* 14(7), 46-63. [https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93434/Magma%201107%20Minichilli Huse%20S.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93434/Magma%201107%20Minichilli%20Huse%20S.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & development*, 51(8), 73-78.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 14(1), 59-79. <https://doi.org/10.1080/13594320444000272>
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. P. Moxnes.
- Mulder, M. (2001). Competence development: some background thoughts. *The journal of agricultural education and extension*, 7(4), 147-158. <https://doi.org/10.1080/13892240108438822>
- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. I S. Bach (Red.), *Managing Human Resources* (4. utg., s. 115-147). Blackwell Publishing
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid Growth and High Performance: The Entrepreneur's "Impossible Dream?". *The Academy of Management executive* (1993), 19(1), 77-89. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.15841955>
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nordhaug, O. (1993). *Kompetansestyring* (2. utg.). Tano.
- Nordhaug, O. & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- NOU 2020: 2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III: Læring og kompetanse i alle ledd*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/nou/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>

- Nærings- og fiskeridepartementet. (u.å.). *Space Norway AS*. Regjeringen. Hentet 23. februar 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/org/etater-og-virksomheter-under-narings--og-fiskeridepartementet/selskaper/space-norway/id2629283/>
- O'Brien, G. E. (1983). Skill-Utilization, Skill-Variety And The Job Characteristics Model. *Australian journal of psychology*, 35(3), 461-468. <https://doi.org/10.1080/00049538308258757>
- Olsen, T. H. (2016). Kompetanseutvikling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 238-271). Cappelen Damm Akademisk.
- Orlitzky, M. (2007). Recruitment Strategy. I P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Red.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (s. 273-299). Oxford University Press.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Pehrsson, A. (2000). Strategy competence: a key profitability driver. *Strategic Change*, 9(2), 89-102.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4. utg.). Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Prastacos, G., Söderquist, K., Spanos, Y. & Van Wassenhove, L. (2002). An integrated framework for managing change in the new competitive landscape. *European Management Journal*, 20(1), 55-71. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00114-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00114-1)
- Prop. 118 S (2017-2018). *Endringer i statsbudsjettet 2018 under Nærings- og fiskeridepartementet (Kongsberg Gruppen ASA – statens deltakelse i fortrinnsrettsemisjon)*. N.-o. fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-118-s-20172018/id2612252/?ch=2>
- PwC. (2022). *Kompetanse for fremtiden* (PwC Kompetanserapporten 2022). PwC Norge. <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Kompetanserapporten-2022.pdf>
- Ramaswamy, V., Ueng, C. J. & Carl, L. (2008). Corporate governance characteristics of growth companies: An empirical study. *Academy of Strategic Management Journal*, 7, 21-33.
- Reynolds, P. D. & White, S. B. (1997). *The entrepreneurial process: economic growth, men, women, and minorities*. Quorum Books.
- Roure, J. B. & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of business venturing*, 5(4), 201-220. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90017-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90017-N)
- Rowe, W. D. (1994). Understanding Uncertainty. *Risk analysis*, 14(5), 743-750. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1994.tb00284.x>
- Rutherford, M. W., Buller, P. F. & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management* 42(4), 321-335. <https://doi.org/10.1002/hrm.10093>
- Rørstad, K., Børing, P. & Solberg, E. (2021). *NHOs kompetansebarometer 2021: En kartlegging av NHOs medlemsbedrifters kompetansebehov i 2021* (NIFU Rapport 2021:3). NIFU: Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kompetansebarometeret/nhos-kompetansebarometer-2021---nifurapport2022-3.pdf>
- Salas, E., Weaver, S. J. & Shuffler, M. L. (2012). Learning, Training and Development in Organizations. I S. W. J. Kozlowski (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (s. 330-372). Oxford University Press.

- Salman, M., Ganie, S. A. & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European journal of training and development*, 44(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Pearson.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 20(3), 45-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Siegel, R., Siegel, E. & Macmillan, I. C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of business venturing*, 8(2), 169-180. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90018-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90018-Z)
- Sims, M. A. & O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26(8), 943-954. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.07.001>
- Siriwaiprapan, S. (2004). A working model of employee competence in the Thai workplace: what constitutes employee competence? *Thai Journal of public administration*, 2(1), 123-123. <https://doi.org/10.14456/pa.2003.3>
- Snedal, B. & Jensen, E. R. (1990). *Hvordan møte fremtiden?: strategisk planlegging for mindre bedrifter*. Teknologisk institutt.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Srikanth, P. B. (2014). Role Perception and Role Performance: Moderating Effect of Competence Mobilization. *Global business review*, 15(3), 531-544. <https://doi.org/10.1177/0972150914535139>
- Stette, G. (2020, 10. november). Satellittkommunikasjon. I *Store norske leksikon*. Hentet 2. februar 2023 fra <https://snl.no/satellittkommunikasjon>
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. Harper & Bros.
- Tell, J. (2012). Managerial strategies in small, fast-growing manufacturing firms. *The Journal of management development*, 31(7), 700-710. <https://doi.org/10.1108/02621711211243890>
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tranberg, E. & Birkeland, R. (2021, 8. juli). Jordobservasjonssatellitter. I *Store norske leksikon*. Hentet 2. februar 2023 fra <https://snl.no/jordobservasjonssatellitter>
- Vakola, M., Eric Soderquist, K. & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International journal of manpower*, 28(3/4), 260-275. <https://doi.org/10.1108/01437720710755245>
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *International journal of human resource management*, 21(6), 915-931. <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization (London, England)*, 7(2), 225-246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E. (2004). Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey business journal*, 68(3), 1-8. <https://www.wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2022/06/2004-EWT-Article-for-Ivey-Business-Journal-KM-as-doughnut.pdf>

- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.
- Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9. utg.). Pearson.
- Øvergård, A. (2016). *Fra idé til suksess: Historien om Tromsø Telemetristasjon i perioden 1967-2022*. Kongsberg Satellite Services AS.

Vedlegg

Vedlegg 1: Semistrukturert intervjuguide - informanter med lederansvar

Introduksjon

- Kort presentasjon av oss, og hvordan forskningsprosjektet vil foregå
- Informanten presenterer seg selv kort – hvor lenge de har jobbet i virksomheten, hvordan kompetanse de har osv.
- Samtykke til lydopptak

Hoveddel

Tema 1: Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i KSAT?

- Kan du fortelle om en vanlig arbeidshverdag?
(arbeidsoppgaver, ansvarsområder, organisering osv.)
- Hvordan tilrettelegger KSAT for at de ansatte skal utvikle seg, både faglig og personlig?
 - Hvilke rutiner har dere i forhold til opplæring og utvikling?
(kurs, utviklingsprogram, sosialt, jobbskygging, oppfølging, medarbeidersamtaler osv.)
- Hvordan får dere tak i de «riktige» folkene? (med tanke på begrensninger i tid, kvalifisert kompetanse, sterk vekst)
- Hvordan jobber du for å holde deg faglig oppdatert?
- Hva kreves av deg i jobbsituasjon?
 - Er det samsvar mellom arbeidsoppgavene dine og den kompetansen du innehar?
- Hvordan tilrettelegger KSAT for at du skal være best mulig leder?
 - Har du noe ledererfaring fra før?
 - Kan du fortelle om din opplevelse av lederutviklingsprogrammet?

Tema 2: Hvilke utfordringer møter dere på når dere jobber med kompetanseutvikling?

- Kan du trekke fram noen utfordringer som oppstår i arbeidet med utvikling og oppfølging?
- Hvilke kompetanseområder er kritisk i (din) arbeidshverdag?
- Hvilke prosesser og rutiner for kompetanseutvikling tenker du fungerer bedre enn andre?
- Hvilke utfordringer møter du på som leder?

Tema 3: Hvordan løses de problemene som eventuelt oppstår?

- Hvordan løser dere de utfordringene som oppstår som følge av kompetanseutvikling?
- Kan du beskrive hvordan dere jobber med å håndtere utfordringene?
- Hvordan jobber dere med å evaluere effektiviteten av de ulike tiltakene deres for kompetanseutvikling?

Avslutningsvis

- Etter samtalen vi nå har hatt er det noe annet du ønsker å tilføye?
 - Hvilke områder mener du KSAT har mest å hente på?

Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide - informanter uten lederansvar

Introduksjon

- Kort presentasjon av oss og hvordan forskningsprosjektet vil foregå
- Informanten presenterer seg selv kort – hvor lenge de har jobbet i virksomheten, hvordan kompetanse de har osv.
- Samtykke til lydopptak

Hoveddel

Tema 1: Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i KSAT?

- Hvordan ble du tatt imot som nyansatt?
- Kan du fortelle om en vanlig arbeidshverdag?
(arbeidsoppgaver, ansvarsområder, organisering osv.)
- Hvordan tilrettelegger KSAT for at du skal utvikle deg, både faglig og personlig?
 - Hvordan er rutineene for opplæring og utvikling?
(kurs, utviklingsprogram, sosialt, jobbskygging, oppfølging, medarbeidersamtaler osv.)
- Hvordan jobber du for å holde deg faglig oppdatert?
- Hva kreves av deg i jobbsituasjon?
 - Er det samsvar mellom arbeidsoppgavene dine og den kompetansen du innehar?
- Får du tilbakemeldinger på det arbeidet du gjør?
- Er det noe lederen din kan gjøre for at du utvikler deg og holder deg faglig oppdatert?

Tema 2: Hvilke utfordringer møter dere på når dere jobber med kompetanseutvikling?

- Kan du trekke fram noen utfordringer som kan oppstå i arbeidshverdagen din?
- Hvilke kompetanseområder er kritisk i din arbeidshverdag?
- Er det noen prosesser og rutiner som du tenker fungerer bedre enn andre?

Tema 3: Hvordan løses de problemene som eventuelt oppstår?

- Hvordan syntes du KSAT håndterer eventuelle utfordringer som oppstår?
 - Kan du beskrive hvordan du blir involvert?

- Blir du involvert i å evaluere ulike tiltak for kompetanseutvikling, i så fall hvordan?
(tilbakemeldinger, deltakelse, samarbeid med ledelsen, osv.)

Avslutningsvis

- Etter samtalen vi nå har hatt er det noe annet du ønsker å tilføye?
 - Hvilke områder mener du KSAT har mest å hente på?

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«Kompetanseutvikling i KSAT»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan KSAT jobber med kompetanseutvikling. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å undersøke hvordan en bedrift i sterk vekst jobber med kompetanseutvikling. For å undersøke dette er det blant annet interessant å se på hvordan KSAT tar imot, tilrettelegger, og integrerer nyansatte i arbeidsprosesser, og hvordan de følges opp i forhold til opplæring, bruk av kompetanse og kompetanseutvikling. Det vil også være relevant å forstå hvordan dette henger sammen med strategi og (personal)ledelse.

Dette er en masteroppgave med kvalitativ form. Intervjuene vil derfor være noe strukturerte med tilleggsspørsmål underveis hvis det er behov for det. Spørsmålene er åpne og handler om beskrivelser av deres arbeidsdag, samt hva slags rutiner og prosesser som finnes i bedriften når det for eksempel kommer til opplæring og utvikling.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi skal intervjuer rundt 10 ansatte i KSAT med forskjellige stillinger, for å innhente informasjon om KSAT sine rutiner og prosedyrer når det kommer til opplæring og kompetanseutvikling. Dette informasjonsskrivet er sendt til deg fordi du er ansatt i KSAT.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det at du sier ja til et intervju med oss. Intervjuet vil ta i underkant av en time, og vil bli tatt opp med en diktafon applikasjon. Disse opptakene er koblet opp mot nettskjema som er en sikker måte å ta opptak på. Det vil være anonymt, så ingen vil kunne identifisere deg som person.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Opplysningene vil kun være tilgjengelig for masterstudentene Kristina Nilsen og Guro Finstad Bjerken, samt vår veileder Elin Anita Nilsen.
- Navn og eventuelle kontaktopplysninger om deg vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. juni 2023. Forskningsprosjektet vil alltid være anonymt og etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Handelshøgskolen ved Universitet i Tromsø* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Elin Anita Nilsen ved Handelshøgskolen i Tromsø. Kan nås på e-post: elin.nilsen@uit.no eller telefon: 99 04 6 4 81
- Vårt personvernombud: Personvernombud ved UiT Norges arktiske universitet. Kan nås på e-post: personvernombud@uit.no eller telefon: 77 64 61 53

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- E-post: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kompetanseutvikling i KSAT*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

