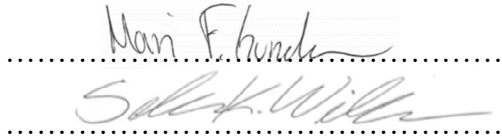




Universitetet  
i Stavanger

**DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET**  
**MASTEROPPGAVE**

Studieprogram/spesialisering:  Industriell økonomi/kontraksadministrasjon og prosjektledelse  Industriell økonomi/ prosjektledelse	Vårsemesteret, 2021  Åpen / <del>Konfidensiell</del>
Forfatter: Mari Frafjord Gundersen & Sebastian Kaas Wihlborg	 ..... ..... (signatur forfattere)
Veileder(e): Kristin Engh	
Tittel på masteroppgaven:  Hva bør en kompetansestrategi inneholde for å bidra til en vellykket omstilling til et nytt industriområde?  Engelsk tittel:  What should a competence strategy contain to contribute to a successful transition to a new industrial area?	
Studiepoeng: 30	
Emneord:  Kompetansestrategi Ledelseskompentanse Omstillingsevne Læringsmiljø	Sidetall: .....64.....  + vedlegg/annet: .....18.....  Stavanger, .....02.06.21..... dato/år

Blank med vilje!

**Masteroppgave**  
**Industriell Økonomi**



---

Universitetet  
i Stavanger

**Hva bør en kompetansestrategi inneholde for å  
bidra til en vellykket omstilling til et nytt  
industriområde?**

**Mari Frafjord Gundersen og Sebastian Kaas Wihlborg**

**Vår 2021**

Blank med vilje!

## Sammendrag

I denne oppgaven blir det undersøkt hva som inngår i en god kompetansestrategi og hva en godt etablert kompetansestrategi har å si for en bedrift i omstilling. Oppgaven tar utgangspunkt i en bedrift innenfor olje & gass industrien som skal omstille seg til fornybar energi. Det er en strategisk omstilling hvor det vil være et behov for å fornye kompetansen innad i bedriften. Omstillingen er drevet av markedet og at alle nasjoner skal oppetre mer miljøvennlig. Det å anskaffe kompetanse innen et fagfelt som er relativt nytt er utfordrende. Hvordan en kompetansestrategi spiller inn og betydningen den kan ha for at bedriften skal ha en vellykket omstilling, er hovedtemaet i denne oppgaven.

Vi har utført en kvalitativ studie der vi har fått et godt datagrunnlag fra respondentene for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Med bakgrunn i 10 semistrukturerte intervjuer viser resultatene hvor viktig det er med god informasjonsflyt, aktivt engasjerte ansatte og ledere med lederkompetanse. Vi anser det som essensielt at alle ansatte har kjennskap til den pågående omstillingsprosessen for å sikre en vellykket omstilling. Samtidig er det viktig at det foreligger en plan for hvordan bedriften skal erverve den nødvendige nøkkelkompetansen.

Hovedtemaene i denne oppgaven er kompetansestrategi, læringsmiljø og omstillingsevne. Ut ifra dem har det blitt formulert tre forskningsspørsmål som blir besvart i kapittel 4: Resultat og drøfting. For de fleste bedrifter som opererer innenfor den tradisjonelle olje & gass næringen er dette et interessant tema som med stor sannsynlighet ikke får nok oppmerksomhet. Vi håper derfor at denne oppgaven kan bidra til at bedrifter i omstilling til å få en bedre forståelse for hvordan kompetanse, omstilling, utvikling og lederskap henger sammen.

## **Abstract**

This thesis examines what a good competence strategy and what a well-established competence strategy has to say for a company in transition. The thesis is based on a company in the oil & gas industry that will adapt to renewable energy. The company is in a strategic change where they will need to renew the competence within the company. The transition is driven by the market and that all nations should act more environmentally friendly. Acquiring competence in a field that is new is challenging. How a competence strategy plays a role and the significance it can have for the company to have a successful restructuring, is the main theme in this thesis.

We have carried out a qualitative study where we have gathered a good data basis from the respondents. The data gather will form the basis to answer the research questions and the problem. Based on 10 semi-structured interviews, the results show how important it is to communicate and share information, actively engaged employees and managers with leadership skills. We consider it to be essential that all employees have knowledge of the ongoing transition process to ensure a successful transition. At the same time, it is important that there is a plan for how the company will acquire the necessary key competence.

The main themes in this thesis are competence strategy, learning environment and adaptability. Based on them, three research questions have been formulated which are answered in Chapter 4: Result and discussion. This is an interesting topic for most companies operating in the traditional oil & gas industry and is a topic that most likely do not get enough attention. The goal for this thesis is therefor to help companies in transition to gain a better understanding of how competence, restructuring, development and leadership are connected.

# Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på masterstudie i Industriell Økonomi ved Universitet i Stavanger. De to siste årene har vært krevende og lærerike, fylt med lange kvelder og mye arbeid. Denne oppgaven er et produkt av det siste semesteret ved studiet.

Arbeidet med oppgaven har gitt oss en gyllen mulighet til å anvende mye av det vi har lært gjennom studiet, anvendt i en reell problemstilling. Vi har skrevet en oppgave med innblikk i en bedrift vi har god kjennskap til og ønsker å takke alle bidragsytere fra bedriften. Både veiledere og de som har blitt intervjuet har svart fortløpende på e-post og spørsmål som har dukket oppi løpet av de siste månedene. Vi setter stor pris på all den tiden dere har brukt på oss.

Vi vil videre rette en stor takk til vår veileder ved Universitetet i Stavanger, Kristin Engh, som har vært en viktig støttespiller gjennom denne prosessen. Du har gitt oss god oppfølging og tydelige tilbakemeldinger som har hjulpet oss gjennom denne oppgaven. All kunnskapen du besitter har vært inspirerende og nyttig under oppgaveskrivingen.

Avslutningsvis vil vi takke familie, venner og kolleger som har holdt ut og støttet oss igjennom denne perioden. Setter stor pris på støtten dere har gitt oss gjennom hele studieforløpet.

Til slutt vil Sebastian takke Mari for at hun har skrevet denne oppgaven med han og for å ha vært en sentral pådriver for oppgavens fremdrift da Sebastians jobb tidvis har krevd mye reisevirksomhet.

Stavanger, juni 2021



---

Mari Frafjord Gundersen



---

Sebastian Kaas Wihlborg

Blank med vilje!



# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	v
Abstract.....	vi
Forord .....	vii
Innholdsfortegnelse.....	ix
Figurer .....	xii
Tabell.....	xii
<b>1. Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Avgrensninger.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Oppgavens struktur og oppbygning .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Teori.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Strategi .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Kompetansestrategi.....</b>	<b>6</b>
<b>Kompetanse .....</b>	<b>7</b>
<b>Kompetansebegrepet på bedriftsnivå.....</b>	<b>8</b>
<b>Organisasjonsforståelse .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Kunnskap .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Eksplisitt kunnskap .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2 Taus kunnskap.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Kausal kunnskap .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.4 Prosedyrisk kunnskap.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.5 Fra kunnskap til handling .....</b>	<b>12</b>
<b>Åtte steg for gjennomføring .....</b>	<b>12</b>
<b>Psykologisk aspekt - å sikre flyt.....</b>	<b>13</b>
<b>Realiseringsbetingelser .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Bedriftens kjernekompetanse .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.1 Endring i kunnskapskapital .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Læring .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1 Kunnskapsutvikling .....</b>	<b>17</b>

2.4.2 Læringsmiljø .....	18
2.5 Ledelse .....	19
2.5.1 Lederskap .....	19
2.5.2 Kompetansestyrt lederatferd.....	20
2.5.3 Endringsledelse .....	20
2.6 Omstillingsevne.....	21
2.7 Hvordan erverve rett kompetanse .....	22
2.7.1 Intern kompetanseheving.....	23
2.7.2 Innleie .....	24
2.7.3 Ansettelses .....	25
3. Metode.....	27
3.1 Forskningsdesign .....	27
3.2 Kvantitativ vs. Kvalitativ metode .....	27
3.2.1 Kvantitativ.....	28
3.2.2 Kvalitativ .....	28
3.3 Begrunnelse av metodevalg .....	30
3.4 Innsamling av data .....	30
3.4.1 Intervju .....	31
3.4.2 Reliabilitet og validitet .....	31
3.4.3 Feilkilder/ etiske dilemma.....	32
3.4.4 Transkribering.....	33
3.5 Dataanalyse.....	34
3.6. Refleksjon.....	35
4. Resultat og drøfting .....	36
4.1 Kompetansestrategi.....	36
4.1.1 Plan for ervervelse av ønskede kunnskap og kompetanse.....	36
4.1.2 Lederkompetanse.....	37
4.1.3 Overføring av kompetanse mellom prosjekter .....	39
Way We Work.....	39
ProArc.....	40
4.1.4 Anskaffelse av kompetanse via menneskelige ressurser .....	41
Intern kompetanse .....	42

<b>Konsulenter .....</b>	<b>44</b>
<b>Nyansettelser .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.5 Kjennskap til kompetansestrategi i bedriften.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.6 Konklusjon: Hva kjennetegner en god kompetansestrategi? .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Læringsmiljø.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.1 Lessons learned .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Kompetanseheving.....</b>	<b>51</b>
<b>Styrking av lederkompetanse.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.3 En lærende organisasjon – organisatorisk læring .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.4 Samarbeid som del av læringsmiljø .....</b>	<b>55</b>
<b>Koronaens innvirkning.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.5 Konklusjon: Hva kjennetegner et bra læringsmiljø og -kultur? .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 Omstillingsevne.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.1 Organisasjonsstruktur .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.2 Ny tankegang – fastpris.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.3 Implementering- og formidlingsevne.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.4 Konklusjon: Hva kjennetegner en bedrift med god omstillingsevne? .....</b>	<b>62</b>
<b>5. Konklusjon.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Videre forskning/arbeid.....</b>	<b>64</b>
<b>6. Referanseliste.....</b>	<b>65</b>
<b>7. Vedlegg.....</b>	<b>68</b>

## Figurer

Figur 1. Komponenter i en vellykket strategi (Grant, 2019, s. 8) .....	6
Figur 2. Sammenhengen mellom de ulike komponentene i kompetanse (Lai, 2004, s. 52) .....	8
Figur 3. Hvordan en organisasjon skaper verdi (Jones, 2013, s. 25) .....	9
Figur 4. Data, informasjon, kunnskap og klokskap (Gotvassli, 2020, s. 23) .....	10
Figur 5. Flytsone, balanse mellom Ferdigheter og Ufordringer (Csikszentmihalyi, 2008, s. 74).....	13
Figur 6. Sammenheng mellom læring og adferd (Lai, 2004, s. 155) .....	14
Figur 7. Enkelt og dobbelkretslæring (Morgan, 1998, s. 97).....	16
Figur 8. Ressursveien som et beslutningstreet (Capron & Mitchell, 2012, s. 26).....	23
Figur 9. Intern ressursrelevans og ressursinnkjøpsalternativer (Capron & Mitchell, 2012, s. 53).....	24
Figur 10. Innvirkningen av hvordan (Jacobsen, 2015, s. 21).....	30
Figur 11. Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2015, s. 198).....	34
Figur 12. Induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35) .....	34

## Tabell

Tabell 1. Hovedkategorier kompetansestrategi (Lai, 2004, s. 46) .....	7
Tabell 2. Åtte retningslinjer til handling (Pfeffer & Sutton, 2000, ss. 246-262) .....	13
Tabell 3. De grunnleggende forskjellene på kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 31).....	28
Tabell 4. Antall år erfaring hvert av respondentene har innen bransjen og antall sider de transkriberte intervjuet ble på.....	33

# 1. Introduksjon

Omstilling fra et industriområde til et annet er noe enkelte bedrifter må foreta. For øyeblikket er olje og gass virksomheten inne i store endringer i forbindelse med grønn omstilling og fornybar energi. Miljøhensyn er et tema som blir mer og mer omtalt i alle sammenhenger i hverdagen. Alt skal være miljøvennlig slik at verden kan videreføres i like god stand som den er i dag. Olje og gass er en industri som har en av de høyeste utslippene av klimagasser, bare transport har høyere. Høye utslipp av klimagasser bidrar til å skape globale effekter på klima og arbeidet med å utvinne olje og gass skaper konsekvenser for dyrelivet i området hvor utvinning finner sted (Miljødirektoratet, 2020).

Det å være tidlig ute med tanke på omstilling til et nytt industriområde er viktig for å kunne overleve i fremtidens marked. Hvor betydelig omstillingen er vil variere, men næringslivets fokus nå er fornybar energi. For en bedrift som skal skifte marked fra olje og gass over til fornybar energi vil det være mye nyttig kunnskap innad i bedriften, men også en del kunnskap som er overflødig. Den overflødig kunnskapen må avlæres og medarbeidere må læres opp på ny til den nye industrien. Begge markedene handler om å skape energi og teknologien finner sted både på fastland og offshore, men ellers er det store ulikheter mellom de to markedene.

Hovedtemaet for denne oppgaven er kompetansestrategi og hvordan en bedrift skal klare å sikre en god omstilling til et nytt industriområde. Strategi handler om å sette seg langsiktige mål for å utvikle bedriften og skape verdiøkning, hvor kompetanse er hovedelementet i strategien. Kompetanse skal brukes som et tiltak for å skape verdiøkning og utvikling av bedriften.

Miljø har blitt en større og større del av det som blir vektlagt når det kommer til strategier for fremtiden. Dette vil si at olje og gassindustrien er en industri som kommer til å dø ut til slutt og den fornybare energien kommer til å ta over. For at en bedrift skal kunne gjennomføre en omstilling innen et industriområde spiller kompetanse en svært viktig rolle. En omstilling vil innebære store endringer for både ansatte, ledere og samfunnet generelt. De ansatte og lederne i bedriften vil få andre arbeidsoppgaver, olje og gass-prosjekter er kjent for å være veldig store, men med den fornybare energien vil prosjektene være mindre og flere. Dette betyr at flere som før har vært 'normalt' ansatte trengs inn i lederrollen og mange må omskoleres for å få den ønskede

kompetansen om det nye fagfeltet. For samfunnet vil det skape endringer for eksempel hvordan biler får drivstoff. Et skifte fra fossile brensel til strøm og søkelyset på det grønne skiftet gjør folk mer miljøbevisste.

Et hovedelement i en god kompetansestrategi er læring og ledelse, hvordan organisasjonen skal satse på kompetanse (Lai, 2004, s. 33). Læring er en nøkkelkomponent for å bygge kompetanse, men det å ha gode ledere som motiverer og gir muligheter til sine ansatte kan i tillegg spille en stor rolle for hvordan utfallet av en kompetansestrategi blir.

Denne oppgaven er en case studie av en bedrift som er i en omstillingsprosess, hvor de på det overordnede nivået har en strategi for hvordan bedriften skal sikre sin egen fremtid. Gjennom intervjuer med medarbeidere, basisledere og prosjektledere håper vi å finne ut hvordan dette fungerer i praksis. Problemet i mange bedrifter er at de sier de har en strategi, men de har ikke gjort grunnarbeidet godt nok, hvilket fører til en manglende oversikt over hva de har og hva de trenger av kompetanse for å kunne gjennomføre strategien på en vellykket måte.

Valget av oppgave er gjort på bakgrunn av det økende fokus på det grønne skiftet, noe som er et viktig poeng i omstillingen for flere norske bedrifter for å sikre fremtidige arbeidsplasser. I denne industrien var Equinor tidlig ute med denne omstillingen, der de har gjort det tydelig at utslippene skal kuttes og det skal settes et økt fokus på mer fornybare energiresurser i årene som kommer (Equinor, 2021). For denne industrien, og bedriften vi har studert, vil dette by på nye måter å jobbe på i forhold til at kunnskapsbehovet vil endres i takt med nye krav til utslipp og nye prosjekter innenfor den grønne satsningen. Dette skiftet er noe som kan tenkes vil påvirke strukturen innad i bedriften, med behov for at ansatte tar på seg andre roller og de må være lærevillig for å tilegne seg den ønskede og nye kunnskapen.

Målet er å få et innblikk i en bedrift med lang tradisjon innenfor en industri som nå er i endring. Hvilken måte bedriften forbereder seg i form av en fremtidsrettet strategi, hvordan de ansatte opplever strategien fra bedriften og hvordan ansatte stiller seg til disse endringene. Det skal nevnes at en av forfatterne jobber i olje og gass næringen og er ansatt i bedriften vi har arbeidet med. Dette har gitt en motivasjon for å fordype seg i hvordan en bedrift i omstilling sikrer at rett kompetanse blir ervervet og videreformidlet når man skal entre en ny industri.

Det vi håper på å avdekke i denne oppgaven er hvordan en bedrift best kan sikre seg den ønskede kompetansen og om strategien bedriften forsøker å formidle blir oppfattet på samme måte av de ansatte. For bedriften i casestudien, håper vi å kunne sette lys på både styrkene og svakhetene i deres strategi rundt ervervelse av kompetanse på nye satsningsområder.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen i denne oppgaven er utarbeidet i samarbeid med en bedrift som er i en omstilling hvor de går fra et industriområde og over til et annet. Basert på vår interesse rundt hva en kompetansestrategi har å si for en bedrift, spesielt når det er snakk om omstilling til et nytt industriområde, kom vi opp med problemstillingen:

*Hva bør en kompetansestrategi inneholde for å bidra til en vellykket omstilling til et nytt industriområde?*

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner en god kompetansestrategi?
- Hva kjennetegner et godt læringsmiljø og -kultur i en bedrift?
- Hva kjennetegner en bedrift med god omstillingsevne?

## 1.2 Avgrensninger

En kompetansestrategi er nødvendig i flere deler av en bedrift ikke bare omstilling. På samme måte finnes det flere ulike omstillingsprosesser for forskjellige industrier og bedrifter. I denne oppgaven ser vi på en liten del av fagfeltet kompetansestrategi, samt en liten del av omstillingsprosesser og har valgt å rette fokuset mot hvordan en kompetansestrategi er viktig for en bedrift innenfor olje og gass næringen, som er i en omstilling med tanke på hvilke prosjekter og leveranser de har. Vårt fokus i besvaring av problemstillingen er læring som del av en kompetansestrategi. Vi har avgrenset problemstillingen med noen forskningsspørsmål som hovedsakelig handler om kompetansestrategi, læringsmiljø og omstillingsevne. Omstillingsevnen til en bedrift er sammensatt og vi kunne hatt andre tilnærminger som eksempelvis hvilket konsept som driver endringen, teknologi som skaper endringer og hvilken rolle markedet spiller inn på endringene.

### **1.3 Oppgavens struktur og oppbygning**

Denne oppgaven består av syv kapitler hvor vi starter med oppgavens teoretiske rammeverk (kapittel 2). Dette blir etterfulgt av oppgavens metodiske rammeverk (kapittel 3) hvor vi går nærmere inn på valg vi har gjort i løpet av prosessen for å sikre mest mulig forskningskvalitet. Videre presenteres oppgavens resultater i kombinasjon med drøfting (kapittel 4). Vi anså dette som den mest hensiktsmessige måten å presentere resultatene på for å unngå repetisjon da resultatet og drøftingen er nærliggende for denne oppgaven. Oppgaven avsluttes med en konklusjon (kapittel 5) etterfulgt av kilder (kapittel 6) og vedlegg (kapittel 7).



## 2. Teori

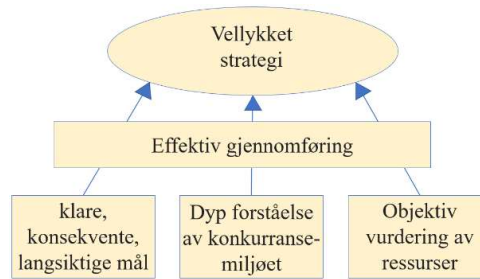
Det som danner grunnlaget for valg av teori er problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette kapittelet vil omfatte det teoretiske grunnlaget som skal belyse de tre forskningsspørsmålene. Dermed er det kompetansestrategi, læringsmiljø og omstillingsevne som er hovedpunktene i dette delkapittelet, samt betydningen ledelseskompetanse har å si.

### 2.1 Strategi

Strategi er et vidt begrep som kan omfavne mange definisjoner. Grant (2015, s. 15) skriver at definisjonen i sin bredeste betydning er at: «*Strategi er måten enkeltpersoner eller organisasjoner oppnår sine mål på*». Det finnes ulike definisjoner av strategi og Alfred D. Chandler Jr. (1962, s.13) sin definisjon er: «*The determination of the basis long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of actions and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*». Denne definisjonen viser at strategi handler om bedriftens overordnede mål, både langsiktige og kortsiktige målsettinger og ambisjoner. Samtidig handler definisjonen om hvordan bedriften skal klare å gjennomføre de konkrete målene som er satt med de ressursene de har. For å få utnyttet potensialet til ressursene i bedriften må bedriften ha en oversikt over dette potensialet.

Kaplan og Norton (2004, s. 5) har samarbeidet med over 300 bedrifter og bidratt til å iverksette et strategi- og ytelsesmålingsverktøy. For å utarbeide et “Balanced scorecard” må en organisasjon måle de mest kritiske parameterne som representerer strategien for å oppnå verdiskapning på lang sikt. For å få den maksimal påvirkning av målesystemet bør organisasjonen sette søkelys på hvordan de skal skape fremtidige og bærekraftige verdier. Erfaringene de gjorde var at ingen av organisasjonene tenkte på strategi på samme måte. Dette kan sees i sammenheng med det Richard Rumelt sier, om forveksling som ofte skjer mellom strategi og målsetting (Grant, 2019, s. 17). Hovedforskjellen er at målsettingene kan være relativt endimensjonale mens strategien ser lenger frem i tid. Som sagt i strategy maps: «*en organisasjons strategi beskriver hvordan de planlegger å skape verdi for aksjonærer, kunder og innbyggere*» (Kaplan & Norton, 2004, s. 4).

Det som er hovedelementene i en vellykket strategi, blir vist i figuren under. Som vi ser er mål en del av en strategi, men man skal i tillegg ha en dyp forståelse av konkurransemiljøet og ta en objektiv vurdering av ressurser.



Figur 1. Komponenter i en vellykket strategi (Grant, 2019, s. 8)

### 2.1.1 Kompetansestrategi

Kompetanse blir i ledelseslitteratur ofte fremstilt som det eneste “varige” konkurransefortrinnet og det er den skjulte kompetansen, gjerne kalt klokskapen, som er konkurransefortrinnet (Olaisen & Johannessen, 2002, s. 3). Kompetansestrategi handler om hvordan kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål. Strategien bør inneholde prioriterte tiltaksområder og bør gi retningslinjer for utviklingen og iverksettingen på de forskjellige områdene bedriften arbeider med (Lai, 2004, s. 16).

Definisjon Lai (2004, s. 33) bruker på kompetansestrategi er:

*«En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner skal satse kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling».*

En kompetansestrategi kan ha stor strategisk betydning for bedriftens måloppnåelse og er derfor en viktig oppgave for toppledelsen. Linjeledere og personale fungerer som sentrale støttespillere og samarbeidspartnere i utøvelsen av en strategi (Lai, 2004, s. 33). Skal en kompetansestrategi være nyttig for en bedrift, må den være virksom i bedriften som helhet.

Noe som påvirker kompetansestrategiens “vanskelig størrelse” er at kompetanse ofte blir utviklet lokalt. Det vil si at det krever tilpasning fra person til person eller en kombinasjon av fornyelse og læring. Kompetanse kan ikke implementeres over natten. Det å fornye kompetanse krever lang tid (Olaisen & Johannessen, 2002, s. 5).

Kompetansestrategi kan deles inn i tre forskjellige kategorier: tilføring, involvering og investering (Dyer & Holder, 1988, referert i Lai, 2004, s. 45). Dette er en grov inndeling, men grunnet at de alle har et klart ulikt fokus blir det lett å skille strategiene fra hverandre. Hensikten med delstrategiene er å klargjøre om det trenges tilføring av arbeidskraft, om medarbeiderne skal bli mer involvert og hvorvidt bedriften skal investere i medarbeidere og kompetanse (Lai, 2004, s. 45).

Tabellen under viser kategoriene en kompetansestrategi kan deles inn i og hvilke tiltaksformer som kan benyttes. Mange mulige alternativer er presentert og tabellen kan være med å gi noen ledetråder for hva en kompetansestrategi bør inneholde og mulige valg en bedrift står ovenfor (Lai, 2004, s. 46).

Tabell 1. Hovedkategorier kompetansestrategi (Lai, 2004, s. 46)

Tiltaksområde	Kompetansestrategi		
	Tilføring	Investering	Involvering
Anskaffelse	Skaffe arbeidskraft	Tiltrekke og velge ut medarbeidere basert på høyt og/eller differensiert kompetansekrav	Tiltrekke medarbeidere med høy kompetanse og/eller bred kompetansepotensial
Utvikling	Oppgave og stillingsbaser kompetanseutvikling	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling	Kontinuerlig kompetanseutvikling, men større vekst på uformell læring
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet	Benytte kompetanse innen vredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring
Avvikling	Nedbemanning ut fra kostnader	Selektiv avvikling av kompetanse som ikke lenger er anvendbar.	Lite aktuelt
Strategisk fokus	Kostnader	Kvalitet	Innovasjon

For en bedrift er det viktig å ha en dynamisk kompetansestrategi som bidrar til å avdekke kunnskapshull og tilrettelegger for en strategi om hvordan disse skal dekkes. Det å gjennomføre en kompetanseanalyse vil føre til at en finner ut hvor det er et kompetansegap. Ved å ha kunnskap om dette kan bedriften lage en overordnet strategisk plan. Det viktigste for en bedrift er å ha den kritiske kompetansen blant sine ansatte. Alternativt kan en del av kompetansestrategien til bedriften være å leie inn spesialkompetanse eller generell arbeidskraft for å ha nok personell på prosjektene.

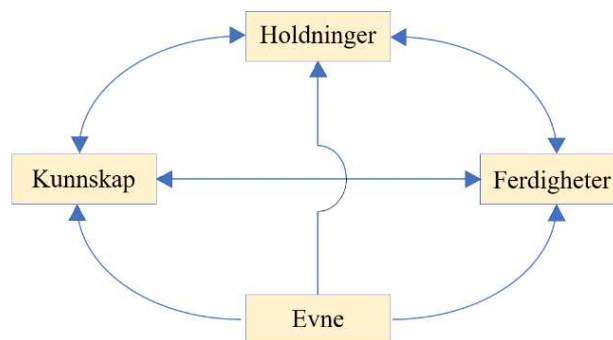
## Kompetanse

Kompetansebegrepet er sammensatt og det finnes en rekke ulike definisjoner. Den definisjonen vi har lagt til grunn for denne oppgaven er:

*«Et menneskes evne til rasjonelt å løse oppgaver og møte ytre krav i en spesifikk situasjon. Kompetanse er en kombinasjon av kunnskaper, erfaringer, vilje og motivasjon»* (Berggren, Gillström, Gillström, & Östling, 1998, s. 15).

Kompetanse er et begrep som har fått mer oppmerksomhet de siste årene (Lai, 2004, s. 11), og dette har ført til en stadig utvikling av kompetansebegrepet. Måten Berggren et. al. (1998, s. 15) deler inn kompetanse med fire komponenter er ikke helt de samme komponentene som Lai benytter i sin definisjon. Lai (2004, s. 48) beskriver tre av komponentene som kjernekomponenter. De komponentene Lai har med er: kunnskaper, ferdigheter, evne og holdninger. Den siste komponenten er en komponent som skaper uenigheter grunnet at det kan være problematisk å forholde seg til grunnet at holdninger direkte påvirker hvordan en oppgave blir utført. Marnburg (2001, s. 59) har forsket på hvordan kompetanse skapes og anvendes, og ifølge han inngår holdninger som en viktig komponent i helheten. Dette støttes av Lai (2004, s. 52) som hevder at holdninger er en sentral komponent som bør tas i betraktning når det er snakk om anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.

Illustrasjonen nedenfor viser sammenhengen mellom komponentene i kompetansebegrepet og deres sammenheng internt. Ifølge Lai (2004, s. 52) er det vanskelig å skille komponentene på et rent analytisk nivå da de glir over i hverandre for sammen å gi et meningsfylt uttrykk for hvilken kompetanse en person har.



Figur 2. Sammenhengen mellom de ulike komponentene i kompetanse (Lai, 2004, s. 52)

Definisjonen til Berggren et. al. (1998, s. 15) og de fire komponentene som kompetanse består av viser at det ikke bare er snakk om fagkunnskap og formell utdanning, men at det og handler om å kunne reflektere, løse problemer, se årsakssammenhenger og ikke minst vite hvem en skal spørre.

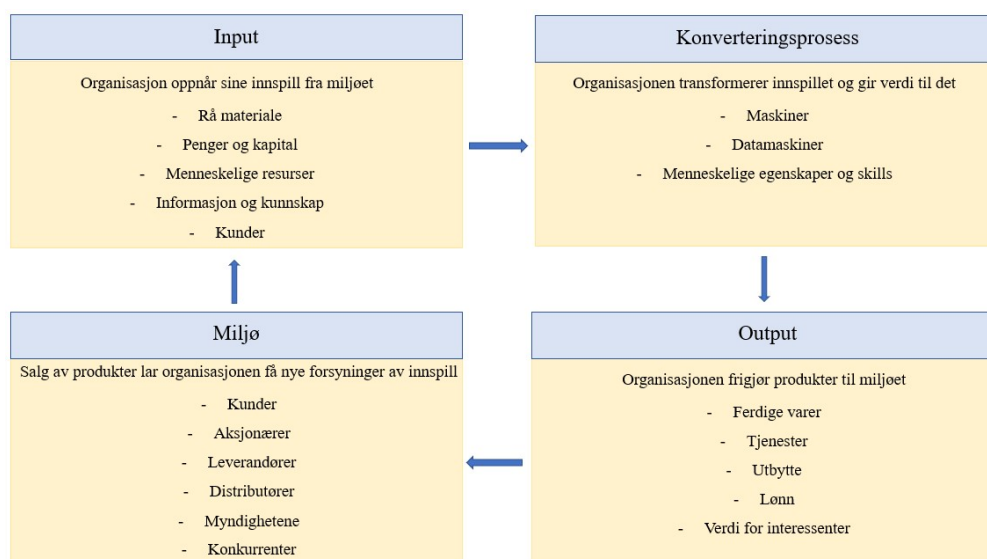
### **Kompetansebegrepet på bedriftsnivå**

Ser vi på kompetansebegrepet på bedriftsnivå er det utviklet tre sentrale begrep for kunnskapsressurser. De tre begrepene er kjernekompetanse, strategisk kompetanse og kompetansebase. Disse reflekterer over betydningen ressursene har for produktiviteten og konkurranseevnen til en virksomhet (Nordhaug, 2004, s. 32). Kjernekompetanse kan defineres som den kompetansen som bidrar til å sikre langsiktige konkurransemessige fordeler og

overlevelse. Dette er viktig når virksomhetsstrategien skal kobles til kompetansebehovet som trengs for å få løst en oppgave (Lai, 2004, s. 36).

## Organisasjonsforståelse

Menneskelige ressurser og egenskaper er to viktige faktorer for en organisasjon for at den skal kunne skape verdi og overleve i markedet. Verdiskapning finner sted ved tre trinn: input, omdannelse og output, som fremgår av figuren under. Under input fremgår informasjon og kunnskap som et viktig underpunkt (Jones, 2013, s. 25). For å få mer kunnskap er det som oftest et behov for penger til kursing eller ansettelse av noen med den rette kunnskapen og kompetansen. Det å ha den rette forståelsen av hvordan helheten henger sammen er derfor en nøkkelfaktor for organisasjonen.



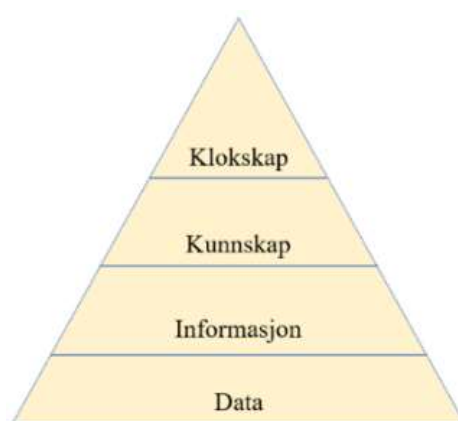
Figur 3. Hvordan en organisasjon skaper verdi (Jones, 2013, s. 25)

Organisasjoner har press fra miljøet til å levere det som blir etterspurt, men i tillegg er det miljøet som er kilden til verdifull input. Det er i dette miljøet produktene slippes ut i og skal selges, og organisasjonen skaper verdi. Det å håndtere komplekse miljøer er for de fleste enkeltindivider vanskelig, men en organisasjon har ressurser til å utvikle spesialister som kan være med å forutse eller forsøke å påvirke presset miljøet kommer med. Spesialistene gjør det mulig å skape mer verdi for både organisasjonen, de ansatte og kundene (Jones, 2013, s. 28). Kunnskap og kompetanse er en rød tråd i det å forstå hvordan en organisasjon fungerer og skaper verdi slik at organisasjonen overlever og er konkurransedyktig i dagens marked. Hvilken kunnskap og kompetanse som er nyttig for en bedrift i en omstilling er forståelsen av hvordan endringstrykket i markedet er.

## 2.2 Kunnskap

Kunnskap er et begrep de fleste har kjennskap til og som ofte forbindes med læring. Læring forbindes med skolen, og skolen har igjen gjort at folk søker kunnskap fra bøker, oppslagsverk og hos folk som ‘kan mye’ (Marnburg, 2001, s. 59). Komponenten kunnskap henviser ofte til fakta, det en person ‘vet’, eller ihvertfall det personen ‘tror han/hun vet’ (Lai, 2004, s. 49). Kunnskap er noe om er tett knyttet til selvbildet og dette gjør at folk ofte blir skremt av det nye og vender ryggen til. Det å bryte med gamle vaner er noe som kan oppleves for risikabelt (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, s. 37). Begrepet kunnskap kan i tillegg deles inn i flere typer, og Marnburg deler dem inn i faktakunnskap, kausalkunnskap og prosedyrekunnskap.

En annen måte å beskrive kunnskap på er som et rammeverk for evaluering og integrering av ny informasjon og nye erfaringer. Kunnskap kan være både taus og eksplisitt. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som enkelt kan overføres fra en person til en annen, mens taus kunnskap er mer personlig fordi den finnes i enkeltpersonens sinn. Læring og kunnskapsutvikling er i bunn og grunn en overføringsprosess mellom individer hvor data gjøres om til informasjon gjennom kunnskap (Stacey, 2008, ss. 29-31).



*Figur 4. Data, informasjon, kunnskap og klokskap (Gotvassli, 2020, s. 23)*

Veien til kunnskap er gjerne delt opp hvor grunnlaget består av en kombinasjon av fakta og data. Data består av bokstaver og tall uten mening i seg selv, men når de settes sammen med fakta skaper de en mening og man får frem informasjon. Når informasjonen kombineres med menneskelig erfaring, tolkes, og bearbeides blir data omgjort til kunnskap. Sånn sett kan man si at det er deling av informasjon som lager kunnskap, og videre er det opp til individene som deler og mottar informasjonen å gjøre det om til kunnskap (Gotvassli, 2020, s. 24).

### **2.2.1 Eksplisitt kunnskap**

Eksplisitt kunnskap er ofte basert på teorier og oppskrifter, med andre ord noe håndfast man kan lese seg opp på. For bedrifter vil det være ideelt å ha systemer for å få kunnskapen eksplisitt slik at den kan være tilgjengelig for alle som har behov for denne kunnskapen, og på den måten sikre at kunnskapen deles effektivt. Nonaka og Takeuchi (1995, referert i Gotvassli, 2020, s. 21) sier at eksplisitt kunnskap er handlinger eller objekter som lett kan fanges opp, lagres og deles, og hensikten med eksplisitt kunnskap er at kunnskapen skal formaliseres, slik at det finnes regler og prosedyrer for hvordan en oppgave skal utføres (Gotvassli, 2020, s. 21).

### **2.2.2 Taus kunnskap**

Taus kunnskap er kunnskap som verken er åpenbar eller tilgjengelig for å formidles til andre gjennom verbalisering. Mye av kunnskapen folk sitter med er taus, fordi læring ofte skjer gjennom ubeviste og automatiserte mekanismer. Dette fører til at man ikke alltid vet hva en har lært og dermed ikke helt er bevist på hva man kan (Lai, 2004, s. 49). Da uttrykket "taus kunnskap" ble introdusert av Polanyi (1966, referert i Gotvassli, 2020, s. 22) ble det forklart som at mennesket kan mer enn det kan utrykke, og at den tause kunnskapen ligger forankret i erfaringer individer har opparbeidet seg gjennom tid. For organisasjoner kan dette skape et problem, fordi den tause kunnskapen oppstår i enkeltmenneskets sinn, og man antar at folk enten er motvillige til å dele denne kunnskapen med andre eller at de ikke har et bevisst forhold til sin egen kompetanse. Det å ha en konkret oppskrift for hvordan en omdanner taus kunnskap til eksplisitt form er dermed viktig for en organisasjon. Nyere litteratur legger vekt på verdien av å gjøre individuell taus kunnskap tilgjengelig for andre. Den eksplisitte kunnskapen skal da lagres i enten sentraliserte eller distribuerte systemer, og i denne sammenhengen kommer oppskrift på utvikling av informasjonsteknologi inn i bildet (Stacey, 2008, ss. 247-248).

### **2.2.3 Kausal kunnskap**

Kunnskap som er kausal handler om årsak-virkning-forhold (Marnburg, 2001, s. 60). Denne formen for kunnskap gjør at folk antar ting basert på årsakssammenhenger og relasjoner (Lai, 2004, s. 49). Erfaring og kunnskap gjør at folk mener de vet hva som eksempelvis er årsaken til at det er en stor lønnsforskjell mellom lærere og aksjemeglere (Marnburg, 2001, s. 60). Det å ha en forståelse for årsakssammenhengen mellom hvorfor en tar den avgjørelsen en tar er viktig, fordi feilkilder kan føre til feilaktige og/eller mangelfulle vurderinger (Lai, 2004, s. 240).

## **2.2.4 Prosedyrisk kunnskap**

Prosedyrisk kunnskap handler om konkrete og praktiske prosesser og metoder, det å vite hvordan en skal gå frem i ulike situasjoner. Eksempelvis fremgangsmåter for å legge frem et bud i en anbudsrunde eller en problemløsningsmetode for å løse et konkret problem (Lai, 2004, s. 49). En bedrift som arbeider innen olje og gass og som nå skifter industri vil trenge å endre den prosedyriske kunnskapen. Prosjekter vil endre seg og hvordan en skal gå frem i ulike situasjoner vil dermed og endre seg. Hvordan skal vi se videre på i neste avsnitt.

## **2.2.5 Fra kunnskap til handling**

«... det er enklere å snakke om kunnskap, enn å realisere det man snakker om.» (von Krogh et. al., 2001, s. 42)

Oppgavens fokus er en bedrift i omstillingsfasen, noe som ifølge Bigseth & Kjørholt (2005, s. 3) krever fokus på handlingskompetanse hos ledere. Handlingskompetanse er et sammensatt begrep av flere typer kompetanse: læringskompetanse, fagkompetanse, sosial kompetanse og metodekompetanse. Læringskompetanse er evnen til å tilegne seg ny kunnskap, fagkompetanse er innsikt i enkeltfag og emner, sosial kompetanse er evnen til å samarbeide og håndtere medmenneskelige forhold og metodekompetanse som er evnen til å analysere en situasjon og bruke kunnskap for å løse oppgave (Hilsen & Tønder, 2013, s. 1)

Virksomheter i medvind kan tillate seg å ha et sterkere fokus på personlighetskompetanse og emosjonell kompetanse, mens en organisasjon som er i en presset situasjon bør utvikle et lederskap med sterk handlingskompetanse nettopp for å sikre at intensjoner om endring og utvikling omsettes i konkrete handlinger, strukturer og rutiner (Bigseth & Kjørholt, 2005, s. 3).

### **Åtte steg for gjennomføring**

Under kapittel 2.1.1. kompetansestrategi er det beskrevet hva som kan være en hensiktsmessig oppbygning av en kompetansestrategi og hvilke elementer som er viktige. Å ha en kompetansestrategi er et godt utgangspunkt for en bedrift, men strategien i seg selv tilfører ikke så mye uten at det finnes en plan for hvordan den skal implementeres. Det omhandler ‘kunsten’ med å omgjøre strategien til handlinger. Boken ‘The knowing-doing gap’ av Pfeffer og Sutton (2000, ss. 246-262) tar for seg åtte steg for å minimere gapet mellom intensjon og handling.



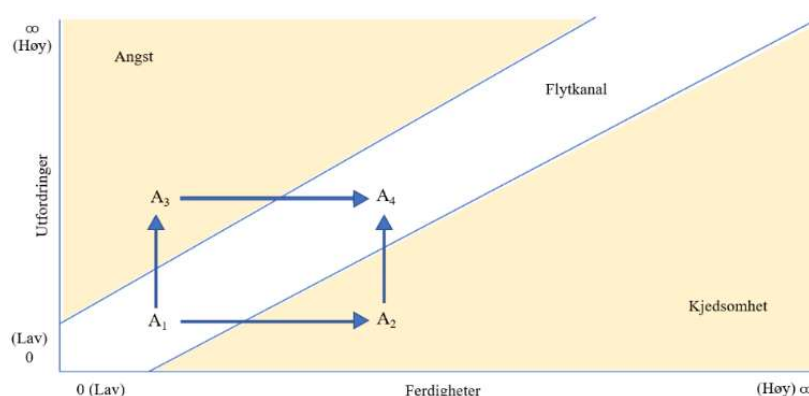
Tabell 2. Åtte retningslinjer til handling (Pfeffer & Sutton, 2000, ss. 246-262)

1	Hvorfor foran hvordan, filosofi er viktig
2	Å vite kommer fra å gjøre og å lære andre hvordan
3	Handlinger betyr mer enn planer og konsepter
4	Det er ingen handling uten feil, hva er responsen fra bedriften?
5	Frykt dyrker å vite – å gjøre gap, driv ut frykt
6	Pass på for falske analogier: Kjemp mot konkurransen, ikke hverandre
7	Mål det som betyr noe og det som kan hjelp
8	Hva leder gjør, hvordan de bruker tiden og allokterer ressurser har betydning

Steg nummer en til Pfeffer og Sutton (2000, ss. 246-248) handler om bedriftens filosofi og hvor transparent bedriften er, noe som er viktig å sette fokus på hos de ansatte fra første stund. Ved å ha en veldefinert filosofi som de ansatte er klar over er bedriften på god vei. Flere av de neste stegene handler om handlingene til de ansatte, verdien av å dele sin egen kunnskap med andre ansatte og å tørre å handle på kunnskapen den ansatte besitter.

### Psykologisk aspekt - å sikre flyt

For å bedre forstå stegene til Pfeffer og Sutton (2000, ss. 246-262) og hvordan stegene enklest mulig kan iverksettes, er det viktig å forstå psykologien bak og å holde de ansatte og lederne i det Csikszentmihalyi (2008, s. 74) kaller flytsonen. Flyt er illustrert i figuren under og viser sonen hvor man til enhver tid ønsker å være (flytkanalen). Flytsonen er individuell hvilket avhenger av de individuelle målene og ferdighetene til den enkelte. For en bedrift er det derfor viktig å kartlegge hver enkelt ansatt, slik at oppgavene og ferdighetene harmonerer. Ved å utføre den tildelte oppgaven skaper dette en opplevelse av mestring og kontroll.

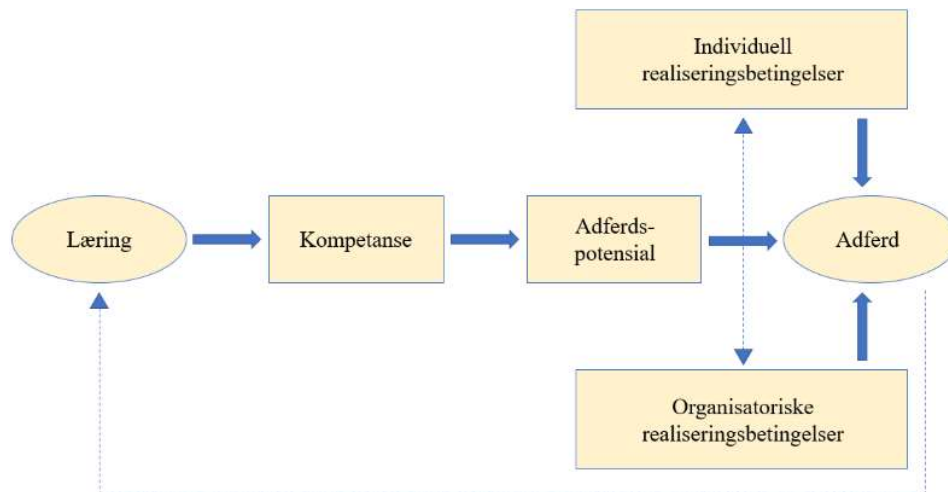


Figur 5. Flytsonen, balanse mellom Ferdigheter og Utfordringer (Csikszentmihalyi, 2008, s. 74)

Det å bli værende i flytsonen er en pågående prosess som krever kontinuerlig arbeid bestående av to strategier. Den første strategien går ut på å bistå den ansatte med å a) utvikle seg til individ som søker kontroll og erfaringer, b) øke ferdighetsnivået og c) ha mål tilpasset den enkeltes

ferdighetsnivå. Den andre strategien går ut på å tilpasse arbeidssituasjonen til ferdighetsnivået. Dette kan gjøres ved å a) sette tydelige mål og b) ha god oppfølging og tilbakemeldingskultur (Csikszentmihalyi, 2008, ss. 74-76). Ifølge Drønne (2020b, s. 157) har en leder muligheten til å hjelpe sine ansatte med å komme og bli i flytsonen. Lederen må kartlegge evner, utdanning og pasjon hos de ansatte og fordele oppgaver deretter.

## Realiseringsbetingelser



Figur 6. Sammenheng mellom læring og adferd (Lai, 2004, s. 155)

En viktig del i overgangen fra kunnskap til handling er atferden til bedriften og medarbeiderne til å oppsøke ny kunnskap. Som vi ser i figuren over blir atferden påvirket av to parameter: individuell og organisatorisk realiseringsbetingelser.

De individuelle realiseringsbetingelsene består av særlig tre faktorer: a) subjektiv mestring, b) motivasjon og c) personlig egenskaper og behov, mens de organisatoriske realiseringsbetingelsene består av a) organisasjonsstruktur, b) organisasjonskultur og c) belønningssystem (Lai, 2004, ss. 190-199). For å styrke de organisatoriske realiseringsbetingelsene er det viktig med en positiv og åpen kultur, hvor det er lav takhøyde for å kunne diskutere temaer. Samtidig som det er viktig å belønne individuelle prestasjoner. Dette kan være alt fra ros og positive tilbakemeldinger til økt ansvar og lønnsforhøyelse (Lai, 2004, s. 212). Ved å ha god innsikt i realiseringsbetingelsene vil man kunne oppnå en positiv atferdsendring som igjen påvirker læringen innad i bedriften.

## 2.3 Bedriftens kjernekompetanse

Det er kjernekompetansen man "lever av", og som kan skille mellom bedriftene som oppnår suksess og de som ikke gjør det (Berggren et. al., 1998, s. 16). En bedrifts kjernekompetanse kan sies å være den kollektive læringen i organisasjonen som i stor grad dreier seg om hvordan bedriften lykkes med å samordne all den operative kompetansen de har og integrere den i nye og bedre teknologi. Dette omhandler i tillegg arbeidsorganisering og bedriftens verdiskapningsprosesser. For å identifisere bedriftens kjernekompetanse kan en bruke tre tester, den ene testen handler om at kjernekompetanse ikke skal være lett å imitere for at det skal være et konkurransefortrinn. En kjernekompetanse kan i tillegg være med å vise grunnlag for andre markeder organisasjonen kan operere i (test to) og til slutt viser test tre at kjernekompetanse bidra til at kunden drar nytte av sluttproduktet (Prahalad & Hamel, 1998, s. 6)

Kjernekompetansen til en bedrift kan være enten en helt spesiell type kompetanse eller det kan være en unik kombinasjon av ulike kompetanse. Har organisasjonen en kjernekompetanse som er en miks av ulike typer kompetanse, bidrar dette til en base som er bredere og mindre sårbar. Dette vil gjøre det mer utfordrende for andre organisasjoner å kopiere kompetansen enn hvis de har en ensidig og mer spesifikk form for kjernekompetanse (Lai, 2004, s. 37).

### 2.3.1 Endring i kunnskapskapital

En organisasjon i en omstillingsprosess må kunne flytte fokuset fra den etablerte kunnskapen over på ny kunnskap. Det er beskrevet at flere bedrifter som har mislykkes fordi de satt søkelys på ett fagfelt og ikke fulgte godt nok med i den utviklingen som markedet etterspurte. Har bedriften evner til å legge fra seg det den alltid har gjort og rette oppmerksomheten mot det markedet etterspør, vil de klare seg mye bedre (Polanyi, 1996, referert i Western, 2011, s. 184). En bedrifts kjernekompetanse er det ikke vanskelig å finne utav, men det å vite hvilken kjernekompetanse som er avgjørende i fremtiden er mer vrient. Kunnskapsnivået sett i forhold til hva som produseres er vanligvis ikke så vanskelig å kartlegge, men når det kommer til hvilke endinger som skjer i kunnskapskapitalen er det vanskeligere. Den fremtidige kompetansen som trengs fører til endring i en organisasjons kunnskapskapital, både innen den menneskelige, den strukturelle og den relasjonelle kunnskapskapitalen (Western, 2011, ss. 184-185).

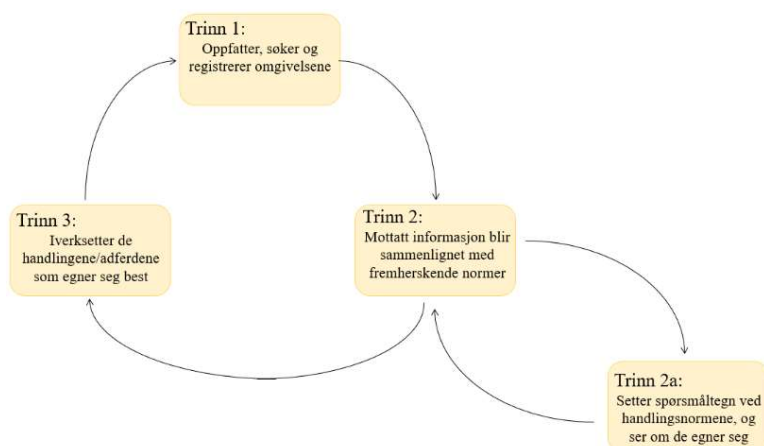
## 2.4 Læring

Det å øke kompetanse er en nøkkelfaktor i en organisasjon for at den skal utvikle seg. I en omstillingsprosess er det å lære seg det nye markedet viktig. Læring er derfor en sentral del av det å skaffe den ønskede kompetansen en organisasjon trenger for å utvikle seg innenfor et nytt felt.

Læring kan defineres som: «*erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som har sitt utgangspunkt i erfaring og fører til relativt varige endringer i tankesett og atferd*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 247). Det kan skje fortløpende gjennom hele livet gjennom personlige erfaringer og ved å bli kjent med andres erfaringer (Marnburg, 2001, s. 58). Det norske uttrykket ‘man lærer så lenge man lever’ viser det til at mennesker kan lære i alle mulige settinger, enten om det er i et middagsselskap, et møte på jobben eller på skolebenken.

Tilegning av kunnskap finner sted på forskjellige nivåer, enten det er på et individuelt eller organisatorisk nivå. Individuelt nivå handler om at du som person utvikler eller endrer din kompetanse, samt at du styrker eller endre mønstre for hvordan du tenker eller reagerer på en oppgave. Organisatorisk læring forekommer når det er en felles læreprosess blant medlemmene i en organisasjon hvor læringsmønstret styrkes, endres og/eller utvikles (Dalin, 1999, s. 31).

Argyris og Schön (1978, s. 20) hevder at organisatorisk læring er en form for læring som ikke kan skje uten individuell læring. Samtidig er individuell læring nødvendig og en utilstrekkelig forutsetning for organisasjonslæring. Det finnes flere metoder for læring, og to av de mest omtalte metodene er enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Metodene er beskrevet i figuren under, hvor enkeltkretslæring inneholder trinn 1, 2 og 3, mens dobbelkretslæring inneholder trinn 1, 2 og 3 pluss trinn 2a.



Figur 7. Enkelt og dobbelkretslæring (Morgan, 1998, s. 97)

Enkelkretslæring avhenger av evnen til å oppdage og korrigere feil i forhold til et gitt sett av handlingsnormer. Dobbelkretslæring avhenger av om man er i stand til å se "dobbel" på situasjoner og sette spørsmålsteget ved de gitte handlingsnormene (Morgan, 1998, s. 97). Utfordringen tilknyttet dobbelkretslæring er å stille de rette spørsmålene for å finne gode svar (Marnburg, 2001, s. 95). For en organisasjon som skal gjennom en omstillingsprosess er det viktig å se på hvordan ting har vært før og hvordan de kan endres til mer effektive handlingsmønstre. Tilbakemeldinger fra kunder og ansatte kan inneholde både grunnleggende kritikk, men i tillegg kan de inneholde bidrag til effektivisering. Det å ta lærdom av disse tilbakemeldingene og ikke bare styre unna det som er de ubehagelige områdene er en nøkkelfaktor. Dobbelkretslæring innebærer at det er åpenhet rundt det grunnleggende og de ubehagelige spørsmålene (Dalin, 1999, s. 79).

I en organisasjon er enkelkretslæring de inkrementelle endringene mens de strategiske endringene er mer som dobbelkretslæring (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2003, s. 129).

### **2.4.1 Kunnskapsutvikling**

Når det kommer til læring og kunnskapsutvikling, trengs det ulike tilnæringer avhengig av om det er snakk om individuelt eller det sosiale (organisasjonen) (Stacey, 2008, s. 27). Ifølge Lai (2004, s. 153) ligger hovedfokuset på individuell læring grunnet at det er forutsetningen for all form for læring, utvikling og at kompetanse kan spre seg i en organisasjon. Dette vil si at Lai ikke betrakter en organisasjon som lærende, men at organisasjonen forvalter kunnskapen og kompetansen til sine medarbeidere. Det er individene som lærer og skaper kunnskapen, men som oftest har dette stor sammenheng med at grupper eller team er en del av denne utviklingen av kunnskap. Sett fra et organisasjons perspektiv er hovedfokuset hvordan organisasjon kan fange opp og bevare denne kunnskapen internt i organisasjonen (Stacey, 2008, s. 27).

Kunnskapsutvikling forekommer best når det skjer i sin egen takt og på egne premisser. Ifølge Dehlin (2011, s. 71) er modning og dannelse to hovedingredienser i kunnskapsutvikling. Alle som jobber i en bedrift, er forskjellige og har forskjellige forutsetninger. En omstillingsprosess vil dermed føre til at ansatte må utvikle ny kunnskap, og kontinuerlig jobbe med kvalitetsforbedring og omstilling. Dette gjelder på alle nivåer i organisasjonen.

Vi har tidligere sett på de to ulike kunnskapsområdene, eksplisitt og taus, hvor den eksplisitte kunnskapen vil lettere kunne deles og utvikles innad i en bedrift enn den tause. Eksplisitt kunnskap kan deles og utvikles i flere settinger, som møter og opplæring eller sosiale

sammenkomster, og informasjonen vil være tilgjengelig for mottakeren slik at kunnskapen kan utvikles (Gotvassli, 2020, s. 25). Den tause kunnskapen er det som nevnt vanskeligere å dele og utvikle. Dette vil si at det å ha en kunnskapsbasert strategi i en organisasjon forutsetter at organisasjonen skaper en arena hvor den tause og skjulte kunnskapen kan deles og overføres til kollektivet (Olaisen & Johannessen, 2002).

#### **2.4.2 Læringsmiljø**

Alle bedrifter har en form for læringsmiljø, men det er ganske sikkert at de fleste bedrifter kan bli flinkere til å legge opp til "trening" slik som det blir gjort i idretten. I idrettsverden er det stort fokus på trening og dens betydning for hvor bra presentasjonen er, og slik som Rennemo (2019, s. 109) sier, er det motsatt i de fleste andre resultatorienterte organisasjoner. Det er minimal tid som blir lagt av til å reflektere over og ta læring av det som er gjort. Det å ha et bra læringsmiljø og oppnå gode resultater handler om å ta kompetanseutvikling på alvor. Uten kompetanse er det vanskelig for en organisasjon å oppnå resultater, og det å tilrettelegge for et miljø som er preget av at de ansatte får utfordringer, får prøve og feile som en del av læring og ikke minst nye initiativ vil skape kompetente medarbeidere som gir gode resultater. Selv om dette burde være allmennkunnskap er det ikke alle ledere som jobber målrettet mot å ha et godt læringsmiljø. Ved å sette resultatkrav som får konsekvenser for lederne om det skulle være avvik er noe som vil gjøre at lederne tar opplæringsansvaret på alvor (Dalin, 1992, s. 17). Alle organisasjoner setter mer og mer krav til sine ansatte om å lære på eget initiativ, og det å ha en leder i ryggen som støtter opp og motiverer er noe som vil skape et bra læringsmiljø for en organisasjon.

Læringsmiljøet i en bedrift trenger ikke å være begrenset til gruppen man arbeider sammen med. Praksisfellesskapet er et felleskap som knytter en gruppe sammen basert på interesser, felles oppgaver eller lignende samlingspunkter (Gotvassli, 2020, s. 53). I et praksisfellesskap deles kompetanse på et ordinært hverdagslig nivå mellom mennesker. Kunnskap utvikles og deles gjennom historier som blir fortalt i praksisfellesskapet. Oppmerksomheten rettes mot fortellinger og historier som ikke bare finner sted i individets sinn, men som i tillegg er sosialt konstruert mellom mennesker (Stacey, 2008, s. 49).

## 2.5 Ledelse

Ledelse handler i stor grad om å håndtere endringer (Kotter, 2015, s. 58). I boken «*Perspektiver på ledelse*» vises det til en studie gjennomført i 1920-årene som viser sammenheng mellom de ansattes holdninger til lederen og jobbtilfredshet. Denne positiviteten kan i tillegg spille inn på produktiviteten i virksomheten (Bass, 2015, s. 26). Ledere har stor innflytelse i en bedrift, og påstanden om at ledere påvirker underordnes tilfredshet og ytelse er noe som har blitt undersøkt og bekreftet i mange sammenhenger. Forskning viser at lederbegrepet er i kontinuerlig endring. Det hevdes av enkelte at ledere spiller en større rolle når det kommer til å sette retning for mål og ambisjoner fremfor styring og kontroll. Dette krever at lederen har evne til å inspirere sine ansatte og til å veiledende dem i deres måloppnåelse (Olaisen & Johannessen, 2002, s. 1). Noe som i Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 459) blir kalt for endringsorientert ledelse.

### 2.5.1 Lederskap

Lederskap handler om det å skape resultater gjennom medarbeiderne. Ifølge Drønne (2020a, s. 1) kan medarbeidere deles inn i tre ulike grupper, aktivt engasjert, ikke spesielt engasjert og aktivt uengasjert. Forskning gjennomført av Gallup (2017, referert i Drønne, 2020b, s. 47) i 142 land og 180 millioner medarbeidere viser at det bare er 20 prosent som går inn under gruppen aktivt engasjerte. De som er aktivt engasjerte har motivasjonsgiret på, de er dedikerte og ikke minst involverte og entusiastiske til arbeidet. I tillegg er dette personer som er på utkikk etter hvordan ting kan gjøres bedre og det er disse som innbringer nye kunder og vekst i et selskap. Dette gjør at flere ledere bør få medarbeidere over til kategorien aktivt engasjert (Drønne, 2020a, s. 1).

For å kunne eliminere aktivt manglende engasjement viser forskning at innføring av styrkebasert lederskap i bedrifter er nøkkelen. Styrkebasert lederskap handler om positiv psykologi, det å bruke teknikker for å jobbe med styrker, samt teknikker for å bygge kultur i bedriften (Drønne, 2020a, s. 1). Som tidligere nevnt er det viktig å plassere de ansatte i en flytsone der oppgaver om kompetanse harmonerer, noe som vil påvirke de ansatte og potensielt endre adferden til kunnskapssøkende (Drønne, 2020b, s. 157). Styrker kan være på både individ- og organisasjonsnivå, mens kultur kan handle om å bygge en anerkjennende bedriftskultur. Det en leder kan vinne mye på er å erverve kunnskap om hvordan mennesket sitt sinn fungerer, i tillegg til hvordan de kan fremme motivasjon, arbeidsglede og menneskelig ytelse. Dette vil kunne skape sterkere arbeidsengasjement og øke produktiviteten og lønnsomheten til organisasjonen (Drønne, 2020a, s. 2).

Ifølge Bass (2015, s. 31) har lederskap en indirekte virkning på de ansattes prestasjon, grunnet at ledelse kan ha stor betydning for hvordan de ansatte yter. En direkte virkning er om en leder følger opp det som skal bli gjort, noe som kan ha stor betydning for resultatet. Et godt eksempel på hva som skjer hvis en leder ikke følger opp er noe president Kennedy gjorde. Han ga en ordre om at de amerikanske rakettene i Tyrkia som sto ved grensen til Sovjetunionen skulle fjernes. Dette var en del av det som skulle løse Cuba-krisen. Problemet var at presidenten bare ga en ordre, men ikke fulgte opp og etter seks måneder var rakettene fortsatt i Tyrkia. Kennedy ble overrasket over at ingenting var gjort. Eksempelet viser hvor viktig det er å ha en lederkultur som følger opp sine ansatte uavhengig av hvilket nivå man er leder på. En god lederkultur er noe som er viktig for å sikre at medarbeidere gjør en god jobb, men det er i tillegg med på å skape motivasjon slik at ansatte har lyst til å utføre arbeidet de blir bedt om å gjøre. Forskning viser at en leder er ansvarlig for 70% av variansen som er i medarbeideres arbeidsengasjement (Gallup, 2017, referert i Drønne, 2020b, s. 61) som indikerer at en leder har stor mulighet til å påvirke.

### **2.5.2 Kompetansestyrt lederatferd**

Det er ikke bare toppledere som trenger kompetanse om ledelse. Det blir mer og mer viktig å kunne finne dyktige prosjektledere ifølge Olaisen og Johannessen (2002, s. 5). Prosjektledere har ofte rollen som mellomledere hvor de kan lede prosjektteam i tillegg til å organisere dem, en av oppgavene kan være å overføre den individuelle kunnskapen til kollektiv kunnskap i teamet, hvilket må motiveres og belønnes. Dette viser at lederatferden er kompetansebasert, og at en leder fungerer som en veileder som skal skape prosesser for individene i prosjektene og lære dem å lære. Olaisen og Johannessen (2002, s. 6) hevder at i et komplekst organisasjonssystem er den beste oppskriften kanskje å sette søkelys på lederatferd som fremmer kompetanse.

### **2.5.3 Endringsledelse**

Endringsledelse blir enkelt forklart av Klev og Levin (2009, s. 15). Slik Klev og Levin forklarer begrepet er at det handler om å mestre en utvikling av organisasjonens endringskapasitet, samt det å kunne lede og iverksette prosesser rundt organisasjonsutviklingen.

Ifølge Klev og Levin (2009, ss. 150-153) er grunnforutsetningen for ledelse av endringsprosesser, det å skape arenaer for endring og læring. De aller fleste vil ha endringer fordi det alltid er noe som kan gjøres mer effektivt. Problemet er at de fleste ikke vil være passive objekter til andres endringer og ideer grunnet usikkerheten knyttet til endringene. Noe av det som skaper trygghet i individuell utvikling er mestring og det er dette ledelse skal bidra med. Ledelse skal redusere usikkerheten i endringsprosesser ved at prosessen involverer de ansatte og hvor de



får muligheten til å kunne påvirke resultatet og ikke minst tryggheten rundt evnen til å håndtere utfordringene som kommer med endringen.

Noe som kan føre til at en organisasjon trenger å endre ledersystemet er gjennomførelsen av radikale organisasjonsendringer, enten det er snakk om ledelsesprinsipper som endres, ledelsesprosessen og/eller lederrollen. Ledelse i seg selv er en del av de etablerte handlingsteoriene til en organisasjon, noe som kan blokkere initiativ for å skape forandringer. Forsvarsrutiner som finnes i organisasjonen, kan føre til at læringsprosesser blir hemmet og at viktige problemer ikke kommer opp til overflaten. Det å erkjenne svakheter i ledelsen er vanskelig og problemene som er i ledelsen kan bli overført til andre systemer i organisasjonen istedenfor å bli tatt hånd om i rett system. Når det kommer til organisatoriske endringer er ledersystemet viktig, fordi uten en fungerende ledelse kan endringer i andre systemer forekomme mer usystematisk (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2003, s. 131).

## **2.6 Omstillingsevne**

Bedrifter både i privat og offentlig sektor blir kontinuerlig stilt ovenfor krav til omstilling. Det finnes ulike typer omstilling og det som skiller de ulike nivåene av en omstilling, er hvor stort omfanget endringene har ut ifra de egenskaper organisasjonen allerede besitter. (Hillestad & Yttri, 2016, ss. 2-5). Det skilles mellom et strategisk-, forretningsmodell- og operativt nivå (Anthony, 2016 referert i Hillestad & Yttri, 2016, s. 5). Den som er mest radikal og som innebærer størst kulturell omstilling er den som kalles strategisk omstilling. Dette nivået innebærer det at organisasjonen redefinerer hvilket marked de skal operere i og organisasjonen som sin helhet. Endring i markedet organisasjonen går inn i er nytt og de vil da møte nye konkurrenter (Hillestad & Yttri, 2016, s. 5). Ved en strategisk omstilling vil det stilles større krav til kompetanse og ervervelse av ny kunnskap innen det nye markedet.

En organisasjon som er i en omstillingsprosess, vil ha fordeler av å være en lærende organisasjon. For å være en lærende organisasjon må organisasjonen på lik linje som den menneskelige hjernen utvikle kunsten om det å forestille seg ting og bli i stand til å skape kart som kan brukes for å håndtere virkeligheten. Organisasjonen må utvikle ferdighetene sine i tillegg til tankeformen som gjør endringer i omgivelsene til en norm. For å lykkes med endringer er det viktig å være tidlig ute med å fange opp signaler om skiftende trender og mønstre i markedet. Det å være i stand til å registrere og forutse endringer som finner sted i omgivelsene vil kunne gi et klart konkurransefortrinn i en omstillingsprosess (Morgan, 1998, s. 100).

Omstilling for en bedrift innebærer at de må lykkes med nødvendige tilpasninger noe som betyr at de må kunne balansere og kombinere både nyskaping, drift og bytting (Foster, 2012, referert i Hillestad & Yttri, 2016, s. 5). Nyskaping handler om innovasjon og evnen til å fornye seg eller tilby nye tjenester, produkter eller ny teknologi for å møte kundenes og markedets behov. En omstilling vil for de fleste organisasjoner si at de må gjøre dette samtidig som de avviker det som har vært den etablerte praksisen. Ifølge Hillestad og Yttri (2016, s. 5-6) er det å balansere og kombinere både drift og nyskaping noe som kan skape betydelige kulturelle konflikter og utfordringer. Dette kan skyldes at a) overgangen til ny teknologi, b) overordnet strategi eller c) forretningsmodell fører til endringer av a) atferd, b) hvilken kompetanse som er nyttig og c) identiteten til bedriften. Alle disse endringene berører og utfordrer den kulturen som er i organisasjonen. Til slutt er det bytting, som handler om organisasjonens evne til å kombinere, balansere og prioritere utforming (nyskaping) og utnytting (drift).

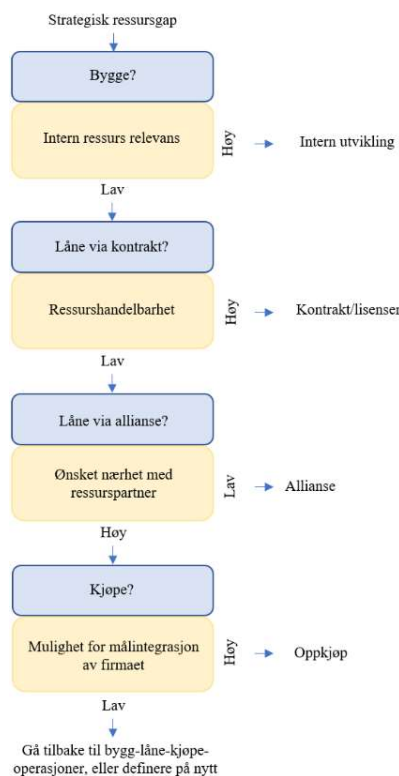
Det å ha stabile mønstre i en organisasjon vil medføre at det utvikles eierskap og identiteter som er knyttet til etablerte arbeidsmetoder. Skal dette endres må organisasjonen investere i ny kompetanse som vil skape mindre kontroll og nedgang i mestring hvilket kan oppleves som en kostnad for både ledere og medarbeidere. Det å utfordre organisasjonen utenfor komfortsonen og akseptere usikkerhet er en av sidene til kulturell endring. For å lykkes med en slik endring er en nøkkelfaktor å skape omstendigheter hvor medarbeiderne oppnår ny mestringsfølelse. Skal en organisasjon utvikle seg er den avhengig av at det forekommer kontinuerlig læring og for å lykkes med en omstilling spiller kultur en viktig rolle (Hillestad & Yttri, 2016, ss. 8-11).

## **2.7 Hvordan erverve rett kompetanse**

Intern kompetanseheving, innleie eller ansettelser innebærer å gi bedriften hjelpemidler til å lage et ressursrammeverk for å hjelpe ledere å beslutte hvor de skal anskaffe nye ressurser for vekst. En fellesnevner for mange bedrifter er at de legger mindre vekt på hvilken anskaffelsesstrategi de skal velge og mer innsats i å implementere den strategien de velger. Flere bedrifter ender opp med å ta feil valg av strategi, men legger skylden på dårlig implementering (Capron & Mitchell, 2012, ss. 16-21).

En studie fra USA av teknologiselskaper viser at en tredjedel av selskapene som var med i studien aktivt brukte to av de tre mulige strategiene som boken 'Build, Borrow or Buy, Solving the Growth Dilemma' tar opp, mens rundt 40% satset på kun én anskaffelsesstrategi. De selskapene som satset på én strategi, mente at årsaken til suksess var avhengig av hvor mye de jobbet med å implementere den valgte strategien. Studien viste at mer enn halvparten av bedriftene mente at

vanskeligheter rundt implementering var årsaken til problemene bedriften møtte, og ikke valget av feil anskaffelsesstrategi. Denne studien fremhever viktigheten av å ha en strategi for hvordan ny kunnskap skal anskaffes. Capron og Mitchell (2012, s. 22-26) fremhever to viktige aspekter for å finne den best egnede metoden: hvilke kunnskapshull som skal dekkes og hvordan den ønskede kunnskapen anskaffes. Som tidligere nevnt kan kompetanse erverves ved å utvikle ansatte, leie inn ekstern kunnskap eller ansette personell som allerede besitter den ønskede kunnskapen. Capron og Mitchell fremhever videre fire spørsmål bedriften kan stille før man beslutter hvilken anskaffelsesstrategi man skal prioritere. Figuren på neste siden viser en visuell fremstilling av bedriften må kartlegges før de velger om de skal bygge, leie eller kjøpe kompetanse.



Figur 8. Ressursveien som et beslutningstreet (Capron & Mitchell, 2012, s. 26)

Figuren over viser stegene bedriftene bør gå gjennom når de legger en strategi for ervervelse av kompetanse. De forskjellige stegene vil bli belyst nærmere i avsnittene under.

### 2.7.1 Intern kompetanseheving

Det første spørsmålet boken til Capron og Mitchell (2012, s. 35) tar opp omhandler å bygge opp ressurser internt. Dette er den strategien de fleste bedrifter ser til først, da det å ha et konkurransemessig fortrinn gjerne går hånd i hånd med å eie de ressursene som skaper fortrinnet.

Ønsket om å eie ressursene selv kan imidlertid skape problemer ettersom flere bedrifter ser ut til å overvurdere kompetansen de interne ressursene har og disse ressursenes evne til omstilling mot det ønskede resultatet.

		Styrings spørsmål: Organisasjonsmessig tilpasning av de målrettede ressursene?	
		Høy	Lav
Kunnskapsspørsmål: Kunnskapstilpasning til den målrettede ressursen?	Høy	Intern ressursrelevans: Høye Sammensveide prosjekter Intern utvikling	Intern ressursrelevans: Delvis Hjemløse prosjekter Vurder ekstern ressurser Alternativ: Vurder internt utforskende miljø
	Lav	Intern ressursrelevans: Delvis Ressursløse prosjekter Vurder ekstern ressurser Alternativ: Vurder internt utforskende miljø	Intern ressursrelevans: Lav Urelaterte prosjekter Vurder ekstern ressurser

Figur 9. Intern ressursrelevans og ressursinnkjøpsalternativer (Capron & Mitchell, 2012, s. 53)

Når en bedrift skal omorganiseres og nye satsningsområder skal skapes er det flere forhold som må tas hensyn til. Figuren over viser de to viktigste spørsmålene bedriften må svare på før de bestemmer seg for å utvikle egne ressurser eller anskaffe nye ressurser eksternt. For bedrifter i omstilling som skal ta stilling til hvorvidt de skal bygge på interne ressurser eller se etter eksterne er det viktig å vurdere to ting: a) finnes det ressurser i bedriften som har god nok kunnskap rundt det aktuelle temaet og b) hvordan vil denne ressursen passe inn i det nye satsningsområdet. Ved å besvare disse spørsmålene vil bedriften få bedre svar på om det er interne eller eksterne ressurser som er mest gunstig.

Figuren viser fire prosjekttyper som kan bistå bedriftene med å besvare dette. Utfordringen ved å satse på økning av kompetanse blant interne ansatte er: a) det er ingen garanti for at ønsket kompetanseøkning blir ervervet, b) intern kompetanseheving er kostbart eller c) at den ansatte ikke klarer å yte optimalt innenfor det nye satsningsområdet (Capron & Mitchell, 2012, s. 36).

## 2.7.2 Innleie

Det er to måter å låne ressurser på, enten via en kontrakt eller via allianse. I en kontrakt går ressursene bare en vei, mens i en allianse er det aktivitet mellom flere parter. Det som er både viktig og vanskelig med en kontakt er å avgjøre hvordan begge parter skal tjene på samarbeidet og hvordan risikoen skal fordeles. For å best kunne svare på disse spørsmålene er det viktig å

kjenne til ressursens verdi både for giver, mottaker og for markedet ellers (Capron & Mitchell, 2012, ss. 83-93).

Innleide benyttes ved særlig to anledninger, for å øke produksjonsvolumet og for å få tilgang til spesialkompetanse. De som er tilhørende i den første gruppen er gjerne leid inn når bedriften opererer i et marked med varierende arbeidsmengde. Konsulentene som faller inn under denne gruppen fungerer i tillegg som en buffer ved perioder med mindre arbeidsmengde. Den andre gruppen tilfører en manglende kompetanse inn i bedriften (Gabrielsen, Gran, Mostervik, & Nesheim, 2007, s. 2).

Ved arbeid med de kompetansetilførende konsulentene er det foretrukket å benytte de samme innleide over lenger tid da det både er tids- og ressurskrevende å sette disse inn i bedriftens arbeidsmetodikk og rutiner. Det å mestre overføring av kompetanse fra innleide til faste ansatte kan være utfordrende og stiller krav til ledelsen som skal sikre integrasjon og samarbeid mellom fast ansatte og innleide (Gabrielsen et. al., 2007, s. 3). For å mestre en slik kompetansedeling er det viktig å samle det faglige og sosiale miljøet mellom disse to ‘gruppene’.

Når en jobber med en stor andel innleide, er det flere komponenter bedriften må ta hensyn til. Kompetansen til en innleid ansatt vil muligens ikke forbli i selskapet over tid og bedrifter må derfor ha metoder for å kunne bevare kunnskapen. Ifølge Gabrielsen et. al. (2007, s. 4) kan en sikre seg mot dette ved å integrere de innleide ved f.eks. å samle innleide og fast ansatte fysisk og å bruke faste ansatte i nøkkelposisjoner. Et viktig risikomoment er at innleide får kunnskap om bedriftens gjennomføringsprosesser som kan deles med konkurrenter gjennom nye utleieforhold.

### **2.7.3 Ansettelses**

Som Capron & Mitchell (2012, s. 26) viser i figur 8 er det å anskaffe ressurser via ansettelses (kjøpe) en løsning når man ikke har mulighet til bygge intern kompetanse eller benytte innleie. Dette kan derfor bli sett på som en siste løsning, men og det mest risikofylte rammeverket.

Kortsiktig er nyansettelses en metode som er mer risikofylt enn de to andre. Ansettelses har en større investeringskostnad enn intern utvikling og innleie. Det er i tillegg en metode der det stilles større krav til at den nyansattes kunnskap blir utnyttet på korrekt måte slik at bedriften får utbytte av investeringen som er foretatt (Capron & Mitchell, 2012, s. 123). I oppstartsfasen av et nytt arbeidsforhold vil det, på lik linje som med innleide, kreves tid og ressurser for å sette den

nyansatte inn i bedriftens arbeidsmetodikk og kultur. Den potensielle gevinsten ved å ansette er et langsiktig perspektiv og risikoen med at kunnskapen kan forsvinne før endt prosjektgjennomføring er mindre enn ved innleide. Faste ansatte er i tillegg mer villig til å dele sin kunnskap innad i bedriften med andre faste ansatte (Gabrielsen et. al., 2007, s. 7).

## 3. Metode

«*Veien til målet*» er den opprinnelige betydningen av ordet metode og for å kunne finne veier til målet må en vite hva målet er til å begynne med (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140). Metode kan i tillegg beskrives som de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 23). Formålet med dette kapittelet er hovedsakelig å begrunne valg av metode, hvor første delen av kapittelet forteller om de forskjellige forskningsmetodene, kvalitativ og kvantitativ metode. Videre vil fokuset ligge på gjennomføringen av forskningsprosjektet og dets reliabilitet, validitet og eventuelle feilkilder.

Problemstillingen ble formulert på grunnlag av diskusjon med bedriften vi har samarbeidet med. Det å studere en bedrift med lang tradisjon innenfor et marked i endring var noe som interesserte oss begge. Det å finne «*veien til målet*» for bedriften, og finne ut hvilken betydning en fremtidsrettet strategi har for en vellykket omstilling var noe som trigget oss. At en av oss i tillegg jobber i olje og gass industrien, gjorde det enda mer interessant å studere hvordan en bedrift i omstilling sikrer at rett kompetanse blir ervervet og videreformidlet når man skal lykkes i et nytt marked.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om hvilke prosesser som blir brukt til innsamling av data i et forskningsprosjekt. Det er dataene som skal brukes for å svare på problemstillingen og knytte forskningsproblemet til relevant og empirisk forskningsdata (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 54).

Hovedpoenget med forskning som en del av utdannelsen er å lære studenter å jobbe systematisk og å være kritisk når informasjon analyseres før en tror på funnene og agerer ut ifra dem (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 9). Det finnes tre hovedmåter å designe forskningen på og de er utforskende, beskrivende og forklarende (kausal) forskning. Utforskende forskning er ustrukturert, mens beskrivende og forklarende har en mer strukturert design på hvordan problemet blir undersøkt (Ghauri & Grønhaug, 2010, ss. 56-57). Når en har bestemt seg for et forskningsdesign er det hvilken metode som skal benyttes for innsamling av data som må bestemmes.

### 3.2 Kvantitativ vs. Kvalitativ metode

Det finnes to ulike vitenskapelige metoder som kan benyttes for å utforske en gitt problemstilling: kvantitativ og kvalitativ metode (Skilbrei, 2019, s. 13). Forskjellen på disse

metodene er hvordan informasjonen samles inn og hvordan informasjonen blir omkodet og tolket. Omkodningen er til enten tall eller ord, og det som blir omkodet til tall kalles for kvantitative data mens det som omkodes til ord kalles for kvalitative (Jacobsen, 2015, s. 38). Tabellen under viser de grunnleggende forskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ metode, hvor positivistiske tilnærmingen ofte likestilles med kvantitativ metode og fortolkningsbasert likestilles med kvalitativ metode.

Tabell 3. De grunnleggende forskjellene på kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 31)

	<b>Positivism</b>	<b>Fortolkningsbasert</b>
<i>Ontologi</i>	Stabil og objektiv virkelighet Lovmessigheter	Dynamisk og menneskeskapt virkelighet
<i>Epistemologi</i>	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten.
<i>Metode</i>	Nøytrale forskere som beskriver virkeligheten.	Forskere som fortolker virkeligheten.
	Kunnskap er kumulativt	Kunnskap er lokal og unik
	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Tall (Kvantitativ)	Ord (Kvalitativ)

### 3.2.1 Kvantitativ

Hovedpoenget med den kvantitative modellen er å samle inn materiale slik at en kan se sammenhenger og tendenser i datamaterialet (Langdridge, 2006, s. 26). Måten en samler inn data, er ved hjelp av spørreskjema hvor det er faste svaralternativer, og det finnes mange mulige måter å da samle inn informasjonen. Muligheten her er å sende spørreskjema i posten til deltakere, telefornintervju eller personlig intervju er og en mulighet (Jacobsen, 2015, s. 66). Det finnes her mange muligheter for hvordan en stiller et spørsmål og hvilke type svaralternativer en velger, og måleparameterne som blir brukt vil spille en stor rolle for hva slags resultater forskerne ender opp med (Jacobsen, 2015, s. 256).

### 3.2.2 Kvalitativ

Den kvalitative metoden har som fokus å se på hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss (Langdridge, 2006, s. 28). Ved bruk av en kvalitativ metode er det ord som samles inn som er åpne for tolkning. Det finnes flere forskjellige måter å samle inn



data på, blant annet individuelle intervju, gruppeintervju, bruk av observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). Det finnes i tillegg flere måter å gjennomføre et intervju på og det er strukturelt, semistrukturelt og ustrukturert intervju.

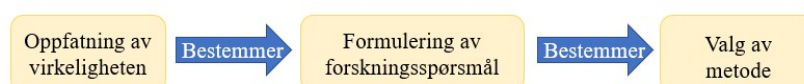
Strukturerte intervju er intervju hvor det blir brukt faste og organiserte sett med spørsmål, samt det å holde seg strengt til skjema over hvordan intervjuet er planlagt. Fordeler med denne formen er at det blir lett å administrere, det reduserer skjevhet og det er lite mulighet for innflytelser fra mellommenneskelige variabler. Det som er ulempen med denne formen for intervju, er at objektene blir hemmet og det er begrenset innsamling av informasjon grunnet at skjemaet skal følges slavisk. Akkurat som et spørreskjema med guide som blir stilt muntlig istedenfor skriftlig (Langdridge, 2006, s. 57).

Når det kommer til semistrukturelt og ustrukturert intervju er ikke spørsmålene fastsatt på samme måte. Et semistrukturelt intervju innebærer et standardisert oppsett hvor det er laget et antall definerte spørsmål på forhånd som blir stilt i en mer eller mindre fast rekkefølge. Her er det mulighet for endringer, og oppsettet må derfor ikke følges regelrett. Denne metoden lar den som intervjuer plukke opp digresjonene til respondentene og ta opp tråden mot rett sted, fremfor å bare stille neste spørsmål. Spørsmålene ved bruk av denne metoden er ofte mer åpne for at objektene skal kunne utdype svarene sine. Ulempen med denne formen er at det blir mindre naturlig. Spørsmålenes formulering kan begrense innsamlingen av informasjon og det blir begrenset å generalisere. Fordelene med denne metoden er at det er lettere å sammenligne svarene, ingen tema oversees og det blir mindre skjevheter grunnet mellommenneskelige faktorer (Langdridge, 2006, ss. 56-57).

Den siste formen for intervju er et ustrukturert intervju. Dette går ut på at det ikke er laget noe oppsett på forhånd, noe som gjør denne metoden mer utforskende. Denne metoden er ofte nyttig når det er et område/emne som en på forhånd vet lite om. Fordelene med å holde ustrukturerte intervju er at de er veldig fleksible, det er avslappende for de som intervjues og intervjuene gir som oftest valide og meningsfylt informasjon. Det som er ulempene er at det kan bli veldig usystematisk, dataene kan bli vanskelige å analysere og det blir ikke reliabelt (Langdridge, 2006, s. 56).

### 3.3 Begrunnelse av metodevalg

Måten alle dataene som blir samlet inn kan ha en stor betydning for hvordan resultatet blir. Hvilken metode som er best å benytte i forskningen kan variere fra person til person og forskningens fokus. Oppfatningen forskeren/forskerne har av virkeligheten vil kunne formulere ulike forskningsspørsmål som kan gi en retningslinje for hvilken forskningsmetode som blir valgt, se figuren under. Figur 10 er det mulig å snu på, hvor forskningsspørsmålet kommer først i rekken og da er med på å velge metode som igjen er med å bestemme oppfatningen av virkeligheten (Jacobsen, 2015, ss. 21-22).



Figur 10. Innvirkningen av hvordan (Jacobsen, 2015, s. 21)

Med tanke på tema det skal forskes på i denne oppgaven anså vi det som mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode for å svare på problemstillingen. Metoden vi har valgt å bruke er semistrukturert intervju. Grunnen til valget av semistrukturerte intervju er styrkene denne metoden har i forhold til den valgte problemstillingen. Som nevnt over gjør denne metoden det lett å sammenligne data som blir samlet inn. Ingen temaer blir oversett og den mellommenneskelige faktoren gir ikke like stor skjevhet som ved et ustrukturert intervju. Metoden kan fortsatt gi noe skjevhet fremfor et strukturert intervju, men strukturerte intervjuer er vanskeligere å gjennomføre og kan begrense relevansen på den innsamlede informasjonen. Vi mener at det er viktig at ingen tema blir oversett og at den som blir intervjuet ikke blir hemmet av fastlagte svar.

### 3.4 Innsamling av data

Før selve prosessen med innsamling av data kunne finne sted, måtte vi gjennom søkeprosessen til NSD, Norsk senter for forskningsdata, for å få godkjent metoden for innsamling av data med tanke på personvern. Etter at prosjektet ble godkjent av NSD gikk vi i gang med å skaffe intervjuobjekter. For å unngå at svarene i intervjuene ble påvirket av at den ene intervjueren i undersøkelsen er ansatt i bedriften, var det viktig at respondentene arbeidet i andre deler av virksomheten. Invitasjonen til å delta i forskningsprosjektet ble derfor sendt til tilfeldige ansatte i bedriften. Da responsen på invitasjonen var noe laber, ble det bestemt å endre tilnærmingen til anskaffelsen av intervjuobjekter. Vi informerte om at den ene intervjueren i undersøkelsen arbeider i bedriften for å unngå å skape både metodisk og etiske dilemma i rekrutteringsprosessen. Den nye fremgangsmåten for å rekruttere intervjuobjekter gikk ut på å

kontakte potensielle respondenter direkte for å høre om det var en interesse for å delta før samtykkeskjema ble sendt ut.

### **3.4.1 Intervju**

Prosessen startet med å utforme en intervjuguide som ble testet ved to pilotintervju. Pilotintervjuene førte til et par endringer for å få bedre flyt på spørsmålene. Før gjennomføring av intervjuene utarbeidet vi en guide for bruk av Zoom da bedriften vanligvis benytter Teams som kommunikasjonskanal. Det at objektene føler trygghet på plattformen som brukes var viktig da dette er med på å skape en trygg opplevelse av intervjuprosessen.

Det ble intervjuet til sammen 10 personer hvorav det var 50/50 kvinner og menn. Intervjuene har vært semistrukturerte med 11 faste hovedspørsmål samt en del underspørsmål. Ved å bruke denne tilnærmingen ga vi oss selv muligheten til å stille flere oppfølgingsspørsmål for å hjelpe objektene litt på vei og hjelpe dem med å forstå alle spørsmålene. I tillegg kunne dette bidra til at informantene kunne utdype og avklare at vi har forstått svaret deres rett.

Intervjuene har foregått ved bruk av Zoom. Dette gir en ende-til-ende kryptering av møtene. Vi har tatt lydopptak, og filene ble lagret i VeraCrypt for å opprettholde kravene som stilles av NSD med tanke på personvern. Alle objektene er holdt anonyme og blir kun referert til med erfaring og stillingstype. Fordelen med å bruke Zoom i dette forskningsprosjektet har vært stor ettersom vi som intervjuere og respondentene ikke har hatt samme lokasjoner.

Da resultatdelen av denne oppgaven skulle legges frem dukket det opp noen spørsmål hos intervjuerne. Noen av respondentene mottok derfor noen oppfølgingsspørsmål for å tydeliggjøre det som ble sagt under intervjuet.

### **3.4.2 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet handler om dataen som er hentet inn i forskningsprosjektet er pålitelig, mens validitet handler om intervjustudien undersøker det som er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Det som kan skape problemer for reliabiliteten til prosjektet er objektene. Kvaliteten på data er avhengig av at objektene snakker entydig og gir sannferdige tilbakemeldinger på intervju spørsmålene. Alle intervjuene startet med å informere respondentene om viktigheten rundt ærlige svar. Dette ble gjennomført for å styrke reliabiliteten til dataen, og oppgaven. Løftet om konfidensialitet kan gi trygghet for informantene slik at de svarer det de mener og ikke det

de tror er forventet av dem. Det å sikre at objektene føler seg trygge kan bidra til at de svarer ærlig og vi vil da få et datagrunnlag som er så pålitelig som mulig.

Validitet handler videre om gyldigheten til det innhentede dataene. For å sikre god validitet er det viktig å sjekke alle feilkilder, og har påstanden overlevd sterke falsifiseringsbestrebelse betyr det at kunnskapen er desto mer gyldig og troverdig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279). Noe som har validitet og dermed er gyldig vil i tillegg være pålitelig, men noe som er pålitelig trenger ikke å være gyldig (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 79).

### **3.4.3 Feilkilder/ etiske dilemma**

At en av intervjuerne i undersøkelsen er ansatt i virksomheten kan skape et etisk dilemma og partiske svar fra respondentene. Dette har vi prøvd å unngå ved å starte alle intervjuene med å presisere at dette er en masteroppgave utført av studenter, og at bedriften ikke har innsyn i hvem som ble intervjuet eller deres svar. For å redusere sannsynligheten for et etisk dilemma var det i hovedsak den andre intervjueren som har stilt spørsmålene under intervjuene. Forhåpentligvis har dette gitt deltakerne en opplevelse av trygghet fordi vedkommende har et upartisk syn på bedriften, og ikke vinkler spørsmålene inn til et ønsket svar. Tiltakene er gjort for å unngå forskerbias i den grad dette er mulig ved datainnsamling.

Informantene som er blitt intervjuet jobber i ulike avdelinger og har forskjellige stillinger. Siden det kun er intervjuet et begrenset antall ansatte innenfor hver avdeling vil resultatet i all hovedsak bygges på innspill fra den enkelte ansatte. Dette gjør at synspunkter som fremheves ikke nødvendigvis er representativt for resten av bedriften. Antall ansatte som er intervjuet kan i tillegg være en mulig feilkilde. Dette vil si at representativiteten til dem vi intervjuet kan være et problem (Jacobsen, 2015, s. 131). Vi mener utvalget som er gjort er såpass spredt i bedriften og uavhengige av hverandre at resultatet er valid. Vi ser i tillegg at svarene vi har fått fra respondentene ikke spriker nevneverdig og mener derfor at gevinsten ved å intervju flere fra samme lokasjon ikke hadde endret resultatet. Etter enighet med bedriften har vi bare intervjuet én lokasjon og hovedsakelig ett prosjekt og vi kan derfor ikke med sikkerhet si at resultatet er representativt for andre lokasjoner og prosjekter innad i bedriften.

Intervju som forskningsmetode kan ha mange mulige feilkilder. Det kan være spørsmålene, opptaket av intervjuet, transkriberingen og fortolkningen av intervjuene. Spørsmålene vi har stilt kan ha vært uklare for respondentene, eller respondenten kan ha feiltolket og vi risikerer å få

svar som ikke er relevante for dette forskningsprosjektet. Vi som intervjuere kan tolke det som er blitt sagt under intervjuet på en annen måte enn hvordan respondenten mente det hen sa.

### 3.4.4 Transkribering

Formålet med å transkribere er å gjøre intervjuet mer egnet for en analyse. Ved å transkribere får en strukturert intervjuet på en helt annen måte og en får bedre oversikt over hele intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206).

Transkriberingen av intervjuene ble fordelt likt mellom intervjuerne. Under transkriberingen er alle lyder som ‘‘eeemmm’’ kuttet ut. Alle intervju ble transkribert på bokmål for å nøytralisere dialekter. Det at to ulike personer har transkribert hver sine intervju kan bety en forskjell, ved at det kan være forskjellige forståelser for det som har blitt sagt og tegnsetting. Hadde begge transkribert alle intervjuene, og deretter sammenlignet dem kunne listen over antall ord være ganske forskjellig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211). For å få mest mulig likhet på transkripsjonene ble vi enige om et felles oppsett som ble brukt.

Da alle intervjuene var ferdig transkribert, hadde vi totalt 104 sider som utgjorde grunnlaget for drøftingen i det videre arbeidet. Tabellen under viser antall informanter som er intervjuet, hvor mange års erfaring hver av de har innenfor bransjen og antall sider hver av de transkriberte intervjuene endte på.

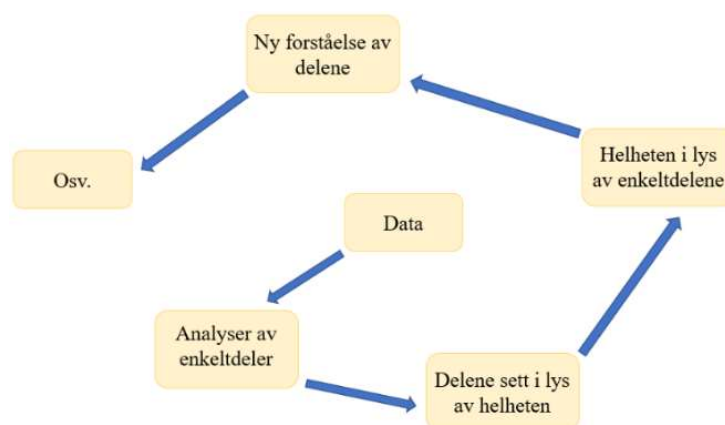
*Tabell 4. Antall år erfaring hvert av respondentene har innen bransjen og antall sider de transkriberte intervjuet ble på*

Intervjuobjekt	Erfaring	Transkripsjon
1	7 år	11 sidere
2	27 år	11 sider
3	9 år	12 sider
4	3 år	8 sider
5	3 år	7 sider
6	10 år	11 sider
7	31 år	9 sider
8	14 år	8 sider
9	22 år	17 sider
10	24 år	10 sider

### 3.5 Dataanalyse

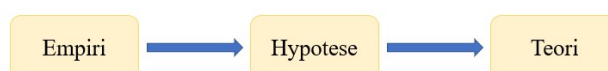
En kvalitativ analyse veksler mellom helheten og enkelte detaljer. Laveste enheten en har i en tekst er et enkelt ord, som har liten mening før det inngår i en kontekst. I en setning vil ordet gi mening, og setninger bør videre settes sammen i en større sammenheng og danne et avsnitt. Summen av alle avsnittene danner en tekst, og det er dette som i sum utgjør hele undersøkelsen (Jacobsen, 2015, ss. 197-198). Forskningsprosjektet i denne oppgaven består av 10 tekster (transkriberte intervju) som sammen skal gi et bilde på hvordan kunnskapsdeling, læringsmiljø og omstillingsevnen er i den studerte bedriften.

For å analysere alle tekstene er det nyttig å redusere teksten til mindre deler, for deretter binde disse delene sammen og se det i lys av helheten som dannes. Det å veksle mellom å se helheten og bare deler kalles for hermeneutisk metode, som er en analyse som er formet som en spiral, illustrert under i figuren (Jacobsen, 2015, s. 198).



Figur 11. Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2015, s. 198)

Enkelt sagt kan vi si at kvalitativ analyse handler om fire punkter: dokumentere, utforske, systematisere og sammenbinde (Jacobsen, 2015, s. 199). Og som tabell 3 viser er det en induktiv metode som er normalt å benytte når det gjelder kvalitativ forskning. Induktiv metode handler om at praktisk kunnskap utvikles gjennom observasjoner eller man sanser noe (Jacobsen, 2015, s. 35). Som vi ser i figur 12, er den hermeneutiske spiralen en forlengelse av den induktive metoden.



Figur 12. Induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35)

## **3.6. Refleksjon**

Gjennom arbeidet med oppgaven er det erfart at spørsmålene som ble stilt under intervjuene kunne vært enda mer spesifikke og noen av spørsmålene har vært litt for lite relatert til problemstillingen. Hele prosessen har vært en læringskurve og hadde det passet å gjennomføre intervjuene litt senere i prosessen kunne vi kanskje ha oppdaget noen av manglene ved spørsmålene og endret dem før intervjuene ble gjennomført. Måten vi har løst manglende data på er ved å ta kontakt med respondenten igjen og stilt oppfølging- og avklarings spørsmål til det som ble sagt under intervjuene.

## 4. Resultat og drøfting

I dette kapittelet blir resultatene fra den kvalitative undersøkelsen presentert og drøftet. Målet med intervjuene var å: a) klarlegge opplevelsen deltakerne har av kunnskapsdeling i bedriften, b) om det er noen strategi for fremtiden som er allment kjent i bedriften, c) hvordan læringsmiljøet er og d) om bedriften har tilstrekkelig omstillingsevnen til å lykkes i et krevende marked.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 16. februar til 12. mars 2021. Alle som stilte til intervju var kjent med hensikten med intervjuet, men deltakerne hadde ikke fått tilsendt selve spørsmålene på forhånd. Varigheten på intervjuene var fra 25 til ca. 60 minutter.

De tre forskningsspørsmålene danner utgangspunktet for dette kapittelet. Delkapittel 4.1 vil svare på det første forskningsspørsmålet om kompetansestrategi, 4.2 svarer på forskningsspørsmål to om læringsmiljø og læringskultur og deretter kommer 4.3 som svarer på det tredje forskningsspørsmålet om omstilling. Drøftingen basert på de tre forskningsspørsmålene skal gi svaret på arbeidets problemstilling.

*Hva bør en kompetansestrategi inneholde for å bidra til en vellykket omstilling til et nytt industriområde?*

### 4.1 Kompetansestrategi

Forskningsspørsmålet vi har knyttet til kompetansestrategi er: Hva kjennetegner en god kompetansestrategi? For å få svar på dette hadde vi spørsmål til alle respondentene som omhandlet a) hvordan organisasjonen tilegner seg kunnskap, b) hvordan kunnskapen deles og c) om det finnes en kjent kompetansestrategi i bedriften per dags dato.

#### 4.1.1 Plan for ervervelse av ønskede kunnskap og kompetanse

For en organisasjon som er i en omstillingsprosess er en kompetansestrategi med på å si noe om hvordan en skal nå de overordnede målene. Den skal gi retningslinjer for utviklingen og iverksettingen på de ulike områdene organisasjonen arbeider innen (Lai, 2004). Det å ha en plan for hvordan den ønskede kompetansen skal erverves, er derfor viktig. Målene i strategien kan sannsynligvis ikke nås uten at medarbeiderne i bedriften kjenner til omfanget av omstillingen og hvilken kompetanse de kommer til å trenge i fremtiden.



Bedriften vi har undersøkt har en klar og tydelig strategi for omstilling til et nytt marked. De fleste respondentene kjenner til at bedriften er i en omstilling fra olje og gass markedet til fornybar energi i form av havvind, men det fremgår ikke fra intervjuene hvordan denne omstillingen skal gjennomføres.

*«Så det å erverve seg kunnskap i vindmarkedet når det gjelder sånne HVDC plattformer tror jeg ikke er så veldig enkelt.»*

Flere respondenter forteller at det er et behov for fornyet kompetanse, men ingen er kjent med om det er en konkret plan for hvordan kompetansen skal erverves. Et slikt skifte som bedriften skal gjennom krever sannsynligvis både en ny organisasjonsstruktur og en annen kompetanse i alle stadier i prosjektene. Kunnskapsheving innad i bedriften virker som noe flere av respondentene syntes er utfordrende inn mot det nye industriområdet. I dagens prosjekter er prosjektgjennomføringen blitt kortere samtidig som prosjektene har blitt mer komplekse. Kravet om fakturerbare timer i prosjektene har økt for å sikre lønnsomhet, noe som direkte og indirekte kan true aktiviteter som kan styrke kompetanseutviklingen internt. Kombinasjonen av disse elementene kan representere en barriere mellom intern kompetanseøkning, kost og tid.

*«min opplevelse er at det ikke er så stort fokus på det, kunnskapsøkning da, hos de ansatte ...»*

Det antas derfor å være en sammenheng mellom tids- og prispress fra kunden og fokuset på å erverve ny og helt avgjørende kompetanse. Kunden som i dag er ansvarlig for olje og gass prosjektene som bedriften utfører er endel av en omfattende fremtidig kundebase. Tid- og prispresset de utsetter bransjen for kan derfor få konsekvenser for kvaliteten på de første prosjektene innenfor det nye industriområdet da kompetansen erverves via prosjektet.

#### **4.1.2 Lederkompetanse**

På spørsmål om de ansatte oppfatter at bedriften har en strategi for å erverve kompetansen som trengs for å lykkes med omstillingsprosessen er det kun én respondent som svarer et tydelig ja. Det som er i fokus, er at virksomheten arbeider for å bedre kvaliteten på lederskap for å sikre en mer effektiv prosjektgjennomføring. Flere andre respondenter er klar over at omstillingen vil kreve andre roller og en annen form for kompetanse, men hvordan denne kompetansen skal anskaffes er det ikke fokus på i deres avdelinger.

*«I min basisavdeling diskuterer vi det mye, vi fokuserer mye på å utvikle kunnskap sånn at vi skal ha flere små prosjekter med flere disiplinledere i fremtiden.»*

Som nevnt i kapittel 2.5.1 fremgår det av Gallup State of the Global Workplace-rapport som blir omtalt i boken til Drønnen (2020b) at det bare var 20 prosent av den globale arbeidsmassen som var aktivt engasjerte i jobben sin. Videre har forskningen (Gallup, 2017, referert i Drønnen, 2020b) vist at en leders mulighet til å påvirke medarbeidernes engasjement er stor. Dette viser at de fleste ansatte trenger en form for motivasjon og belønningssystem for å bli engasjert. Oppsummeringen fra intervjuene viser at de ansatte er motivert til å påta seg mer ansvar og lederroller, men de ønsker økt lederkompetanse. Slik det har vært til nå er det «... *mye learning by doing* ...», noe som gir liten trygghet for lederen om de leder på en god måte hvis de ikke får noen konkrete tilbakemeldinger.

*«... største utfordring har vært at man ikke har sett viktigheten da av det å utvikle ledere og støtte de i den, til tider, veldig krevende posisjonen det kan være.»*

Nedprioriteringen av ledelsesfaget er noe som fremheves av flere respondenter. De som får lederansvar for mindre grupper i prosjekt får denne rollen «*fordi du er strukturert og ordentlig, ryddig og flinkt menneske.*» det virker til å være lite til ingen krav til noen spesifikk kompetanse rundt det å lede andre. Nå som bedriften går over til et nytt marked vil det bli viktigere å prioritere ledelse som det faget det er ettersom det vil være et større behov for ledere av mindre grupper. Behovet for flere ledere er et resultat av en endret prosjektportefølje med flere prosjekter som gjennomføres samtidig, noe vi kommer tilbake til i kapittel 4.3 omstillingsevne. Det faktum at bedriften har beholdt samme organisasjonsstruktur selv når gjennomføringstiden har blitt kortere resulterer i at lederne i prosjektene ikke har tid til å lede og motivere de ansatte da de må prioritere prosjektrelaterte oppgaver.

*«Jeg forstår at ledelsesfaget er lett å nedprioritere, men samtidig ser jeg ikke hvordan bedriften skal kunne drive for eksempel HVDC prosjekter "bærekraftig" for de involverte uten god ledelse»*

Flere respondenter forteller at bedriften tidligere hadde et eget utdanningsopplegg der bedriften har tilbudt ansatte å ta lederutdanning på BI. Fokuset på å bygge lederkompetanse er noe respondentene har uttrykt at de savner og flere ledere føler selv de mangler essensiell kompetanse for å kunne lede prosjekter innen det nye industriområdet. Som et tiltak har bedriften sammen med HR-avdelingen igangsatt et lederforum for å kunne tilby en viss form for lederutdanning. Lederforumet er en møteplass der temaer blir presentert, noe flere setter pris på, men respondentene i ledende roller forteller om et savn av en plattform der de kan diskutere konkrete utfordringer og erfaringer med andre i tilsvarende roller. Disse samlingene er ikke noe som er allment kjent i bedriften, da det bare er ledere som er invitert. Konsekvenser blir da at

de som er fast ansatt og jobber med fag har lav eller ingen kjennskap til hvordan bedriften utvikler lederskap og jobber med kompetanse rundt ledelse. Dette kan gjøre det mer utfordrende å få ansatte inn i krevende lederposisjoner. Med det faktum at bedriften vil ha et behov for flere ledere i den kommende prosjektporteføljen er dette noe som kan skape ringvirkninger. Denne problemstillingen er derfor noe HR-avdelingen bør ta tak i. Det vil være viktig å kartlegge hvilke ansatte som har potensiale og et ønske om å påta seg det ansvaret en lederrolle innebærer, og videreutvikle disse ansatte innenfor ledelsesfaget allerede før de trer inn i en krevende lederrolle.

Som studien fra Gallup viser, har ledere stor påvirkningskraft og ifølge respondentene ser vi en kobling mellom lederkompetanse og hvordan medarbeiderne blir motivert. Lederkompetanse er derfor noe som spiller en viktig rolle i en kompetansestrategi og bør sees i sammenheng med ansattes realiseringsbetingelser. Lederen har behov for å forstå hvordan ansattes atferd henger sammen med læring og at atferden til den enkelte er som nevnt i Lai (2004) direkte påvirkelig av realiseringsbetingelsene. Summen av den manglende kompetansen, lite fokus på de individuelle realiseringsbetingelsene og et belønningssystem som ikke harmonerer med stillingskravene har ført til negativ omtale innad i bedriften.

*«Det er et sånn rykte i bedriften her at det er mangel på folk som har lyst til å drive med sånn ledelse i prosjekter fordi det tar så mye tid og du får så mye mer ansvar, og du får ikke noe særlig betalt for det.»*

### **4.1.3 Overføring av kompetanse mellom prosjekter**

Bedriften vi har undersøkt har to arbeidsmetodeverktøy de benytter for å sikre tilgang til kompetanse i bedriften. Det ene heter W3 som står for Way We Work som retter seg inn mot arbeidsoppgavene for de ulike stillingene slik at de ansatte vet hva som kreves av stillingene. Det andre heter ProArc og er en database der prosjektrelaterte dokumenter lagres slik at alle ansatte har tilgang til samme dokumentasjon. Nedenfor gir en kort beskrivelse av de aktuelle verktøyene.

#### **Way We Work**

W3 er et arbeidsmetodeverktøy der de ansatte skal kunne finne instruksjoner på hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver. Det er en nettside der alle ansatte kan finne informasjon om stillingsbeskrivelser og hva som kreves av dem. Problemet er måten det er bygget opp på: «*prøv, let og finn*» som en av respondentene sa.

*«...vi har jo en del basis prosedyrer i W3, men etter min mening så er de så overordnet at de sjeldent brukes i det daglige arbeide.»*

Ideen med W3, å samle alt på et sted er god. Men å få brukt verktøyet på en god måte oppfattes vanskelig av de ansatte. Videre virker det som om instruksene og prosedyrene er for overordnet til at det er nytte i dem.

*«Den er lett tilgjengelig for alle, men den er veldig vanskelig å bruke»*

Fra intervjuene tolkes det at flere av respondentene har kjennskap til metodeverktøyet, men alt som nevnes er negativt og at de derfor ikke bruker det aktivt. Som tidligere nevnt er organisasjonsforståelse viktig. Tanken bedriften har med arbeidsmetodeverktøyet er viktig for å gi ansatte innsikt i hvordan bedriften opererer. Det som mangler for at verktøyet skal fungere best mulig er at alle har god nok kjennskap til verktøyet og kan navigere i det for å finne de instruksene som kan hjelpe dem med å utføre arbeidsoppgavene. Når denne innsikten ikke er tilstrekkelig, går bedriften glipp av en viktig læringsarena. Basert på intervjuene kan det tenkes at bedriften ville hatt stort utbytte av å forenkle tilgangen til informasjonene som finnes i W3. Bedriften har åpenbart klart å formidle hva W3 skal brukes til, noe som er et godt utgangspunkt for at de ansatte selv skal ta ansvar og søke informasjon. W3 har et bra potensiale til å bli en viktig brikke i læring og delingsmuligheter av erfaringer innad i bedriften, men tilbakemeldingene fra de ansatte er at nettstedet må optimaliseres for at det skal være et attraktivt støtteverktøy.

## **ProArc**

ProArc er et program der bedriften lagrer alle typer dokumenter. Det at viktige erfaringsdokumenter lagres i samme program som vanlige prosjektdokumenter ser ut til å være en utfordring og noe som gjør det vanskelig å navigere seg frem til det man egentlig er ute etter.

*«Altså alle offisielle dokumenter blir jo lagret i noe som heter ProArc, det er jo på en måte vår database da, for alle dokumenter. Problemet er jo at ikke jeg alltid vet hva jeg skal søke etter, jeg vet jo ikke at vi har det en gang, det er vel der kluet ligge»*

En stor andel av respondentene forteller om deres opplevelser med ProArc. Dette indikerer at bedriften har klart å formidle hva programmet kan og skal brukes til. Det er designet slik at enhver ansatt kan søke om tilgang til tidligere prosjekter og få innsikt i erfaringsdata fra disse prosjektene. Bedriften har med andre ord klart å skape en kultur der de ansatte vet hvor de kan

finne relevant dokumentasjon. Problemet med dokumentsystemet ser ut til å være tilgjengeligheten på de erfaringsrelevante dokumentene og faren for å miste oversikten. Dette kan true bruken av systemet og dermed svekke intensjonen med å utvikle et slikt erfaringsdelingssystem.

*«... det er ikke så veldig lett tilgjengelig sånn som det ligger nå, med dette dokumentsystemet hvor det er vanskelig å finne den informasjon man er ute etter ...»*

Erfaringer fra tidligere prosjekter kan sees på som input for å øke sitt eget kunnskapsnivå og øke kvaliteten på arbeidet som utføres. Det å overføre tidligere erfaringer til eksplisitt kunnskap er spesielt viktig når bedriften går over til prosjekter som krever en annen kompetanse og er mer kostnadssensitive.

#### **4.1.4 Anskaffelse av kompetanse via menneskelige ressurser**

Kunnskapsutvikling foregår på ulike nivåer. Det å ha en kompetansestrategi vil gi lite til en bedrift som er i en omstilling uten å ha en konkret gjennomføringsplan for hvor og hvordan kompetansenivået skal økes. Kompetanse i form av kunnskap hos medarbeidere kan være både taus og eksplisitt, samtidig som at den kan være kausal og prosedyrisk. Det å ha en plan for hvordan den prosedyriske og eksplisitte kunnskapen skal deles er en essensiell del av en kompetansestrategi.

Hvordan denne økningen av kunnskap skal finne sted er derfor det store spørsmålet. Som flere respondenter har antydnet opplever de ansatte at det er vanskelig å utvikle sin egen kompetanse parallelt med at arbeidsoppgavene skal foregå. Spørsmålet er dermed hvordan virksomheten kan gå fra å både ivareta krav til effektivitet, og samtidig gjennomføre systematiske aktiviteter for å heve ansattes kompetanse både generelt og innenfor spesifikke fagdisipliner. Kompleksiteten i prosjektene krever et vidt spekter av kompetanser, noe som øker utfordringene med å være faglig oppdater til enhver tid.

Bedriften kan anskaffe kunnskap på mange måter. Enten kan bedriften sende ansatte på kurs internt og/eller eksternt, i tillegg kan bedriften ansette eller leie inn personell med ønskede kompetanse. Hva som passer best for bedriften har mye med hvordan kompetansestrategien er utformet. Hvilke ambisjoner og behov bedriften har med en omstilling til det nye industriområdet har igjen mye å si for utformingen av en kompetansestrategi.

Kunnskap kan ytterligere deles i praksisfellesskap som oppstår utenfor sine vante arbeidsgrupper. Som Gotvassli (2020) sier er et praksisfellesskap et sted der mennesker med felles interesser diskuterer temaer som interesserer dem. Disse fellesskapene kan være alt fra en felles lunsj til de som møtes over internett. I jobbsammenheng vil enkeltindivider knytte seg til praksisfellesskapet hovedsakelig av egeninteresse knyttet til kunnskapsutvikling. Fra intervjuene ser vi at de ansatte setter pris på samtalene ved kaffemaskinen og i landskapet, der de deler den tause kunnskapen med gode samtaler med kolleger. Respondentene anerkjenner indirekte at det er praksisfellesskap i bedriften. Bedriften bør dyrke dette videre med for eksempel møter/presentasjoner, noe noen avdelinger allerede har begynt med og vi kommer tilbake til i kapittel 4.2.3 en lærende organisasjon. Grunnlaget for å diskutere den nyervervede kunnskapen er allerede i bedriften, selv om respondentene ikke nevner dette direkte.

### **Intern kompetanse**

På spørsmål om hvem som er ansvarlig for den faglige kompetanseutviklingen hos de ansatte er svaret ofte basisorganisasjonen i bedriften. Videre fremheves det at det er i prosjektene de ansatte lærer mest. Noe av årsaken til dette kan være at det er liten til ingen tilgjengelighet på midler til kurs og at tidspresset i prosjektene er stort. Summen av dette gjør det krevende å finne tid til basisaktiviteter som fagligutvikling utenfor prosjektene. Dette gjør jobben med å kartlegge kompetansen til de ansatte utfordrende for basisorganisasjonen og kartleggingen blir basert på medarbeidersamtaler og tilbakemeldinger fra andre i prosjektene. Mye læring kan finne plass i prosjekter dersom det settes av tid til drøfting og refleksjon rundt prosjektene. Interne møter og kurs er en viktig del av kompetansehevingen innad i en bedrift, og det å skape en kultur der de ansatte deler på kunnskapen en besitter med andre kan ytterligere bidra til å styrke kompetansehevingen. Dette temaet blir presentert i kapittel 4.2.2 Kompetanseheving.

For å styrke kompetanse og integreringen har basisorganisasjonen implementert mentorordninger i prosjektene der en med god kunnskap om sitt fagfelt får ansvar for en eller flere andre med oppgave om å dele sin kompetanse. Med mentorordningen har bedriften opparbeidet seg en organisasjonskultur der ansatte deler sin kunnskap med hverandre samtidig som basisorganisasjonen jobber med kompetanseheving inn i prosjektene. Ved siden av mentorordninger har basisorganisasjonen satt i gang et belønningssystem der egnede ansatte kan få en stillingsendring mot slutten av prosjektene der de får prøve seg på mer krevende roller. Stillingsendringer er med på å bygge CV'en til de ansatte som bedriften bruker for å bemanne fremtidige prosjekter. Denne bruken av belønningssystem og organisasjonskultur er et reelt

eksempel på teorien til Lai (2004) om realiseringsbetingelser og en positiv atferdsendring hos de ansatte. Aktivitetene basisorganisasjonen setter i gang i prosjektene gir et bedre overblikk over kompetansen basisorganisasjonen besitter grunnet at de "eier" alle ressursene i prosjektene.

*«Jeg ser på min leder i basisorganisasjonen som ansvarlig for min faglige utvikling innenfor faget jeg bedriver på vegne av min basisorganisasjon, altså ledelsesfaget. Prosjektleder ser jeg på som ansvarlig for å utdanne og utvikle mine fagkunnskaper innen det prosjektet bedriver ...»*

På oppfølgingsspørsmål om «*hvordan prosjektene sikrer at ressursene de får tildelt har den kompetansen som trengs for å utføre sine arbeidsoppgaver?*» fikk vi svaret «*Basis nominerer inn ressurser til prosjektene ...*». Basisorganisasjonen i bedriften har utarbeidet en kompetansematrise der noen av basislederne har et dokument hvor ansatte og deres kompetanse blir kartlagt, mens andre basisledere danner seg en mer intuitiv oversikt. Arbeidsmetoden for hvordan basisorganisasjonen kartlegger kompetansen til de ansatte oppfattes å være en lukket prosess da respondentene ikke har noe innsikt i hvordan denne prosessen gjennomføres. Denne prosessen er noe som burde være åpent for flere da ledere i bedriften vil ha nytte av denne informasjonen og de ansatte vil kunne følge opp sin egen utvikling. Vi nevner dette nærmere i neste avsnitt.

Ledelsen i prosjektene kan ønske seg spesifikke ressurser inn i sitt prosjekt. Det fremheves fra respondentene i slike stillinger at prosessen og forhandlingen rundt tildelingen av ressurser er tidkrevende og i liten grad preget av automatikk. I visse prosjekter kan det være vanskelig å kommunisere hva slags ressurser det er behov for da prosjektene kan være komplekse og/eller kreve en kompetanse som er noe ukjent for bedriften. Basisorganisasjonen som fordeler ressurser sitter ikke alltid med nødvendig kunnskap om hva alle prosjektene omhandler, noe som gjør allokeringprosessen enda mer krevende. Prosjektledelsen må selv ta initiativ til å forklare hva prosjektet handler om til basisorganisasjonen. Det kan derfor være en fordel for bedriften å skape en felles plattform som både basisorganisasjonen og prosjektledelsen har innsikt i, og hvor de fortløpende kan legge inn kompetansen til den enkelte ansatte der de ansatte selv kan følge med på sin egen utvikling og hvilke mål de har satt seg. I dag følges den enkelte opp gjennom medarbeidersamtaler sammen med basisorganisasjonen. Under disse samtalene kartlegges kompetansen til den ansatte, om målene fra sist samtale er oppnådd og hvilke nye mål den enkelte vil sette seg. Flere respondenter har sagt «*jeg husker ikke helt hvilke mål som ble satt sist*». En felles plattform vil være hjelpelig for prosjektene da prosjektledelsen har bedre innsikt i hva prosjektet går ut på og dermed lettere kan ønske seg spesifikke ressurser basert på

kompetanse. Det å bevisstgjøre de ansatte på sin egen utvikling kan være motiverende for flere og endre deres atferd til å bli mer lærevillige (Lai, 2004).

Bedriften har en strategi for hvordan de ønsker å kartlegge og heve kompetansen til sine ansatte innad i de kjente prosjektene, men denne strategien fremstår dårlig kommunisert til de ansatte. Utfordringen til bedriften er at det nå må erverves en ny og ukjent kompetanse. Bedriften har fremdeles den største andelen av de ansatte i olje og gass prosjekter hvilket er ansatte som ikke har erfaring innenfor fornybar energi. En respondent forteller om en tilnærming på de nye prosjektene som handler om å søke informasjon hos kunder og leverandører, samt prøve og feile. De andre respondentene har ikke snakket om hvordan de skal erverve den nødvendige kompetansen. Om tilnærmingen med prøve og feile er representativ for hvordan den nye kompetansen skal erverves har bedriften en utfordring knyttet til hvordan de ansatte skal erverve den nødvendige kompetansen. Gitt at bedriften ikke har en strategi for hvordan de ansatte kan heve sin egen kompetanse bør dette prioriteres, hvis bedriften allerede har en slik strategi bør denne kommuniseres tydeligere til de ansatte.

### **Konsulenter**

Det finnes fordeler og ulemper med innleide konsulenter. Konsulenter kan bli leid inn av flere årsaker. Enten er de leid inn for å øke produksjonen i perioder med en stor arbeidsmengde eller for å tilføre spesialkompetanse (Gabrielsen et. al., 2007, s. 1). Den bedriften vi har undersøkt bruker primært den første gruppen med konsulenter med unntak innenfor visse områder.

*«... og veldig stor andel av konsulentene som vi leier inn på store prosjekter er ren arbeidskraft som forventes å utføre noen oppgaver som vi kunne ha gjort på egenhånd, men vi trenger mengden»*

Oppsummeringen av intervjuene viser at det kan være en viss sammenheng mellom stillingstype og hvor mye ansatte lærer av konsulentene. Ansatte som jobber med fag, svarer at de lærer av konsulentene og kompetansen de tar med inn i bedriften, mens ansatte i ledende posisjoner sier de lærer lite av konsulentene. Dette kan ha en sammenheng med at bedriften ikke tar inn konsulenter for å fylle ledende roller. Hvordan disse konsulentene blir integrert i bedriften kan ha mye å si for hvordan kunnskapsdelingen blir mellom konsulenter og ansatte. Ifølge Gabrielsen et. al. (2007, s. 3) er det flere parametere som spiller inn når en skal integrere konsulenter i bedriften, blant annet hvor en plasserer konsulentene til det sosiale miljøet.



Viktigheten av å integrere konsulentene er todelt spesielt når bedriften har en stor andel konsulenter på prosjektene. For det første er det viktig å sikre at konsulentene deler sin kompetanse da de ofte er gode på sitt spesifikke område. Det andre er for å sikre at konsulentene setter seg inn i bedriftens tankegang både på et detaljnivå, men i tillegg overordnet om hvordan bedriften jobber mot andre aktører. Av den grunn er det viktig at konsulentene settes inn i hvordan bedriften fungerer slik at faste ansatte og konsulenter jobber som en samlet gruppe med de samme kjerneverdiene. Uten ansatte og konsulenter med samme kjerneverdier kan det skapes problemer for bedriften, både når det gjelder produksjon, kostnader og effektivisering i prosjektene.

Tryggheten med ansettelse er at kunnskap i større grad blir værende i bedriften. Bedriftens aktive valg med å bruke konsulenter for å holde produksjonen oppe under hektiske tider, og ikke for å tilføre kompetanse, eliminerer problemet med at kritisk kompetanse forsvinner. Konsulentene har som regel roller der bedriften har samme kompetanse blant sin faste ansatte, men avvik forekommer og er gjerne selvvalgt av bedriften.

Det sosiale i en bedrift er en viktig del av integreringen for å sikre samhold som kan styrke kunnskapsdeling mellom konsulenter og faste ansatte. Fra respondentene fremkommer det varierte meninger der de fleste oppfatter at konsulenter blir godt integrert i prosjektene de er med i, men når det kommer til den sosiale biten av bedriften er det annerledes. Noen hevder at konsulenter *«Blir ikke så veldig integrert, de får jo nesten ikke vært med på noe sosialt»*, hvor da det sosiale er det de tenker på som integrering.

*«Altså sånn på det sosiale så er det jo veldig lite, som regel så får konsulenter ikke være med på så veldig mye .... Men i stor grad føler jeg at de blir integrert i bedriften relativt fort altså ...»*

Det virker som å være et tydelig skille i hvilke sosiale aktiviteter konsulentene får ta del av. *«... i prosjekt blir de behandlet som alle andre prosjektansatte føler jeg ...»*. Dette utsagnet viser til en god integreringskultur i prosjektene mens *«hvis det er fest med julemat på basis så er det bare de faste ansatte som er med på det»*.

Konsekvensen av en dårlig integrasjonsprosess kan gi store økonomiske konsekvenser og er en risiko som øker ved innleie av konsulenter som tilfører spesialistkompetanse. Bedriften har som nevnt hoveddelen av de innleide som produksjonspersonell, men de leier i tillegg inn konsulenter for deres spesifikke og tildels unike kompetanse. Det vil være spesielt viktig å integrere denne

gruppen konsulenter i bedriftens arbeidsmetodikk, krav og det sosiale da de gjerne sitter med roller som innebærer ansvar.

*«også har vi noen konsulenter som innehar kompetanse som vi ikke har, både selvvalgt eller ikke valgt utfra om det er vanskelig å få tak i kompetansen, og de tilfører en god del inn til bedriften i forhold til at de innehar kompetanse som vi ikke har, og som vi trenger.»*

Den gruppen med konsulenter som innehar spesiell kompetanse er ekstra viktig å få integrert i bedriften for at de skal ville komme tilbake som konsulent og ikke gå over til konkurrerende bedrifter. Her er det fare for kunnskapslekkasje av kompetansen konsulenten har ervervet i bedriften (Gabrielsen et. al., 2007, s. 8). Det at de besitter en kompetanse som normalt er vanskelig å anskaffe gjør det til et konkurransefortrinn å kunne beholde disse konsulentene innad i bedriften noe en sosial integrering vil bidra med. God integrering vil i tillegg kunne gi en økonomisk gevinst, da det kreves mye tid og ressurser for å integrere en konsulent, samtidig som mangel på bedrift spesifikk kunnskap kan føre til kostbare feil.

### **Nyansettelser**

Det er flere fordeler med å ansette nye når en tenker langsiktig selv om det kan ses på som det mest risikofylte rammeverket ifølge Capron & Mitchell (2012). Kortsiktig kan en ansettelse være mer kostbart enn å leie inn eller utvikle internt, men klarer bedriften å holde på de som blir ansatt har de en stor mulighet til å utnytte, bygge og forme kunnskapen deres og få et godt utbytte av investeringen sin (Capron & Mitchell, 2012). Noe interessant som kom frem under intervjuene er at:

*«snittalderen i bedriften går, om ikke den går opp med to år i året, så er det iallfall, går den skremmende høyt opp. Så jeg tror det er essensielt at vi klarer å få rekruttert unge folk også inn i bransjen»*

En snittalder som øker, indikerer at det er mangel på rekrutering eller at bedriften ikke klarer å holde på de ansatte, både nyansatte som er nyutdannet og de som har noe erfaring fra før. Årsaken til at ansatte ikke blir værende kan være a) mangel på lederkompetanse som gjør at de ansatte ikke blir motivert nok, b) muligheten til personlig utvikling, c) om lønn er tilfredsstillende med tanke på hvilke arbeidsoppgaver de ansatte får/gjør og d) alt skal gjøres på den gamle måten og effektivisering blir ikke alltid tatt like godt imot, noe som kan skape en følelse hos de ansatte at de ikke får utnyttet potensialet sitt. For å hindre at snittalderen fortsetter å øke må bedriften rekruttere yngre medarbeidere. Bedriften bør se på hvilke markedsføringsmuligheter som finnes i bedriften i dag og se om dette kan forbedres eller endres

for å nå ut til et yngre publikum. En mulighet for å øke eksponeringen er å stå på stand på forskjellige universiteter eller holde bedriftspresentasjoner. Flere respondenter snakker om viktigheten med å ansette yngre med et annet syn og da er det viktig å eksponere seg for denne gruppen på et tidligere stadium.

Under intervjuene ble det spurt om «*Hvilken rolle spiller nyansettelse for tilføring av nødvendig kompetanse?*», hvor flere nevnte viktigheten med å ansette nye unge som tilfører en annerledes tankegang og kan utfordre de eldre i bedriften. Med den økende snittalderen er det viktig å ansette nye da det vil være ansatte som går av med pensjon. De fleste snakker om nyansatte som nyutdannede eller yngre personer. Grunnen til dette kan være at flere nevner at de sliter med å ansette folk med ansiennitet og derfor må se til nyutdannede.

*«Også er det ikke alltid det er like lett å få tak i den type seniorkompetanse, så da kan det hende vi ansetter noen som er litt yngre som må utvikles»*

Fordeler med å ansette unge som kommer rett fra utdanningsinstitusjoner er som en respondent sa «... Så er det lettere og påvirke også en ung person og føre de inn i en retning da.». En person som ikke har noe spesiell erfaring kan dermed lettere starte med å lære det nye bedriften skal satse på istedenfor å måtte gå igjennom en stor omstilling i arbeidsmetodene. Bedriften vi har studert har i dag en stor del av kompetansen i prosjekter med oppmålingskontrakt som olje og gass prosjektene gjerne er. De nye prosjektene trenger et annet tankesett med tanke på kontraktsformen. Det å komme inn som nyansatt vil gjøre det lettere å lære og implementere de nye metodene rundt fastpriskontrakt kontra det å omskolere en som alltid har jobbet med oppmålingskontrakter. Utfordringene knyttet til fastpriskontrakt blir nærmere diskutert i kapittel 4.3.2. ny tankegang. De nyansatte vil ofte ha en annen tilnærming til hvordan en erverver kunnskap og kan tilføre kompetanse inn i bedriften på andre områder enn dirkete fagkompetanse.

*«... så må man tilføre ny arbeidskraft ifra enten fra skole direkte eller fra nyere utdannede, så vi er helt avhengige av å fornye oss litt med nyere kunnskap som læres på skolen i dag da, som kanskje ikke seniorenene våre noen gang har på en måte vært igjennom ...»*

En respondent forteller intervjuerne om sin oppstart i bedriften og at respondenten på eget initiativ igangsatte effektiviseringsprosesser.

*«... jeg kom inn i en gruppe med ganske mange eldre, veldig kunnskapsrike men kanskje ikke så kompetente når det gjelder IT og sånt da, så det var veldig mye tid i den gruppa som ble brukt på, ting som nødvendigvis ikke var så viktig ...»*

Dette kan sees i sammenheng med den økende snittalderen i bedriften og et behov for å forny visse arbeidsmetoder, noe nyansatte med annen erfaring kan tilføre bedriften. Viktigheten av nyansatte er derfor todelt, en nyansatt vil lettere kunne formes og settes inn i bedriftens behov i forhold til en som har lang erfaring med bedriftens eksisterende arbeidsmetode. For det andre kan en nyansatt tilføre et nytt syn på de innarbeidede prosessene og kan se forbedringspotensialet for å effektivisere visse prosesser.

#### **4.1.5 Kjennskap til kompetansestrategi i bedriften**

Et sentralt spørsmål under intervjuene var om respondentene hadde kjennskap til om bedriften har en kompetansestrategi og hva den eventuelt innebærer. For å kunne innarbeide en kompetansestrategi er det viktig at bedriften klarer å formidle denne til sine ansatte slik at alle jobber samlet mot et felles mål.

Respondentene har svart litt tvetydig på om bedriften har en kompetansestrategi og hvordan de skal komme seg gjennom omstillingsprosessen bedriften nå er i. Denne oppfattelsen kan tyde på en svak formidlingsevne nedover i organisasjonen.

*«Ja, det er det. Og den har de jobbet med lenge, det her med å komme inn på vindmarkedet har bedriften jobbet med kjempe lenge, det er en strategi de fører.»*

Som nevnt i 4.1.1 er det et kjennskap til omstillingen bedriften gjennomgår, det å komme seg inn på vindmarkedet, men kompetansestrategien synes uklar. Det respondentene ikke snakker om er hvordan bedriften skal klare det, hvilke krav som stilles til de ansatte og hvilken kompetanse det vil bli behov for. Konsekvensene av å ikke ha en konkret plan og at de ansatte ikke vet hvilke krav som kommer til å stilles kan bli stor. Det at de ansatte går inn i det ukjente uten noe konkret kan svekke motivasjonen og det kan bli vanskelig å få til en god omstilling. Hvordan bedriften kan sikre at de ansatte er motivert og innforstått med endringene blir tatt opp i kapitel 4.2.2 Kompetanseheving.

#### **4.1.6 Konklusjon: Hva kjennetegner en god kompetansestrategi?**

Det som kjennetegner en god kompetansestrategi, er ifølge Lai (2004) å ha en klar plan for hvordan bedriften skal nå sine mål gjennom tiltaksområder og klare retningslinjer for utvikling, noe som kan diskuteres om bedriften i dette casestudiet faktisk har.

Funnene som er gjort i intervjuene peker på noen klare svakheter hos bedriften vi har undersøkt, der formidlingsevnen av hvilken kompetanse det vil være behov for muligens er den største

akilleshælen. Det vil bli et behov for en fornyet kompetanse innenfor flere fagområder hos bedriften, inkludert på et organisasjonsstrukturelt nivå.

Det konkluderes derfor med at en god kompetansestrategi består av flere elementer. For bedriften vi har undersøkt må det jobbes med lederkompetansen blant bedriftens ledere der bedriften må skape tid for en leder til å utøve lederfaget, samt at informasjonsflyten nedover i bedriften må optimaliseres. Som nevnt under 4.1.2 lederkompetanse er ledelsesutvikling noe lederne i bedriften savner. Det å utvikle ledere blir viktig ettersom lederne i bedriften er leddet som knytter sammen bedriften, kompetansestrategien og de ansatte.

## 4.2 Læringsmiljø

Forskningsspørsmålet om læringsmiljø er: Hva kjennetegner et godt læringsmiljø/kultur? Det vi ville finne ut av under dette spørsmålet var a) hvordan lærer folk best, b) hvordan spiller ledelsen inn, c) er det en evne til å bruke ny kunnskap i bedriften, d) finnes det støtteordninger for utvikling og læring og e) hvilken rolle konsulenter spiller inn for læringsmiljøet.

Det å ha et bra læringsmiljø i en bedrift er viktig og spesielt for en bedrift i omstilling. Som nevnt i forrige kapittel er snittalderen noe som er stigende og dette kan få konsekvenser for læringsmiljøet da de ansatte har innarbeidet en metode over flere år som fungerer for dem og som er tilknyttet olje og gass prosjekter. Det å ansette nyutdannede kan tilføre en annen tilnærming til hvordan en erverver kunnskap. Hvis bedriften klarer å tilrettelegge for nytenkning er dette noe som kan være positivt da det vil være et kontinuerlig behov for tilegnelse av ny kunnskap. I en bedrift som over tid har opparbeidet seg god kjennskap til hvordan de utfører prosjekter kan det være nyttig å få inn nye og friske sinn, noe respondentene bekrefter. I kapittel 4.1.4 anskaffelse av kompetanse har vi skrevet om hvilke muligheter ansettelse av yngre vil tilføre en bedrift. Dette kan i tillegg påvirke læringsmiljøet da en yngre gruppe tilfører ny kunnskapen.

*«En ting er jo at det kommer inn nye og friske tanker om utvikling og, presser de litt eldre til å kanskje tenke litt nytt»*

Et godt læringsmiljø kan kobles mot resultatene bedriften leverer. For å øke kompetansen innad i bedriften er det viktig å sette av tid til å 'trene' på det man jobber med, noe som kan være krevende i en bedrift der det er et stort fokus på å føre timer mot prosjektet (Rennemo, 2019). Det å få fullført oppgaver i et prosjekt er noe som ville ha hjulpet på læringskulturen. I dag flyttes endel ansatte over til nye prosjekter før prosjektslutt. Muligheten til å lære av sine egne feil og

rette opp i dem er noe som vil gi mestringsfølelse og bedre innsikt i hvordan oppgaven burde blitt løst. Dette er noe en respondent tror vil ha en stor betydning gjennom å «*få være med i prosjekter fra A-Å*». Ved å jobbe på et prosjekt gjennom alle fasene vil det tilføre kompetanse til de ansatte som vil være gunstig for bedriften for kommende prosjekter. Som nevnes i 4.3.1 organisasjonsstruktur vil fremtidige prosjekter ha behov for færre ressurser per prosjekt, og flere ansatte må derfor sitte på prosjektet gjennom hele prosjektgjennomføringen. Bedriften vil derfor ha en fordel av å heve den totale kompetansen blant de ansatte.

#### **4.2.1 Lessons learned**

Med et økende tids- og kostnads press på prosjektene er det blitt mer relevant med gode erfaringsoverføringer mellom prosjektene for å ta i bruk det som har fungert godt tidligere og å unngå de samme feilene. Bedriften har derfor ‘lessons learned’ sesjoner ved prosjektets slutt som brukes ved oppstarten av nye prosjekt.

*«at man gjennomfører noen type lessons learned eller erfaringsoverføringer fra det nærmeste man kommer prosjekter som ligner litt for å se på hva som har, vært gjort bra på andre prosjekter da»*

Fra respondentene fremheves det at lessons learned er en godt innarbeidet prosess blant de som innehar lederroller. Prosessen rundt lessons learned er ikke en kontinuerlig prosess hvor erfaringer blir skrevet ned i hele prosjektets levetid, men det er et arbeid som blir gjort i slutten av et prosjekt. Dette kan være utfordrende da viktige elementer kan bli glemt ettersom mange prosjekter går over flere år. Ved prosjektets slutt blir det lagt størst vekt på hva som kunne vært bedre, mens det som var bra ofte blir glemt. I videreførelse til nye prosjekt er det like viktig å få med hva som var bra, som å få med det som kan forbedres. Flere nevner at denne metoden til erfaringsoverføring mellom prosjekter kunne vært forbedret og at mye erfaring går tapt under denne prosessen. Et tiltak for å forbedre dette er en kontinuerlig prosess der erfaringer blir skrevet ned under hele prosjekteringsfasen.

*«Så det har vi erfart at, det er f.eks. en ting som har gått veldig bra på, eller dårlig på et prosjekt, også har vi på neste prosjekt fokusert på det, så har vi glemt å skrive det i erfaringsrapporten til det nye prosjektet, også går vi tilbake til en feil som vi gjorde for to prosjekter siden ...»*

Lessons learned dokumentene blir lagret i ProArc og som nevnt i kapitel ProArc er det ikke alltid like lett å finne det som er nyttig i din situasjon, og dokumentene er ofte på et overordnet nivå.

Mye av kunnskapen og erfaringene folk sitter med og som burde blitt skrevet ned i rapportene er taus kunnskap og blir dermed glemt (Polanyi, 1966, referert i Gotvassli, 2020).

*«Vi har forbedringspotensialet på, synes jeg da, på en måte på tilgjengeligheten på informasjon som er skrevet ned i lessons learned, det er veldig mye som er felt ned, men jeg synes det er veldig vanskelig å søke og lete og finne de riktige tingene.»*

Det blir lagt ned endel tid til å lage lessons learned dokumenter, men det virker som at disse dokumentene blir lite brukt. Utfordringer kan være knyttet til vanskeligheten med å finne de ønskede dokumentene som inneholder informasjonen man søker når en først klarer å finne det rette dokumentet. Det som bør forbedres er dermed å skape en bedre oversikt og at alle dokumenter er tilgjengelige for alle ansatte, slik at positive erfaringer kan videreføres og dårlige erfaringer kan unngås i alle ledd av prosjektet. Erfaringsdokumentene må bli levende dokumenter som blir tatt i bruk gjennom hele prosjektet fra start til slutt. Tiltak bedriften kan gjøre er å sørge for at disse dokumentene er lettere tilgjengelig for alle og oversiktlige. Samtidig som dokumentene må være av en slik kvalitet at leseren av dokumentene finner den informasjonene de søker. Et forslag kan være å dele erfaringsdokumentene avdelingsvis slik at erfaringsdataen man søker er mer oversiktlig.

#### **4.2.2 Kompetanseheving**

For å øke den interne kompetansen i bedriften trenger de ansatte enten å bli utfordret, sendt på kurs eller ta mer utdanning. De fleste respondentene har respondert at de lærer best i prosjektene. I tillegg fremhever respondentene at det er lite nyttig med kurs hvis de ikke får mulighet til å bruke og implementere kunnskapen i prosjektet de er på. Som tidligere drøftet kan dette skyldes tidspresset i prosjektene. Konsekvensen av dette blir at den nyervervede kunnskapen ikke blir diskutert og delt med de andre ansatte og kunnskapen forblir dermed taus. Ved å tilrettelegge for arenaer der de ansatte har tid og mulighet til å dele sine erfaringer vil den tause kunnskapen bli eksplisitt. I kapittel 4.2.3 En lærende organisasjon vil vi snakke mer om dette.

*«... man kan godt sitte på kurs i noen dager, men så lenge man ikke bruker det i praksis så lærer du ikke så mye av det ...»*

De få som har vært på kurs innen noe faglig og ikke bare kulturelle kurs, sliter med å kunne få implementert den nye kunnskapen i det daglige arbeidet. Den største utfordringen er å sette av tid til å dele det man har lært. Kompetanseheving gjennom kurs der de ansatte viderefører det de

har lært til andre i bedriften er noe som er helt nødvendig for å ha nytte av investeringen. Metoden kunne spart tid og penger på lang sikt i bedriften, men det å ha ressursene til både kurs og å implementere kunnskapen og eventuelt nye metoder er noe som i dag er fraværende. Slik de fleste av respondentene ser det i dag er det kun den som blir sendt på kurs som får økt sin kompetanse.

*«De har ingen kunnskap, de som ikke var med på de kursene der, ja, enkelt og greit ... ikke så mye, hva skal vi si, kunnskapsdeling egentlig ...»*

Normalen er nok slik som flertallet nevner, men som en sier «... det har vel hendt at noen har blitt bedt om å presentere deler av kurset for flere kolleger da ...». Hadde dette blitt en normal i bedriften ville kurs kunne blitt en mye større læringsarena for bedriften. Motivasjonen for å delta på kurs, viljen til å følge med og lære noe nytt kunne hatt stor innvirkning på kompetansehevingen i bedriften. Som nevnt i kapittelet om intern kompetanse brukes prosjektene i dag som en læringsarena og mye kan læres der, men her ser det ut til å være et forbedringspotensial i form av å sette av tid til refleksjon og drøfting. Det å ha en stor nok kurs pot eller tid satt av til møter hvor læring er hovedmålet er noe som kan hjelpe til med at bedriften utvikler og hever kompetansen til sine ansatte.

En type kurs flere nevner å ha deltatt på er kurs for å heve den kulturelle kompetanse. Bedriften arbeider i et internasjonalt miljø der det er behov for å samarbeide med andre kulturer både under designfasen og fabrikkasjonsfasen.

*«Vi har jo ikke bare nordmenn som konsulenter eller ansatte, vi har jo personer fra Singapore, Filipinene, indere, Thailand, og mange andre land, øst-europeiske land, engelskmenn, så det, vi har et fokus på det å på en måte ta hensyn til andre kulturelle forskjeller.»*

Denne type kurs har de ansatte ved oppstarten av prosjekter for å sikre at en «... kan utøve jobben sin enda mer effektivt i Norge når vi samarbeider med så mange land ...». Dette skal hjelpe bedriften til å styrke organisasjons forståelsen blant de ansatte og styrke relasjonen mellom de menneskelige ressursene på et kulturelt nivå (Jones, 2013). Det at bedriften har sett viktigheten med å ha kurs om kulturell kompetanse er et svært godt utgangspunkt for videre kursvirksomhet.

Bedriften er en prosjekteringsbedrift der et fåtall av de ansatte er med i start- og slutfasen av prosjektet da det er minst behov for arbeidskraft i disse fasene. I start- og slutfasen er det et større behov for spesifisert kompetanse enn i selve prosjekteringsfasen og de ansatte går glipp av en utviklingsmulighet når de flyttes over på nye prosjekter før det forrige er ferdig. Som en



respondent har sagt *«nyttig kunnskap/historie forsvinner når man gir arbeidsoppgavene videre»* noe som kan skape utfordringer i en slutfase. Det å beholde de ansatte i prosjektene vil være med på å heve kompetansen til de ansatte og de vil bedre kunne se hva arbeidet deres har å si for sluttresultatet.

*«Erfaring tilsier at det er fornuftig for vår avdeling å mobilisere personell fra start til slutt i et prosjekt. Det er bedre å la alle være delvis mobilisert fremfor å la andre overta arbeidsoppgaver»*

### **Styrking av lederkompetanse**

Viktigheten av lederkompetanse ble diskutert i 4.1.2 Lederkompetanse, hvor det fremheves fra intervjuene at det ikke er noe som har blitt prioritert i bedriften. Det er noen tegn på forbedring innad i bedriften hvor det nå er mulighet for å dele litt erfaringer.

*«... det de gjør nå er at de kjører noe litt sånn samling, som de kaller ledersamlinger som er på en måte, med litt sånn nyttig informasjon, deling av erfaringer og sånn type ting.»*

Det at ledersamlinger er noe som har kommet inn i bedriften den siste tiden viser tendenser til at bedriften nå forstår hvor viktig ledelse er. Samlingene gir en mulighet til deling av erfaringer for noen, men flere savner en plattform hvor ledere kan diskutere erfaringer og ikke bare presentere erfaringene. Ledersamlingene er ikke bare for de som er i en avdeling, men for en mye større gruppe. Det å få delt opp alle som deltar på disse ledersamlingene til mindre grupper slik at de kunne fått diskutert det som er blitt presentert og kanskje få muligheten til å presentere sine egne erfaringer ville nok vært positivt. Som en i lederposisjon sa:

*«... så det finnes et sånt fora, men det er ganske mange der, så det er ikke en workshop, det er mer en presentasjon.»*

Selv om et lederforum er etablert, er det fortsatt et savn blant noen ansatte for et konkret forum der alle kan dele sine erfaringer for å så diskutere dem. Siden forumene er forbeholdt ansatte som sitter i lederposisjoner, er det begrenset for hvor mange som får muligheten til å presentere sine erfaringer og dermed er det ikke alle som får dekket behovet de ønsker. Ved å etablere et forum der flere får delt sine erfaringer vil bedriften kunne skape mer kompetanse hos alle i lederposisjoner. Videre vil dette kunne bidra til at læringsmiljøet blir bedre og muligheten for å skape flere aktivt engasjerte innad i bedriften vil være stor. Selv om lederforumet ikke er den optimale arenaen for å dele erfaringer er det noe de ansatte setter pris på. Lederforumet er et

aktivt tiltak bedriften har tatt for å ha en samlingsplass for lederne i bedriften. Denne typen forum blir i tillegg fremhevet i en annen avdeling, noe vi diskuterer i neste kapittel.

### 4.2.3 En lærende organisasjon – organisatorisk læring

For å sikre at læringsmiljøet oppnår sin ønskede effekt er det viktig å forstå mekanismene rundt det å være en lærende organisasjon. I kapittel 2.4 skrives det om individuell og organisatorisk læring som komponenter bedriften må ha forståelse for. Da bedriften er i en omstilling som skyldes en strategisk endring, kreves det påfyll av ny og nødvendig kompetanse. Konsekvensen av å ikke forstå hva en lærende organisasjon er vil gjøre prosessen krevende og mye tid og ressurser kan gå tapt i forsøket.

Som tidligere nevnt i kapitlet om intern kompetanse har respondentene sagt at de lærer i prosjektene og at «*det er ca. null budsjett til kurs, og også veldig lite tid*» selv interne kurs. Det virker som bedriften ikke har implementert den organisatoriske læringen som er å gjennomføre felles læringsprosesser blant organisasjonens medlemmer (Dalin, 1999). I motsetning til flertallet av respondentene var det en respondent som forklarte om et godt etablert system med erfaringsoverføringsmøter innad i en avdeling av bedriften. Erfaringsoverføringsmøtet ble kalt for CET og er «*startet på eget initiativ*». Andre avdelinger i bedriften tar ikke i bruk denne læringsarenaen i dag.

CET ble innført av flere årsaker og som nevnt i 4.2.1 lessons learned har bedriften systemer for å dokumentere og bruke erfaringer fra tidligere prosjekter, men det er tungvint å finne frem. Dette er noe som blir nevnt av initiativtakeren for CET.

*«Starte prosesser i et miljø for å kunne diskutere, skapt fordi lessons learned havner som et dødt dokument i ProArc»*

Det er ifølge respondenten mye taus kunnskap i bedriften som de ønsker å løfte frem og dele. CET ble derfor skapt og er en arena på tvers av lokasjoner og kulturer for å dele kunnskap med hverandre å skape et ressursnettverk. De ansatte får jevnlig innsikt i andre deler av avdelingen via CET møtene ved forskjellige presentasjoner om aktuelle ting hver tredje uke.

*«Alle skal kunne bygge på det samme, ha en kultur som byr på det de kan. Kultur med deling og at en har en resursperson en kan ta kontakt med.»*

Med CET møtene legger bedriften til rette for å skape en kultur der målet er å fortsette diskusjonen mellom de ansatte utenfor møtet, noe man kan tenke seg og er tanken med

lederforumet. Bedriften jobber med å sette i gang en prosess hos de ansatte der bedriften har tatt aksjon for å aktivt dele mer kunnskap mellom de ansatte. På spørsmål om dette var igangsatt i andre deler av bedriften svarte respondenten:

*«Det er avklart med leder for lokasjon at dette er et initiativ som starter og testes ut innen den kommersielle aksen først. Andre fagmiljøer i bedriften er informert og vurderer å starte egne fora for å øke bevisstheten rundt den lærende organisasjon. Alle andre ansatte i bedriften er selvfølgelig også velkomne til å delta i dette kommersielle fora»*

Da respondentene fra andre avdelinger ikke forteller om noe lignende hos dem samt kommentaren om at CET er satt i gang på eget initiativ tolkes det dithen at bedriften ikke har en overordnet strategi for disse møtene, men at de er avhengig av avdelingsledere som aktivt engasjerer seg i læringsprosesser i sin avdeling. Uten gode ledere som tar initiativ ville bedriften hatt en mye lenger vei å gå. Med initiativet til en leder har ballen begynt å rulle og det er mye lettere for bedriften å bli en god lærende organisasjon. Viktigheten av disse møtene er noe som kommer frem fra respondentene, i neste kapittel tar vi opp ønsket fra respondentene om å få inn en form for møter i avdelingene.

#### **4.2.4 Samarbeid som del av læringsmiljø**

Noe som spiller en stor rolle for læringsmiljøer i en bedrift, er samarbeid mellom de ansatte. For at de ansatte skal dele kunnskapen sin med hverandre er det viktig at alle er villige til å dele og at det er et godt samarbeid innad i avdelingene. De fleste snakker om at samarbeidet i sin prosjektavdeling og generelt i bedriften er bra.

*«... det er bare bra, alle bidrar, altså vi er jo en del konsulenter der hvor jeg sitter, men de også, samarbeidet er veldig bra ...»*

Bedriften vi har undersøkt har to akser, en prosjektakse og en basisakse. Basert på intervjuene ser vi at samarbeidet er forskjellig innad i de to aksene. Respondentene forteller at samarbeidet i prosjektene er bedre enn i basisorganisasjonen.

*«Den opplevelsen av samarbeidet her er vel ikke helt tilstedte ... ganske dårlig rett og slett ... ikke noe veldig god, hverken informasjonsdeling eller kunnskapsdeling i den gruppa ... på prosjektnivå vil jeg si det er bedre ...»*

Det at respondentene har delte meninger rundt samarbeid kan ha noe med hva de selv mener er et bra samarbeid. Noen kan ha større forventning til hva som skal deles uoppfordret, mens andre tenker at hvis en får svar på et spørsmål så er det godt nok og de føler det er et godt samarbeid.

*«Det er masse erfaringsoverføring, og det er ingen som sitter liksom på informasjon og ikke vil dele.»*

*«Det er veldig enkelt å spørre folk og man får svar, men det er ikke sånn at folk deler med seg av ting.»*

Sitatene over viser skjevhetene som finnes blant respondentene. Dette kan ha sammenheng med hvordan det blir tilrettelagt for samarbeid. Med god tilrettelegging vil det kunne skape større vilje til å dele kunnskapen mer uoppfordret. Klarer bedriftene å skape et miljø for deling hvor alle føler at de har noe å tilføre og lære, kan samarbeidet og læringsmiljøet forbedres. Enigheten om hva som er bra samarbeid vil da kunne bli mer likt mellom alle ansatte. Forslag fra en respondent på hvordan det kan tilrettelegges på en bedre måte er å sette av mer tid til møter eller lignende aktiviteter der det er rom for å diskutere. Det fremkommer fra flere respondenter at det er et ønske om et praksisfellesskap med kompetansedeling. Dette er noe vi har diskutert i kapittel 4.1.4 anskaffelse av kompetanse.

En respondent i lederposisjon utdyper at vedkommende prøver å få til en tilrettelegging ved å ha møter innad i avdelingen og på tvers av prosjektene, slik at ikke alt er låst til prosjektene. En annen måte bedriften kan legge til rette for et bra samarbeid er ved å passe på at alle blir godt kjent og har et *«... felles mål for alle, at vi skal jobbe best mulig»*.

*«Det har jo vært en sånn klassiker å ha samlinger, teambuildings, sosiale sammenkomster, det har liksom vært en veldig fin måte å gjøre det på da, ved å få kjennskap.»*

Denne typer møter som respondentene ønsker å innføre er tilsvarende med det andre avdelingsledere har innført i sine avdelinger. Dette betyr at viljen og motivasjonen til å starte denne typen møter allerede finnes i bedriften og det konkluderes derfor med at bedriften bør sette av noe mer tid til slike lavterskeltilbud. Disse møtene har som mål å øke kompetansen til de ansatte ved å skape en nysgjerrighet rundt temaene i møtene. Møtene er lagt opp som en presentasjon der de ansatte vet hvem de kan kontakte for å få oppklaring eller mer informasjon, og en respondent har uttalt at bedriften håper disse måtene starter en faglig diskusjon blant de ansatte.

## Koronaens innvirkning

Læringsmiljøet som finner sted på kontoret, kan ha stor betydning for utviklingen til de ansatte. Dette er noe som en kan se har blitt sterkt påvirket av koronapandemien som har herjet det siste året. Mange har sitte på hjemmekontor helt siden landet stengte ned i mars 2020 og dermed ikke møtt kollegaer som normalt på kontoret. Da respondentene ble spurt om hvordan korona har påvirket læringsmiljøet svarte de fleste at det hadde påvirket en del. Respondentene forteller under intervjuene om savnet ved å kunne rulle stolen bort til nabopulten for å diskutere problemstillinger, istedenfor å måtte ringe over teams hvor en da risikerer å sitte hele dagen.

*«de tingene du bare plukker opp ved å på en måte møte folk i lunsjen som du ikke jobber med, møte noe ved kaffemaskinen også bare snakker du litt og så plutselig så dukker det opp et eller annet erfaringer eller et eller annet sånt, alt det det der mister du jo»*

Den tilfeldige læringen som kan finne sted i et kontorlandskap er ikke like lett å få til når alle sitter på hjemmekontor. Noen er derimot fornøyde med å ha sittet på hjemmekontor for alt er bare et tastetrykk unna. Slike forskjeller er noe som alltid vil finne sted, men for å utvikle og ha et godt læringsmiljø, og dermed oppnå gode resultater kan det å være på et felles kontor ha stor betydning. Som Dalin (1992) hevder at det er viktig for medarbeidere å være i et miljø som er preget av at de får utfordringer og at de får prøve og feile som en del av læring for å bli kompetente medarbeidere som gir gode resultater. Gjennom intervjuene trekkes det flest positive linjer mot å samles på kontoret kontra hjemmekontor for å få et best mulig læringsmiljø.

Hvor effektive de ansatte jobber på hjemmekontor er og noe det er litt uenigheter om blant respondentene. Noen føler at de er mye mer effektive på hjemmekontor grunnet at de ikke blir forstyrret av at kolleger ruller bort for å sparre, mens de fleste sier at effektiviteten har gått ned. Flere mener at det å sitte hjemme senker motivasjonen, samt at teknologien gjør at en bare er et tastetrykk unna møter. Hjemmekontor kan derfor skape flere distraksjoner, både at en er med på møter som kanskje ikke har samme relevans som tidligere og familie som også sitter hjemme grunnet pandemien. Det at noen respondenter mener de er mer effektive med hjemmekontor ettersom de ikke blir forstyrret er en interessant observasjon da alle respondentene mener det å ha nærhet til kolleger er med på å skape et godt samarbeid og styrker læringsmiljøet. De samme respondentene har forskjellige meninger om nytten og gleden av det å sitte i landskap når spørsmålet rettes mot påvirkningene av korona. Konsekvensen av hjemmekontor er som nevnt et svekket læringsmiljø der de tilfeldige diskusjonene uteblir. Det kan tenkes at de som har trivdes bedre på hjemmekontor er de ansatte som besitter mye kunnskap og ikke har det samme

utbytte av praten ved kaffemaskinene eller kolleger som ruller bort med stolen. Dette er noe som kan bli en konsekvens for de yngre som er avhengig av å øke sin egen kompetanse, at de kunnskapsrike ansatte foretrekker å sitte på hjemmekontor. Vi kan derfor si at korona har hatt en stor innvirkning på læringsmiljøet i bedriften, og hvordan bedriften forholder seg til dette i fremtiden kan ha stor påvirkning på hvordan bedriftens kompetansestrategi skal være.

*«... før Korona hvor det var fysiske møter var det kanskje enda lettere å begrense bare de som skulle, som hadde noe i møtet å gjøre. Mens nå i disse koronatider er det veldig vanskelig å begrense omfanget, også er det fort gjort at det sitter flere som sitter halvveis i periferien og hører på bare ...»*

Det å invitere flere enn nødvendig i møtene kan i tillegg være utfordrende med tanke på å komme til ordet og terskelen for å stille oppfølgings spørsmål kan dermed bli høyere. En respondent har sagt «Spesielt i møter med over 5stk synes jeg det er lettere å bli passiv på teams møte vs. fysisk møte.» og en er generelt ikke like engasjert under digitale møter som ved fysiske.

#### **4.2.5 Konklusjon: Hva kjennetegner et bra læringsmiljø og -kultur?**

Et godt læringsmiljø handler mye om å finne en arena hvor den tause og skjulte kunnskapen kan overføres til kollektivet (Olaisen & Johannessen, 2002). Som nevnt i teorien er det viktig for bedrifter å fokusere på trening og dens betydning for hvordan ansatte presterer i jobben sin (Rennemo, 2019).

Det som kjennetegner et bra læringsmiljø og -kultur for en organisasjon er muligheten de ansatte får til læring, det å bli med i prosesser fra start til slutt og ikke bare deler er noe som blir belyst gjennom undersøkelsen vi har gjort. En viktig faktor for et godt læringsmiljø er at bedriften besitter ledere som kan hjelpe til og ser de ansatte. Lederkompetansen lederne besitter skal hjelpe til å skape aktivt engasjerte medarbeidere som er kreative og tar initiativ til å skape en kultur hvor alle deler og er på samme lag. Det daglige samarbeidet mellom ansatte er med på å skape et bra arbeidsmiljø hvor deling er nøkkelen.

I bedriften vi har undersøkt ser vi at en avdeling har laget CET møter som er et godt tiltak med faste rammer. Det å ha en fast arena for deling av erfaringer er noe vi ser på som viktig for arbeidsmiljøet. Bli denne formen for møter og faste rammer en del av hele bedriften, vil det ha stor positiv påvirkning på læringsmiljøet. Bedriften besitter stort sett et bra læringsmiljø da vi ser at de fleste oppfatter at det er bra samarbeid, lavterskel for å spørre kollegaer og at folk deler. Det finnes alltid noen punkter som kan forbedres og i bedriften vi har undersøkt ser vi forbedringspotensialet i forhold til faste rammer og tid satt av til deling av erfaringer.

## 4.3 Omstillingsevne

Det siste forskningsspørsmålet vi hadde var: Hva kjennetegner en bedrift med god omstillingsevne? Med dette spørsmålet ville vi finne ut hva bedriften gjør for å omstille seg til et nytt industriområde og hvordan det oppleves av respondentene.

Omstillingen til bedriften er igangsatt av eksterne krefter. Det er markedet som krever en endring over til grønnere energiformer. Da omstillingen har ført til en endring i markedet bedriften opererer i kan vi kalle dette en strategisk omstilling. Dette medfører endringer i prosjektporteføljen til bedriften som igjen vil påvirke organisasjonsstrukturen (Hillestad & Yttri, 2016). Den endringen krever mye av bedriften og dens ansatte der bedriften kan spare tid og ressurser på å informere sine ansatte om de endringene det vil medføre for dem og hvilke krav som vil stilles grunnet omstruktureringen. Fra intervjuene virker respondentene bekymret for denne endringen og bedriften har ikke klart å motivere de ansatte til selv å søke den ønskede kompetanse de vil trenge.

*«Jeg tror det er stort behov for ny kunnskap, ... vi må på en måte omskolere endel folk, hvis ikke man skal bytte ut, for det er et helt annet oppsett, ... Men jeg tror det er en omskolering mer enn at det er byttet ut veldig mange ressurser, at det er noe helt nytt»*

### 4.3.1 Organisasjonsstruktur

Endringene bedriften skal igjennom som følge av denne omstillingen er knyttet til mer enn bare kompetansen som må erverves. Grunnet den nye prosjektporteføljen med flere og mindre prosjekter vil det være en omstrukturering i organisasjonen hvor det blir behov for færre ressurser innenfor visse fagfelt og flere innenfor andre fagfelt.

*«vi kommer til å få mange mindre prosjekter med dertil behov for flere ledere.»*

Ved siden av omstruktureringen innad i fagfeltene vil det bli et økende behov for ledere fordi det stadig startes nye prosjekter. Dette krever at flere ansatte vil måtte ta et steg ut i det ukjente og omstille seg til nye arbeidsoppgaver og roller, og bedriften har et ansvar for å heve lederkompetansen som nevnt i kapittel 4.1.2. Denne delen av omstillingen fremstår som krevende for de respondentene som forteller om endringene som blir nødvendige. Dagens struktur har blitt godt innarbeidet i bedriften over lengre tid, og for å kunne gjennomføre de nye prosjektene er bedriften helt avhengig av å utvikle og endre organisasjonsstrukturen.

*«... vi skal gjøre ting på den gamle måten, tror jeg, at man blir fortalt at vi bare forsetter som vi gjorde fordi det funket, og da blir det ingen utvikling ... vi lener oss veldig ofte tilbake på det, som er kjent, dessverre.»*

Konsekvensen med den tankegangen som utsagnet indikerer kan bety at det er litt samme tankegang rundt strukturen i bedriften. Ved en omstrukturering trenger bedriften å omstille seg og gå vekk fra den gamle strukturen som er så godt innarbeidet. Den nye strukturen vil som nevnt av en respondent innebære flere ledere og det kan tenkes at flere ansatte generelt vil få mer ansvar. Vi kan se for oss at de nye prosjektene innenfor det nye markedet vil kreve færre ressurser på avdelingsnivå. En avdeling der det i dag jobber opp mot 70 ingeniører med samme fag på et prosjekt vil de nye i prosjektene ha et mindre behov for dette antallet med ingeniører. Den samme jobben skal utføres, men alt er mindre i omfang. De ansatte må derfor utføre flere forskjellige typer oppgaver enn det de nødvendigvis gjorde på olje og gass prosjekter.

#### **4.3.2 Ny tankegang – fastpris**

Kontraktsformen innenfor det nye industriområdet er annerledes enn den de ansatte har vært vant til å jobbe med. De forskjellige stadiene i prosjektstrukturen vil bli påvirket av endringen i kontraktsform. Prosjektene er fra tidligere vant med å ha «*close to 100% fakturering*» av utførte timer noe som ikke lenger vil være tilfellet da bedriften går over til fastpriskontrakter. Bedriften har derfor en jobb å gjøre på flere fronter knyttet til omstilling, samtidig må de ansatte være villige til å tilegne seg nye arbeidsmetoder da det ikke er mulig å falle tilbake på det som allerede er kjent. Den nye arbeidsmetoden innebærer et tettere samarbeid mellom ingeniør og kommersiell avdeling. Den kommersielle avdelingen har innsikt i kostnader og inntekten på en annen måte enn ingeniørene i bedriften. For å sikre lønnsomhet på fastpriskontraktene er bedriften avhengig av en omstilling i tankesett blant de prosjektutførende ansatte. I tillegg må den kommersielle avdelingen tilegne seg kompetanse om den nye kontraktsformen og bedriften må tilrettelegge for at denne kompetansen deles innad i bedriften til alle avdelinger. Som nevnt i kapittel 4.2.3 en lærende organisasjon har bedriften etablert kommersielle erfaringsoverførings møter og har derfor et godt utgangspunkt for å nå ut til en bredere del av bedriften.

*«... bedriften har en jobb å gjøre med å få innprentet en, en fastpris tankegang hos alle som skal være med på de prosjektene, og det tror jeg er en ganske stor læringskurve for mange.»*

De fleste av respondentene jobber på et stort prosjekt som er av ‘gammel’ art som har en oppmålingskontrakt der mengder installert materiell er lik inntekt. En respondent har sagt «*vi skulle ikke tenke på hva vi la inn i design da vi var langt unna maksvekt*», mens i en fastpris



kontrakt vil økte mengder resultere i økt kost uten at dette påvirker inntekten. De som sitter på det gamle prosjektet, er ikke like reflektert over hva omstillingen til fornybar energi faktisk krever av endringer i arbeidsmetodikk. Fra intervjuene virker det ikke som respondentene har fått en forståelse av hva en slik omstilling innebærer for den enkelte, men alle er bevisst på omstillingen vil medføre endringer i fremtiden.

*«I min avdeling har det ikke vært mye snakk om kontraktstype, vi har fått beskjed om at det er fastpris - men det har ikke vært et gjennomgående tema. Så min opplevelse er at det er noe som påvirker mer på management-nivå kontra meg som vanlig dødelig ingeniør.»*

En av respondentene forteller at bedriften har en «*ekstremt dyktig designavdeling*» som gjerne overgår kundens kontraktskrav. I en fastpriskontrakt må derimot den samme avdelingen omstille seg til «*... å levere en folkevogn når kunden bestiller en folkevogn og ikke en Rolls-Royce.*». Disse utsagnene står i kontrast mot hverandre og viser at designavdelingen må opparbeide seg en kommersiell kompetanse og designe etter kundens kontraktskrav.

### **4.3.3 Implementering- og formidlingsevne**

Det er et tydelig skille i bedriften på hvilke tanker de ansatte har når en ser på bakgrunn og stilling. Respondentene med lederroller har en visjon for hva som må til for å sikre en vellykket omstilling til det nye markedet. Flere nevner at prosjektoppsettet må «*standardiseres*», prosesser må «*forenkles*», «*prosjekteringsorganisasjonen må få bedre innsikt i den økonomiske biten av bedriften*» og «*en kost/nytte strategi må implementeres ved materialvalg*». Fra respondentene i utførende stillinger blir det gitt et annet inntrykk.

*«... jeg må jo si ærlig at jeg kjenner jo ikke til det, men jeg vil jo tro at det finnes, men det blir på en måte på et overordnet nivå av, above my paygrade»*

Fra intervjuene fremheves det at bedriften og dens ledere har en strategi for hvordan bedriften skal ha en vellykket omstilling, men de har ikke klart å formidle denne strategien til den utøvende delen av bedriften noe som er en essensiell del av omstillingsprosessen. Denne manglende evnen kan sees i sammenheng med lederkompetansen innad i bedriften som tidligere er diskutert. Det fremheves under intervjuene at bedriften har et ønske om hvordan omstillingen skal gjennomføres, men mangler å konkretisere hva som må gjennomføres for å ha den omstillingen som ønskes.

#### **4.3.4 Konklusjon: Hva kjennetegner en bedrift med god omstillingsevne?**

Forskningen viser at det å være en lærende organisasjon er viktig for å ha en vellykket omstilling. For å sikre god omstillingsevne er det noen faktorer som bør være på plass. Det bør være et fokus i bedriften på læring og kunnskapsdeling innad i organisasjonene. De ansatte besitter mye tause kunnskap og bedriften burde ha systemer som kan dra nytte av den tause kunnskapen. Systemene bør inneholde belønningsmekanismer samt en strategi for kontinuerlig utvikling av alle de ansatte. Videre må det være en informasjonsflyt gjennom hele bedriften slik at alle ansatte er klar over omstillingen bedriften skal igjennom, noe som kan gjenspeiles i deltakende ledere.

Det å ha en ledelse som har en og samme visjon er også noe som kjennetegner en bedrift med god omstillingsevne grunnet betydningen ledelsen har på de ansatte. Ledelsen er der for å motivere de ansatte og sikre læring og kunnskapsdeling. Det at ledelsen har en og samme visjon som fører bedriften i en retning er avgjørende for en god omstilling.

Basert på intervjuene ser vi at bedriften vi har undersøkt ikke har klart å synliggjøre omstillingen for sine ansatte i den grad omstillingsprosessen burde vært implementert. Bedriften er i en strategisk omstilling der strukturen i bedriften er i endring som følger av endringer i markedet. Den strategiske omstillingen stiller høye krav til ervervelse av kompetanse innenfor det nye markedet, både på fag- og ledelsesnivå.

## 5. Konklusjon

Denne oppgaven er skrevet med bakgrunn i problemstillingen «*Hva bør en kompetansestrategi inneholde for å bidra til en vellykket omstilling til et nytt industriområde?*» Vi har tatt utgangspunkt i en bedrift som er i en strategisk omstilling og har utført en kvalitativ forskning for å konkludere om bedriften har en kompetansestrategi som vil bidra til denne omstillingen.

Konklusjonen er basert på teorien leseren finner i kapitel 2 og intervjuer med ansatte i bedriften vi har undersøkt. Undersøkelsen viser at bedriften har tatt grep for å styrke kompetansen gjennom omstillingen selv om disse grepene ikke er oppfattet av de ansatte. Bedriften har en klar strategi for hvordan de skal sikre den nødvendige kompetansen, noe som er positivt. Selv med flere positive aspekter er konklusjonen at bedriften har endel arbeid igjen før man kan si at de har en bevisst kompetansestrategi. Dette skyldes i hovedsak at de ansatte ikke er informert om hvordan de skal gå frem for å erverve den ønskede kompetansen. Det fremheves heller ikke hvilken kompetanse som må erverves.

For en bedrift i omstilling kan en bevisst og godt kommunisert kompetansestrategi bidra til at omstillingen blir vellykket og de overordnede målene blir nådd (Lai, 2004). Det er flere faktorer som en bedrift bør vektlegge når en kompetansestrategi skal dannes. Bedriften må vite hvilken kompetanse de har behov for slik at målene skal bli oppnåelige. En bedrift i omstilling vil ha et fortrinn om de kartlegger kompetansen som allerede eksisterer i bedriften og hvilken kunnskap som må erverves. For å kartlegge denne kompetansen må lederne på ulike nivå bidra. Lederne som ser hvilken kompetanse de ansatte besitter må informere den beslutningstagende ledelsen om hvilken kompetanse bedriften allerede har slik at det kan lages strategier for hvordan denne skal deles. Lederskap er viktig av flere årsaker, kompetansekartlegging er en av grunnene til at bedriften bør fremheves samt øke lederkompetansen, en annen årsak er for å engasjere de ansatte til å aktivt delta i sin egen faglige utvikling.

Gjennom den kvalitative forskningen har det blitt gjort flere interessante funn om bedriften vi har undersøkt og det finnes både styrker og svakheter i bedriftens kompetansestrategi når den knyttes opp mot teorien. Bedriften har en klar tanke om hvilken dreining bedriften skal ta og hvilket marked de skal inn i. Denne dreiningen er godt kommunisert til de ansatte i bedriften, men det kommer ikke godt frem hvordan bedriften konkret skal gjennomføre denne omstillingen. For å sikre at de ansatte tar en aktiv del i egen læring er det viktig at lederne i bedriften klarer å motivere de ansatte og tilrettelegger for læring via for eksempel møter og

presentasjoner. Tilrettelegging av møteplasser der de ansatte kan diskutere og aktivt ta del i egen utvikling. Dette er noe bedriften har begynt å arbeide med der en avdeling har startet erfaringsbaserte møter. Det å skape en læringsatferd blant de ansatte krever at bedriftens ledere på alle nivåer besitter lederkompetanse og kan ta seg tid til å forstå de individuelle realiseringsbetingelse hos de enkelte samt å styrke de organisatoriske realiseringsbetingelsene (Lai, 2004). En stor andel av respondentene blant utøvende ansatte og ledere har svart at det ikke er et fokus på kursing og ved kursdeltakelse er ikke læringsutbytte nevneverdig. Her sikter de til eksterne kurs. Gjennom oppfølgingsspørsmålene har det kommet frem at deler av bedriften har satt i gang interne kurs og møter for erfaringsdeling, noe som er et bra tiltak og kan styrke kompetansen som er nødvendig gjennom en omstilling. Disse møtene består i hovedsak av presentasjoner der målet er å sette i gang diskusjoner innad i gruppene i bedriften.

Basert på resultatene er det grunnlag for å si at bedriften per i dag ikke har en tilstrekkelig kompetansestrategi for å ha en vellykket omstilling, men bedriften har gjennomført en god start og potensialet for at det ender i en vellykket omstilling er fremdeles til stedet. Bedriften bør begynne arbeidet med å se på spesielt tre punkter: a) kartlegge kompetansen til de ansatte og lagre dette på en slik måte at nødvendig personell har innsyn b) utvikle lederkompetansen i bedriften og gi lederne i prosjektene tid til å utøve lederfaget og c) ha en klarer informasjonsflyt om hva denne omstillingen innebærer.

## **5.1 Videre forskning/arbeid**

Som nevnt i innledningen er omstillingsevnen til en bedrift sammensatt og det finnes mange tilnærminger til gjennomførelse. De vi har nevnt innledningsvis er a) hvilket konsept som driver endringen, b) teknologi som skaper endringer og c) hvilken rolle markedet spiller inn på endringene, hvilket kan forskes videre på.

Det finnes flere punkter som kan forskes videre på, samt at noen punkter kan bedriften selv utvikle og arbeide videre med. Bedriften kan selv arbeide videre med å finne ut hvorfor snittalderen øker og hvordan de kan sikre god lederkompetanse i bedriften. Noe som kanskje trengs å få gjort utenfra er å utarbeide en database som er lett å bruke, hvor alt av informasjon om oversikt over hvilken kompetanse hver medarbeider besitter. Det å ha en plattform i form av app eller nettside der ansatte kan følge sin egen utvikling og mål samt at prosjektet kan fortløpende legge inn hva de ansatte kan. Det vil forenkle allokeringprosessen hvis basisorganisasjonen og prosjektledelsen har innsyn i hva de forskjellige ansatte besitter av kompetanse.

## 6. Referanseliste

- Anthony, S. D. (2016, februar 29). *What Do You Really Mean by Business "Transformation"?* Hentet mars 11, 2021 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/02/what-do-you-really-mean-by-business-transformation#>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Bass, B. M. (2015). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., ss. 21-38). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Östling, B. (1998). *Praktisk kompetanseutvikling; En bok med 101 tips og råd om hvordan øke medarbeidernes og egen kompetanse*. Teknologisk Institutt.
- Bigseth, T., & Kjørholt, V. S. (2005). Betydningen av personlige egenskaper når ledere skal ansettes. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/betydningen-av-personlige-egenskaper-naar-ledere-skal-anettes>
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. (2003). *Endringsledelse i det offentlige* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2012). *Build, Borrow, Or Buy: Solving the Growth Dilemma*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Dalin, Å. (1992). *Opplæring som lederansvar : om utvikling av kommunen som "lærende organisasjon" : et lederverktøy*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Dehlin, E. (2011). Klokskapens pragmatikk - om kunnskapslederrollen. I E. J. Irgens, & G. Wennes (red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 62-75). Bergen: Fagbokforlaget.
- Drønnen, M. (2020a). Positivt lederskap. *Magma*, ss. 19-20. Hentet fra <https://www.magma.no/positivt-lederskap1>
- Drønnen, M. (2020b). *Positivt lederskap*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Equinor. (2021, mars 8). *Anders Opedal: Derfor vil han at Equinor skal ta en ledende rolle i det grønne skiftet*. Hentet fra Equinor.com: <https://www.equinor.com/no/magazine/ceo-reflections.html>
- Gabrielsen, L., Gran, M., Mostervik, M., & Nesheim, T. (2007). Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomhet: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/bruk-av-eksterne-konsulenter-i-oljevirksomheten-faglig-integrasjon-og-kompetanseutfordringer>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (9. utg.). Hoboken: Wiley.
- Hillestad, T., & Yttri, B. (2016, juli). Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling? *Magma*, ss. 42-53. Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-kan-kulturutvikling-bidra-til-okt-innovasjon-og-omstilling>
- Hilsen, A. I., & Tønder, A. H. (2013). 3.1 Hva er kompetanse og strategisk kompetansestyring? *Regjeringen.no*. Hentet 5 10, 2021 fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/2-1\\_hva\\_er\\_kompetanse\\_og\\_strategisk\\_kompetansestyring.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/2-1_hva_er_kompetanse_og_strategisk_kompetansestyring.pdf)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelige metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen damm.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7. utg.). Harlow: Pearsons.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps - converting intangible assets into tangible outcome*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2015). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perpektiver på ledelse* (4. utg., ss. 57-67). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode : en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Marnburg, E. (2001). *Den selvutviklede virksomhet; Idépillarer i lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Miljødirektoratet. (2020). *Miljøstatus*. Hentet Januar 25, 2021 fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/hav-og-kyst/olje-og-gass/>
- Morgan, G. (1998). *Organisjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olaisen, J., & Johannessen, J.-A. (2002). Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd. *Magma*. Hentet mars 4, 2021 fra <https://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd>

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1998). Bedriftens kjernekompetanse. *Magma*. Hentet mars 1, 2021 fra <https://www.magma.no/bedriftens-kjernekompetanse>
- Rennemo, Ø. (2019). *Å lede læring : samskapt utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder : planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem - Et komplekstperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlaget.
- Westeren, K. I. (2011). Kunnskap som ressurser i samfunnsøkonomisk forstand. I E. J. Irgens, & G. Wennes (red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring, og ledelse i organisasjoner* (ss. 176-188). Bergen: Fagbokforlaget.

# 7. Vedlegg

## Intervjuguide

Problemstilling og forskningsspørsmål for oppgaven:

***Hva bør en kompetansestrategi inneholde for å bidra til en vellykket omstilling til et nytt industriområde?***

For å hjelpe til med å svare på problemstillingen har vi utarbeidet noen forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner en god kompetansestrategi?
- Hva kjennetegner et godt læringsmiljø/kultur i en bedrift?
- Hva kjennetegner en bedrift med god omstillingsevne?

### Spørsmålene:

- 1) Hvordan sikrer dere at dere til enhver tid har den nødvendige kunnskapen til å utføre arbeidsoppgavene?
  - a) Har dere en konkret plan for dette arbeidet?
    - i) Hvem er ansvarlig for faglig utvikling?
    - ii) Hvordan sikrer prosjektene at ressursene de får tildelt har den kompetansen som trengs for å utføre sine arbeidsoppgaver?
  - b) Hvilke interne/eksterne kurs/opplæringsaktiviteter har du deltatt i det siste året?
  - c) Hvilken rolle spiller innleie av konsulenter for tilføring av nødvendig kompetanse?
  - d) Lærer dere noe av konsulentene?
  - e) Hvilken rolle spiller nyansettelse for tilføring av nødvendig kompetanse?
- 2) Hva oppfatter du som de viktigste læringsarenaene?
  - a) Hvor lærer du best?
  - b) Hvordan er klimaet/stemningen i disse prosjektmøtene?
  - c) Hvordan videreføres kunnskap til de som ikke er til stede?
  - d) Hvordan dokumenteres erfaringer/kunnskapen som deles?
- 3) Hvilke arenaer har dere for å dele prosjekterfaringer/ gjennomgå beste praksis i prosjektene?



- a) Hvordan dokumenteres erfaring og blir videreført til nye prosjekter?
    - i) Hvem har ansvaret for at dette blir fulgt opp? (leder, ansatt eller du)
  - b) Hvor tilgjengelig vil du si at slik dokumentasjon er i prosjektene?
  - c) hvor ofte endres planene i forhold til erfaringer i andre prosjekter som dere får høre om?
- 4) Hvis du skulle styrke din egen kompetanse, hvilke muligheter evt. barrierer finnes det innad i bedriften?
- a) Forskjell på ansatte og konsulenter?
- 5) Hvordan vil du beskrive samarbeidet i din avdeling?
- a) Hvordan legges det til rette for et slikt samarbeid?
  - b) Hvordan har Korona påvirket det daglige samarbeidet?
  - c) Hvilke muligheter og barrierer er det for å jobbe på tvers av disipliner?
- 6) Hvor ofte vil du si at dere møtes for å diskutere konkrete prosjektutfordringer?
- a) Hvem tar initiativ til slike møter? (leder, ansatt eller du)
  - b) Hvem er ansvarlig for at viktige erfaringer/ny læring følges opp? (leder, ansatt eller du)
  - c) Hvor stor innvirkning får dette for det videre arbeidet i prosjektet?
- 7) Hvilke etter-/ og videreutdanningsmuligheter har dere i selskapet?
- a) Hvilke insentiver har du for å delta i disse?
- 8) Vil du si at utviklingen/omstillingsarbeidet i selskapet er kunnskapsdrevet?
- a) Hvordan vil du konkret beskrive det?
  - b) Finnes det en konkret plan for hvordan du skal anskaffe deg den nødvendige kompetansen?
- 9) Hva gjør din leder/du som leder for å motivere ansatte til å erverve seg ny kompetanse?
- a) Hvordan blir da nye ivaretatt.
    - i) Både nyansatte, men også nye i stillinger?

10) Hvordan tilrettelegger virksomheten for å utvikle lederskapet i prosjektene/bedriften?

- a) Hvilke konkrete aktiviteter er gjennomført det siste året for å styrke leder- kompetanse?

11) Hvilken måte blir konsulenter integrert i bedriften

- a) Er det forskjell på om en person er konsulent eller ansatt? (julebord, sosiale arrangement ol.)