

Kompetanseutvikling i NOV, strategisk eller tilfeldig?

Julie Leire-Hetland

Veileder

Linda Hye og Morten Øgård

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen på erfaringsbasert mastergradsutdanning i ledelse ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven er en obligatorisk del av studiet og tilsvarer 30 studiepoeng.

Utgangspunktet for valg av problemstilling er egne erfaringer gjennom snart 20 års yrkeserfaring i ulike roller i både offentlig og privat sektor.

Arbeidet med oppgaven har vært svært spennende og samtidig krevende. Jeg vil for det første takke min veileder Linda Hye for svært god støtte og konstruktiv veiledning gjennom hele prosessen. Videre vil jeg takke mine to døtre for deres tålmodighet over at deres mor til tider har vært noe fraværende og opptatt med studiene. Med full jobb, studier og barn, har det vært en veldig travel tid. Jeg vil også rette en stor takk til min arbeidsgiver National Oilwell Varco, som har gitt meg muligheten til å gjennomføre dette studiet .

Kristiansand, mai 2014

Julie Leire-Hetland

Innhold

Kapittel 1 Innledning.....	4
1.1 Tema og problemstilling.....	4
1.1 Oppgavens formål	6
1.2 Presentasjon av case.....	7
Kapittel 2 Teori.....	11
2.1 Kompetansebegrepet.....	11
2.2 Kompetanse i organisasjoner	15
Kapittel 3 Teoretisk tilnærming til avhengig variabel - strategisk eller tilfeldig.....	18
3.1 Rasjonell beslutningsteori	19
3.2 Strategisk tilnærming.....	20
3.3 Tilfeldig	27
Kapittel 4 Teoretisk tilnærming til uavhengige variabler.....	31
4.1 Strukturperspektivet.....	31
4.3 Kulturperspektivet	36
4.4 Ledelse og ledelsestyper	40
Kapittel 5 Metode.....	44
5.1 Innledning	44
5.2 Datainnsamling.....	44
5.3 Valg av datainnsamlingsmetoder	46
5.4 Kvantitativ metode	46
5.5 Sekundærdata.....	47
5.6 Kildekritikk av dokumenter.....	47
5.7 Kvalitativ metode.....	47
5.8 Dataanalyse	49
5.9 Dataenes reliabilitet og validitet.....	49
5.10 Etske betraktninger	51
Kapittel 6 – Strategisk eller tilfeldig?.....	52
Kapittel 7 – Forklaringer til mine funn	63
Kapittel 8 Avslutning og konklusjon.....	73
8.1 Hva fant jeg med hensyn til problemstillingene?.....	73
8.2. Veien videre	74
Litteraturliste.....	77
Intervjuguide.....	80

Kapittel 1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Denne oppgaven er en masteroppgave innen studiet ”Erfaringsbasert ledelse”. Jeg valgte i utgangspunktet fordypning i helseledelse, da jeg har mest erfaring fra ledelse innen kommunehelsetjenesten. Jeg byttet imidlertid jobb i løpet av studietiden og er for tiden ansatt i en prosjektlederstilling i det private næringslivet her på Sørlandet, nærmere bestemt i National Oilwell Varco Norge (NOV). Derfor valgte jeg å skrive en oppgave som setter søkelyset på et tema som berører denne virksomheten.

Denne oppgaven omhandler kompetanseutvikling generelt og i en privat bedrift på Sørlandet spesielt. Dette er et høyst aktuelt og spennende tema som har stått høyt på både den politiske agenda og i media de siste årene.

Problemet fremover vil ikke bli arbeidsledighet, men knapphet på ressurser på Sørlandet, ifølge avdelingsdirektør i NAV, Per Lund. Dette sier han i en artikkel i Fædrelandsvennen¹. «I Norge utdannes det i dag under halvparten av det antall sivilingeniører vi vil trenge om noen år – og det gjelder bare for energibransjen,» sier Tom Nysted, konsernsjef i Agder Energi til Fædrelandsvennen i en artikkel. Han mener at innen realfag og ingeniørfag er næringslivets behov ikke dekket, og at alt tyder på at gapet øker de neste årene².

Statsminister Erna Solberg sier i sin tale til Agderkonferansen «Læringslivet» at dersom Norge skal overleve som konkurransedyktig industrinasjon må vi videreutvikle og tilpasse kompetanse som opprettholder og styrker våre strategiske fortrinn. Hun sier videre at det ikke bare er akademisk utdanning som gjelder, men også den erfaringsbaserte kunnskapen og fagrelatert forståelse som må utnyttes³.

Jeg har tidligere jobbet som leder i det offentlige i flere år. Kompetanse har alltid vært et begrep jeg har forholdt meg til, både når det gjelder krav til kompetanse oppimot definerte oppgaver, og i forhold til kompetanseutvikling både hos medarbeidere og ledere i

¹ <http://www.fvn.no/okonomi/Na-okker-sysselsettingen-2555380.html>

² <http://www.fvn.no/mening/synspunkt/Jeg-er-bekymret-men-ikke-for-PISA-2544343.html>

³ <http://www.fvn.no/mening/synspunkt/Nar-alle-larer-av-alle-blir-alle-bedre-2553286.html>

kommunene hvor jeg har vært ansatt. Det er slik at personalet i både offentlige og private organisasjoner har gått over fra å være arbeidere til å være profesjonelle medarbeidere. Den stadig sterkere fokuseringen på behovet for kompetanse i arbeidslivet kan, sammen med den kraftige økningen i satsing på kompetanseutvikling, tilbakeføres til viktige samfunnsmessige endringer og interne forandringer i bedriften (Nordhaug 2004). Det vil fremover bli et stigende behov for teknisk kompetanse på grunn av den tekniske utviklingen. Hurtige endringer i arbeidslivet vil også stille større krav til de ansattes tilpasningsevne, toleranseevne og læringsevne (Nordhaug 2004).

Delprosjektet Regionanalyse av Sørlandet i prosjekt Krise, omstilling og vekst ble gjennomført med bakgrunn i en analyse fra Norges Handelshøyskole fra 2010, som skulle analysere effektene av finanskrisen. Det overordnede spørsmålet i delprosjektet er: Hvordan har regionens bedrifter klart seg gjennom finanskrisen, både som helhet og innenfor ulike bransjer, og har bedriftene opprettholdt sin konkurransekraft? Et delspørsmål under dette er hvordan kunnskap kan beskrives i bedriftene på Agder. Ved å beskrive forskjellige bedrifter på mikronivå, ønsker de å finne viktige faktorer og drivere for å finne kunnskap om Sørlandet og dets evne til å vokse og takle krisen.

Det er en rådende tenkning at det er en sammenheng mellom kunnskap og innovasjon. Og at innovasjon er viktig for bedriftenes utvikling og verdiskapning.

Nordhaug (2004) mener at dersom man ønsker å opprettholde sysselsettingen innen privat sektor i norsk økonomi, kan den møtes på to måter. En kan utvikle nye former for økonomisk virksomhet basert på ny kompetanse eller omstille eksisterende bedrifter til mer avansert produksjon som er mer tilpasset nisjer i markedene. Han sier også at norske bedrifter tilhører bunnsjiktet med hensyn til kartlegging av kompetansebehov og evaluering av effekter av opplæring.

Med krav om økt og bedre kompetanse er det viktig i organisasjonene å rette større oppmerksomhet mot de medarbeiderne som har den kompetansen som er mest verdifull og vanskeligst å erstatte. Det kan være utfordrende for ledere å jobbe systematisk med å anskaffe, pleie og holde på disse medarbeiderne som er viktige for å nå organisasjonens mål (Nordhaug 2004).

1.1 Oppgavens formål

I lys av det store fokuset på kompetanse har jeg inntrykk av at de fleste bedrifter, inkludert NOV, ser det som viktig å videreutvikle, beholde og rekruttere riktig kompetanse. Jeg ønsker i denne oppgaven å se nærmere på om NOV har en strategisk måte å utvikle kompetanse på eller om det er mer tilfeldig. Jeg ønsker også å se på om det er interne forskjeller med tanke på ledelse, med den antakelsen at ledelse faktisk har noe å si i forhold til kompetanseutvikling hos medarbeidere.

Etter 2008 slo finanskrisen inn for fullt og preget også oljebransjen en stund før det igjen tok seg betydelig opp. NOV er, med andre ord, en suksessrik bedrift. Som medarbeider uten personalansvar, men med et betydelig administrativt lederansvar for prosjekter fra begynnelse til slutt i en kunnskapsintensiv bedrift innen oljebransjen, har jeg mulighet til å følge de fleste ledd i bedriften. Det betyr at jeg på tvers av avdelinger, profesjoner og roller både internt og eksternt kan se hvordan ting henger sammen. Alle har sine oppgaver og sin rolle i en definert kjede. Er organisasjonen klar for de nye utfordringene som vil møte oss i framtiden med tanke på vekst, omstilling og kompetanseutvikling?

På bakgrunn av denne utledningen presenteres problemstillingene som vil danne grunnlaget for oppgavens teoretiske og empiriske redegjørelse:

1. Kompetanseutvikling i NOV, er den strategisk eller tilfeldig?
2. Hva er det som fremmer og hemmer strategisk kompetanseutvikling i NOV?

1.2 Presentasjon av case

National Oilwell Varco (NOV) er verdensledende i levering av mekaniske komponenter for land og offshore drilling. NOV leverer også bl.a. komplette borepakker, løfteutstyr og er store på ettermarkedet i forbindelse med service og reservedeler. Bedriften driver både med engineering og produksjon.

Ansatte: 64 200 globalt

Norge: 4750, over 2560 i Kristiansand

Norges 19. største bedrift i 2012

80% av de ansatte har høyere utdanning, 25% er kvinner.

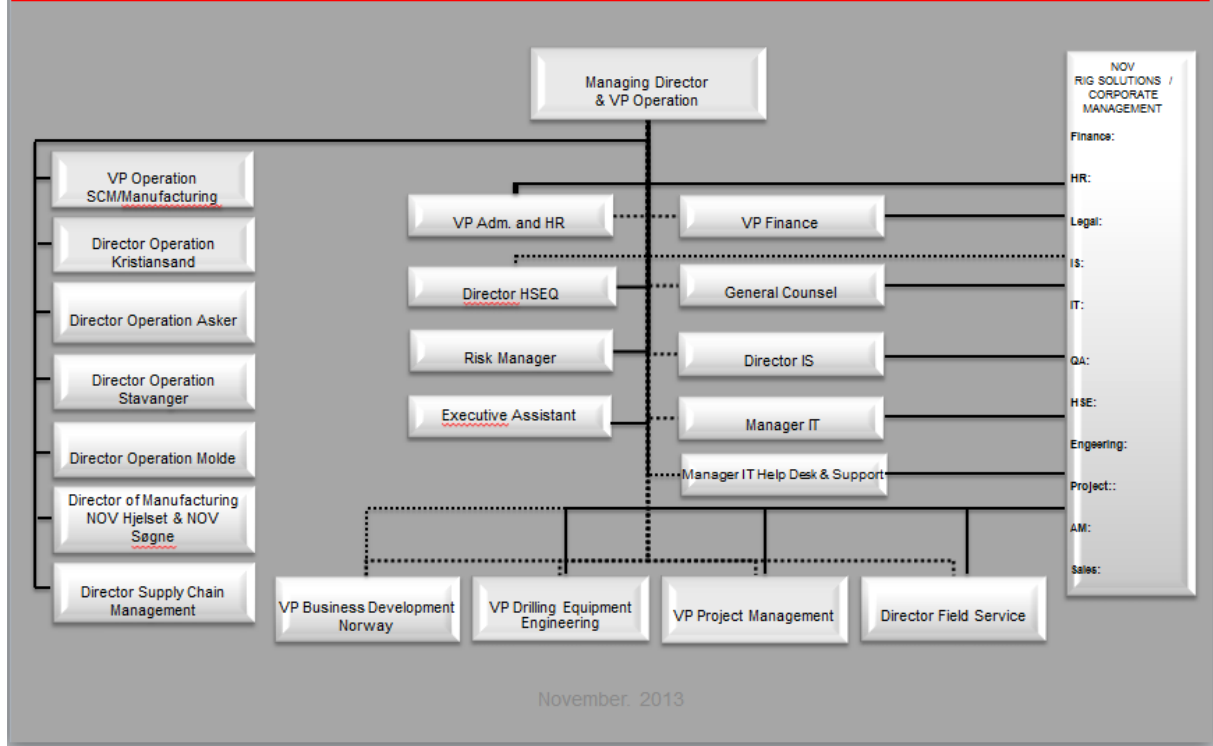
NOV ble rangert som Norges 3. største eksportør i 2012. I perioden fra 2004 til 2012, NOV's verdi økte med over 900% i denne perioden. Det tilsvarer 31,9% årlig vekst. NOV's verdiøkning har vært tre ganger så høy som offshore industrien totalt. (Menon Report 33/2013)⁴.

NOV hadde en omsetning på 17 milliarder i 2011 og er den største arbeidsgiveren i Kristiansand. Planen er å vokse litt mer i år før antallet ansatte skal stabiliseres.

NOV er en stor organisasjon. Det er et amerikansk-eid firma som har den øverste ledelsen i Houston, USA. NOV er delt inn i tre globale forretnings områder: Distribution, Rig Technology og Petroleum Services and Supplies. NOV Norge er en del av Rig Solutions, som står for halvparten av NOV's konsernomsetning, og 70 prosent av resultatet. Rig Solutions har en direktør på toppen med flere ledere under seg innen operation, finans, HR, IT, business development, engineering, prosjekt, salg og ettermarked. De har linjer til Houston.

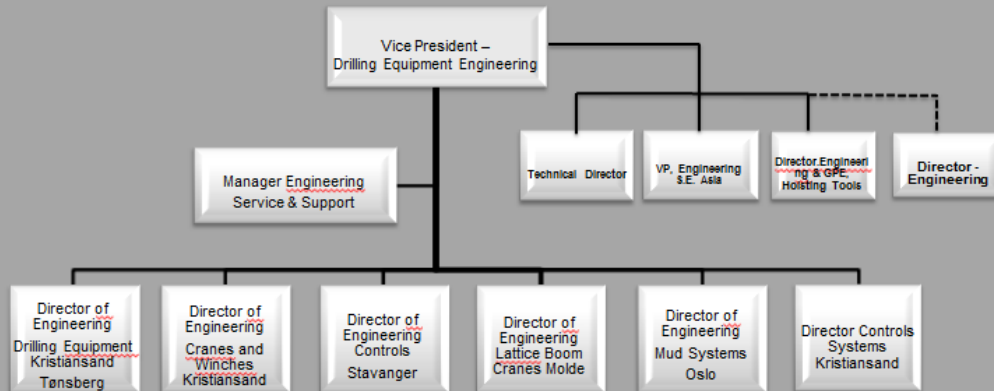
⁴ Menon Report 34/2013

NOV RS | NOV Norway Management



NOV Norges lederteam har som oppgave å sikre at avdelingene er drevet effektivt på tvers av funksjonene (salg, engineering osv.) og lokasjonene (Kristiansand, Molde, Stavanger osv.). De gir også støtte til de lokale lederteamene. De lokale lederteamene har også lignende funksjon, på et lokalt nivå. Det inkluderer å planlegge og utføre innen de globale og nasjonale retningslinjene. De har myndighet til å ta beslutninger som berører lokasjonene lokalt. De lokale lederteamene har også ledere under seg igjen, avdelingsledere (innen salg, engineering osv.). Jeg vil se nærmere på ett av de, nemlig NOV Engineering, eller teknisk avdeling som de ansatte kaller denne delen av organisasjonen.

NOV | Engineering



November 2013

Antall avdelingsledere under Director of Engineering Kristiansand er ca. 31. Gruppene er delt inn etter produktgrupper. De leder grupper på ca 20-25 personer hver. De fleste gruppene består i hovedsak av ingeniører, annet teknisk personale og tekniske assistenter. Det er lederne som sammen med sin leder vurderer behovet for bl.a rekruttering av nye og hva de trenger av kompetanse. De gir input til HR ansvarlig for sin lokasjon. *HR avdelingen* er for det meste involvert i rekruttering. Det vil si de tar seg av den praktiske delen rundt innkalling til intervjuer og det formelle angående kontrakter og kontakt med bemanningsbyråer.

Technical college er en egen avdeling i NOV som selger kurspakker til NOV's kunder. De kurser også NOV's servicepersonell.

Kompetansefondet ble opprettet i 2009, til kompetanseheving og videreutdanning av ansatte. Det ble opprettet for å øke kompetansenivået i bedriften i tråd med ledelsens strategi. Det skal bidra til å motivere ansatte til å søke kompetanseheving og på sikt gi bedriftsøkonomiske gevinster. Det kommer i tillegg til den ordinære kompetansehevingen i bedriften. Det er HR som holder oversikt over forbrukte midler og det er en komite som består av HR, ledelsen og

tillitsvalgte som vurderer søknader om midler. Fondet kan benyttes til kurs, delstudier, bachelor/mastergrad som bygger på nåværende arbeidsfelt eller fagområde som man skal videreutvikles i. Nærmeste leder skal motta søknad fra den ansatte og komme med en anbefaling.

Jeg har nå illustrert strukturen. Jeg vil nå gå videre til det teoretiske for oppgaven.

Kapittel 2 Teori

I dette kapitlet skal jeg definere og presentere noen sentrale begreper innen kompetanseutvikling og ledelse.

Jeg skal her gi en definisjon på kompetansebegrepet både på individnivå og systemnivå.

2.1 Kompetansebegrepet

Det finnes mange definisjoner av kompetanse. Begrepet kompetanse stammer opprinnelig fra det latinske ordet *competere* som betyr «å komme sammen» (Nordhaug 2004). I organisatorisk sammenheng er kompetanseressursene nødvendige for å skape verdier for å kunne overleve på sikt, og kompetansen må altså være passende for å kunne nå målene (Nordhaug 1998).

Linda Lai definerer kompetanse slik:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». (Lai 2013, s.46).

Hennes hovedfokus er rettet mot individnivå, siden definisjonen over er forankret hos enkeltindivider. Hun mener også at den kompetansen som medarbeidere i en organisasjon har, kan forvaltes av organisasjonen, det vil si både videreutvikles og mobiliseres for å oppnå mål og skape verdier.

Lai mener at kunnskaper, ferdigheter og evner utgjør kjernekomponenter i kompetanse på individnivå. Hun sier at kunnskaper handler om ”å vite”, ferdigheter om ”å kunne gjøre” og at evner viser til grunnleggende egenskaper og forutsetninger som personlighet og mentale ressurser. Hun hevder videre at det er delte meninger om også holdninger, som meninger, innstillinger og verdier, bør være en del av kompetansebegrepet. Lai mener allikevel at holdninger er avgjørende for en medarbeiders potensial.

Lai mener at kunnskap kan deles inn i klasser:

1. Deklarativ: det vi til vanlig kaller for informasjon eller faktakunnskap. For eksempel kjennskap til organisasjonsstruktur, antall ansatte og arbeidsrutiner.

2. Kausal: generelle eller spesifikke årsakssammenhenger og relasjoner. For eksempel sammenheng mellom ulike ledelsesformer og medarbeideres motivasjon, eller mellom organisasjonsstruktur og ytelse
3. Prosedyrisk: Konkrete, praktiske prosesser og metoder. For eksempel kunnskap om aktuelle fremgangsmåter eller metoder for å løse problemer.

Kunnskap er ikke alltid eksplisitt, det vil si lett å sette ord på. Den såkalte tause kompetansen som det er vanskelig å sette ord på er gjerne den viktigste. Det er kunnskap som har høy verdi fordi den er basert på lang innlæring og bidrar til høy ytelse. Den er gjerne ofte skjult for både for organisasjonen og den ansatte selv. Dette fordi den er vanskelig å måle og fordi de tradisjonelle IKT-verktøyene som ofte brukes for å måle formell kompetanse i en organisasjon, heller ikke måler den tause kunnskapen.

Også Nordhaug (2004) tar opp dette med skjulte ressurser i arbeidslivet. Han kaller det for *latensproblemet*. Han sier at vi må anta at det finnes store mengder skjulte ressurser i organisasjoner som er ukjent for både arbeidstaker, kolleger og leder. Det kan føre til at mange mennesker ikke får utnyttet sine evner og potensial fordi de ikke får prøvd det ut.

Taus kompetanse deles med andre ved å jobbe tett sammen og få tilbakemeldinger fra den som har denne kompetansen (Lai 2013). Dette gjør at det er viktig for organisasjonen å legge til rette for et godt læringsklima, slik at medarbeiderne kan få muligheten til å jobbe tett sammen og dra nytte av læringsutvekslingen.

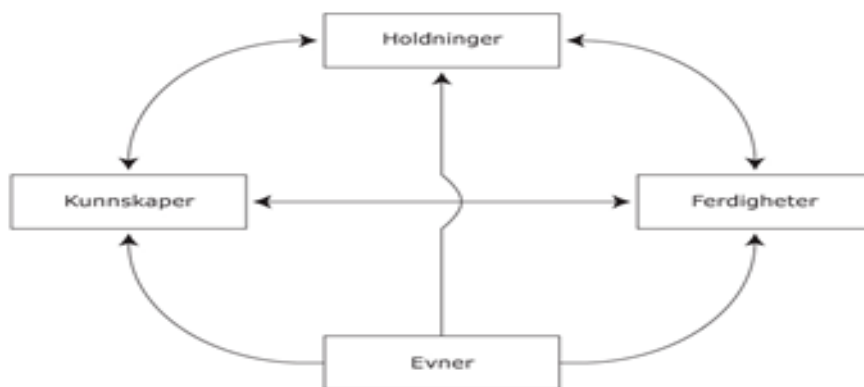
Ferdigheter defineres av Lai som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpassingsdyktig måte for å nå definerte mål.

Ferdigheter er den kompetansekomponeenten som er nærmest knyttet til konkret, praktisk handling. De er derfor enklere å observere og måle enn kunnskaper, evner og holdninger. Eksempler på ferdigheter kan være å håndtere teknologi og verktøy, salgsferdigheter og ferdigheter i å motivere andre. Andre ferdigheter som kognitive ferdigheter, vurdere situasjoner og behandle saker, kan være vanskeligere å observere.

Ferdigheter kan også utvikles gjennom øvelse over tid, og gjennom observasjon og imitering av andre. Denne måten å lære på vil gjerne bidra til utvikling av taus kunnskap. Ferdigheter er av stor betydning i kompetansearbeid på grunn av at den er knyttet til konkret atferd som igjen bidrar til verdiskapning og måloppnåelse (Lai 2013).

Lai sier at en medarbeiders evner er ganske stabile egenskaper som påvirker mulighetene til å utføre oppgaver og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. De kan måles i hvilke grad man er omgjengelig, utadvendt, åpen for nye erfaringer, emosjonell stabilitet og hvor strukturert man er. Evner skiller seg fra de andre komponentene ved at de ikke kan utvikles eller modifiseres. De danner grunnlaget for en premissgivende komponent i kompetanse. I forbindelse med kompetanseledelse vil det være en utfordring å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne få utnytte sine evner. Det gjelder både ved fordeling av oppgaver og velge riktig person til riktig stilling.

”Holdninger er en essensiell del av en persons potensial og derfor en av de viktigste – kanskje den aller viktigste – komponenten i kompetanse.” (Lai 2013, s. 50). Hun mener at holdninger er avgjørende for om en medarbeider i det hele tatt er kompetent eller ikke. Lai (2013) poengterer også at holdninger har betydning for kompetanse i en videre forstand. Holdninger påvirker tilegnelse så vel som utnyttelse av kompetanse. Det gjør det nødvendig å se på ulike type holdninger i kompetansesammenheng. Lai (2013) skiller mellom jobbrelaterte holdninger og selvrefererende holdninger. Jobbrelaterte holdninger innbefatter meninger, oppfatninger og verdier som direkte er knyttet til aktuelle oppgaver og funksjoner. Det kan være svært viktig hvilke holdninger den ansatte har til oppgaver, kolleger, produkter og selve organisasjonen i forhold til det å kunne være motivert til å gjøre en god innsats og hjelpe kolleger og ha en positiv holdning til organisasjonen og dens mål. Selvrefererende holdninger refererer til blant annet tillit til egen kompetanse. Den kan også ha stor betydning for mulighetene til å lære og motivasjonen til å gjøre en innsats. Lai mener at det bør legges stor vekt på holdninger med tanke på anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.



Figur 1

Sammenhengen mellom ulike kompetansekomponeenter

Kilde: (Lai 2013)

I følge Lai (2013) vil alle disse fire komponentene gli over i hverandre og gi et helhetlig og meningsfylt uttrykk for en persons kompetanse.

Hvis man tar utgangspunkt i et ressursperspektiv, og ser på kompetanse som noe som man har, kan tilegne seg og utvikle, så mener Lai at det også er viktig å skille mellom formell og uformell kompetanse. *Formell kompetanse* knyttes til eksamenspapirer, fagbrev, sertifiseringer eller annen form for dokumentasjon, mens *uformell kompetanse* henspeler på kompetanse som en har utviklet gjennom erfaring i arbeidslivet og andre steder. Summen av formell og uformell kompetanse er *realkompetansen* (Lai 2013). Formell kompetanse gir ikke et helhetlig bilde av en persons kompetanse. En rekke fagfelt er i stadig utvikling slik at en utdanning raskt kan bli foreldet dersom den ikke blir vedlikeholdt og oppdatert. Formell kompetanse er også gjerne kun basisen for å kunne gjøre mange oppgaver, men det kreves også uformell kompetanse som praksis og arbeidserfaring for å kunne gjøre en god jobb.

Realkompetanse kan deles inn i undergrupper. Disse kan på en enkel måte tjene som felles begrepsgrunnlag og analyseverktøy for en organisasjon (Lai 2013).

Faglig kompetanse

Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver på en fullgod faglig (yrkesmessig, teknisk, praktisk) og formåltjenlig måte

Lederkompetanse

Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig eller strategisk ledelse, som beslutningstaking, organisering, måldefinering, motivering og tilrettelegging for måloppnåelse

Personlig kompetanse

Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse, som ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling.

Sosial kompetanse

Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, som kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, og evner til utvikling i samarbeid med andre.

Disse fire kompetanseformene kan analytisk sett betraktes isolert, men er i realiteten ofte gjensidig avhengig av hverandre. Faglig og personlig kompetanse vil være viktig for alle typer oppgaver. For oppgaver som innebærer å jobbe med mennesker så vil sosial kompetanse være spesielt viktig. Lederkompetanse vil, i tillegg til personlig og sosial kompetanse, være viktig der oppgavene innebærer lederansvar (Lai 2013).

2.2 Kompetanse i organisasjoner

Jeg skal først gi en definisjon på begrepet *organisasjon*, før jeg går videre til å si noe om kompetanse i organisasjoner.

For å kunne skille organisasjoner fra andre sosiale grupper, må vi se på hva som er formålet med at man er sammen og hvordan aktiviteten til deltakerne er bundet sammen. For å kunne kalle en gruppe for en *organisasjon*, må deltakerne ha felles oppgaver og mål, og ha felles prosedyrer eller retningslinjer som gjør at arbeidet til medlemmene samkjøres for å realisere de felles målene. Med andre ord er en organisasjon « *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.* » (Jacobsen og Thorsvik, s.18, 2013).

I FOU-rapport nr1/2013 ser Agderforskning på hvordan deler av det regionale næringslivet har utviklet seg i perioden 2006-2011, etter finanskrisen. Den omhandler også kunnskap og kompetanse med fokus på hvordan kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring skjer i

bedrifter, samt kunnskap og innovasjon på Agder. Her hevder de at sammenhengen mellom akademisk kunnskap og innovasjon er sentralt men komplisert, og at erfaringsbasert kunnskap også er viktig. Rapporten sier at det viktigste for å utvikle innovasjoner og være konkurransedyktige, er evnen til å kombinere ulike typer kunnskap. Dette støttes langt på vei av Torger Reve:

”Norsk velstand er langt på vei bygd på utnyttning av våre rike naturressurser, særlig olje- og gassressursene i Nordsjøen. Vår langsiktige verdiskaping avhenger imidlertid av vår evne til å ta i bruk kunnskapsressurser på en bedre måte enn hva vi gjør i dag. Med verdens høyeste kostnadsnivå har vi ikke så mange andre alternativer, dersom vi fortsatt skal ha næringer og bedrifter som er konkurransedyktige på internasjonale markeder.” Han mener at norske bedrifter må svare på konkurranse fra andre land med å utvikle nye spissområder, lære raskere, bevege seg raskere og være bedre på gjennomføring enn konkurrentene. For å få til det, mener han at vi trenger en ny forståelse av de kunnskapsmessige og markedsmessige drivkreftene⁵.

Generell versus organisasjonsspesifikk kompetanse

Enkelte funksjoner og oppgaver i en organisasjon kan utføres på grunnlag av *generell kompetanse*, som for eksempel tilbys gjennom utdanningsinstitusjonene. Andre oppgaver trenger kompetanse som er tilpasset organisasjonen, det vil si *organisasjonsspesifikk kompetanse*, som utvikles internt i organisasjonen. Mange organisasjoner bruker masse ressurser på utvikling av generell kompetanse, gjerne på bekostning av organisasjonsspesifikk kompetanse. Det er gjerne denne kompetansen som er viktigst i organisasjonen siden den inneholder kunnskap om mål, strategier, arbeidsmåter og ferdigheter som er vitale for organisasjonen (Lai 2013).

Basis versus spisskompetanse

Både generell kompetanse og organisasjonsspesifikk kompetanse kan variere fra lavt til høyt nivå. *Basiskompetanse* er grunnleggende kunnskaper og ferdigheter, som kan brukes på tvers av oppgaver og funksjoner, som for eksempel grunnutdanning innen et fagfelt. Også

⁵ <http://www.magma.no/kunnskapsbasert-naringslivsutvikling>

grunnleggende kunnskaper og ferdigheter, som kan brukes på tvers av oppgaver med lavt vanskelighetsnivå regnes som basiskompetanse.

Spisskompetanse refererer til kompetanse på høyt faglig nivå, som for eksempel høyskole- eller universitetsutdanning, spesialisert yrkesutdanning og lang erfaring og kompetanseutvikling innenfor et spesialisert arbeidsområde (Lai 2013).

Jeg har nå presentert sentrale begreper og teori i forhold til kompetanse og skal nå gå videre inn i den teoretiske tilnærmingen til strategisk eller tilfeldig kompetanseutvikling.

Kapittel 3 Teoretisk tilnærming til avhengig variabel - strategisk eller tilfeldig

Som nevnt, er problemstillingene i denne oppgaven som følger:

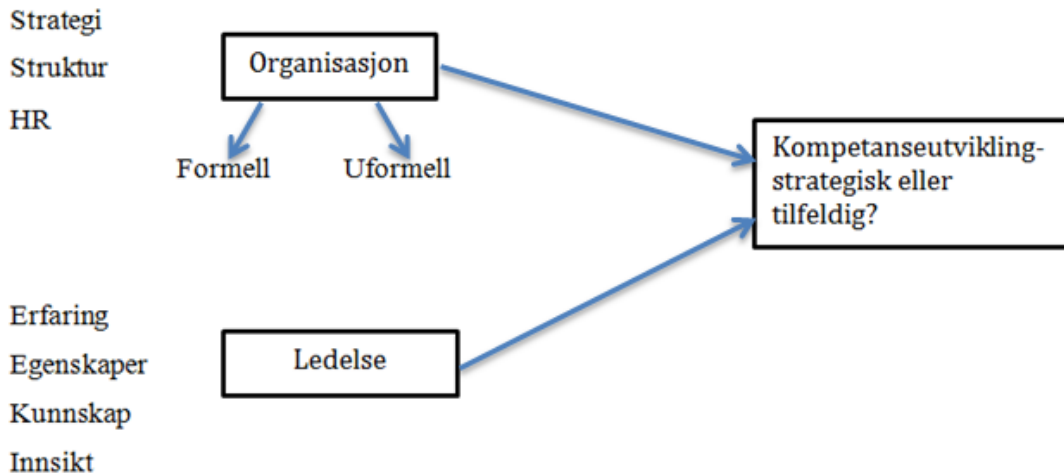
1. Kompetanseutvikling i NOV, er den strategisk eller tilfeldig?
2. Hva er det som fremmer og hemmer strategisk kompetanseutvikling i NOV?

I dette kapittelet vil jeg gi en teoretisk forankring for å kunne svare på om kompetanseutviklingen i NOV er strategisk eller tilfeldig.

Karianne Dannevig Demarteaus masteroppgave ”Rekrutterings- og kompetansecfokus blant bedrifter på Sørlandet –Strategisk eller uten en rød tråd” er bl.a. basert på den kvantitative spørreundersøkelsen sendt ut av UiA til medlemsbedriftene v/ HR leder, til klyngenettverkene NCE Node, Eyde-nettverket eller Sørlandspoltens teknologiske nettverk. Hun konkluderer med at det er lite som tyder på at bedriftene er strategiske i sin rekruttering og kompetanseutvikling. Bedriftenes visjoner er i svært liten grad operasjonalisert til konkrete tiltak. Kun 2 av 55 bedrifter har en synlig kompetansestrategi på sine hjemmesider. Siden det gjennom denne undersøkelsen kommer fram at bedriftene på Sørlandet ikke har en strategisk kompetanseutvikling, så vil derfor neste steg være å se på om dette også gjelder for NOV. Jeg vil også se på alternative forklaringer på hva som styrer NOVs kompetansecfokus og om det er forskjell på kompetanseutvikling innad i bedriften, basert på tanken om at ledelse har en betydning. De teoriene jeg vil se på i den første delen er knyttet opp til avhengige variabler, er kompetanseutviklingen i NOV strategisk eller tilfeldig? Den andre delen vil jeg knytte til uavhengige variabler. Er kompetanseutviklingen i NOV påvirket av struktur, design eller ledelse?

Jeg har ut fra dette laget følgende modell som analytisk rammeverk for oppgaven:

Analysemodell



Figur 2
Modell

3.1 Rasjonell beslutningsteori

For å kartlegge om kompetanseutviklingen i NOV er strategisk vil jeg bruke rasjonell beslutningsteori med Linda Lais modell som teoretisk rammeverk

Kompetanse som kapital i organisasjonen

Lai sier at når vi ser på kompetanse som potensial, bidrar det til verdiskapning først når det passer til organisasjonens krav til kompetanse og blir forvaltet på en hensiktsmessig måte. Organisasjonen besitter en kompetansekapital, det vil si kompetansen som er tilgjengelig gjennom den enkelte medarbeider. Deres kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Denne *forvaltningskapitalen* kan organisasjonen disponere, men ikke eie. Dersom sentrale medarbeidere velger å slutte, så taper organisasjonen denne kapitalen. Satsing på kompetanse bør kunne gi *avkastning* for organisasjonen i form av økt måloppnåelse og verdiskapning. Også i hvilken grad organisasjonene klarer å nyttiggjøre seg tilgjengelig kompetanse vil ha noe å si for avkastningen. Organisasjoner ser ofte på kompetanseutvikling som en utgiftspost. I et strategisk perspektiv, sier Lai, at slike tiltak heller bør kalles for investeringer i kompetansekapitalen. De kan være rettet mot å opprettholde kapitalen på dagens nivå, eller å utvikle kompetansen videre. Hvis man ikke investerer i kompetansekapitalen, vil verdien av

den reduseres over tid. Den har rask ”halveringstid”, begrenset holdbarhet og kan vanskelig ”spares”. Som nevnt tidligere så avhenger verdien av kompetansen av i hvilken grad organisasjonen klarer å utnytte kompetansekapitalen til å kunne nå mål og skape verdier (Lai 2013).

Verdien av denne kapitalen avhenger direkte av i hvilken grad kompetansepotensialet mobiliseres. Verdien bør også nedskrives hvis man ikke foretar nye investeringer for å opprettholde eller øke kapitalens verdi i fremtiden. Høy kompetanse, som *spisskompetanse*, krever ofte store og kontinuerlige reinvesteringer for at verdien skal opprettholdes. Lav, generell kompetanse trenger lavere reinvesteringer. Behovet for investering vil altså variere mellom ulike typer kompetanse og mellom forskjellige grupper og funksjoner av medarbeidere (Lai 2013).

Forbedringspotensialet for medarbeidere er derimot høyest for de med lav kompetanse. Lai sier videre at investeringer i kompetanse dreier seg også om å oppnå best mulig eller riktig type kompetanse for å kunne nå mål og utføre oppgaver. Det kan være at det er nødvendig med ny eller bredere kompetanse, ikke bare høyere. Som ressurs kan også kompetanse overføres. Det gjelder både på tvers av funksjoner og oppgaver, men også mellom medarbeidere. Kompetanse kan overføres mellom medarbeidere gjennom læring, opplæring og samarbeid. Den kan også overføres mellom organisasjoner med lik virksomhet. Det er derfor kompetanse er sårbar for tap, ved at medarbeidere slutter og begynner i f.eks. i en konkurrerende bedrift.

3.2 Strategisk tilnærming

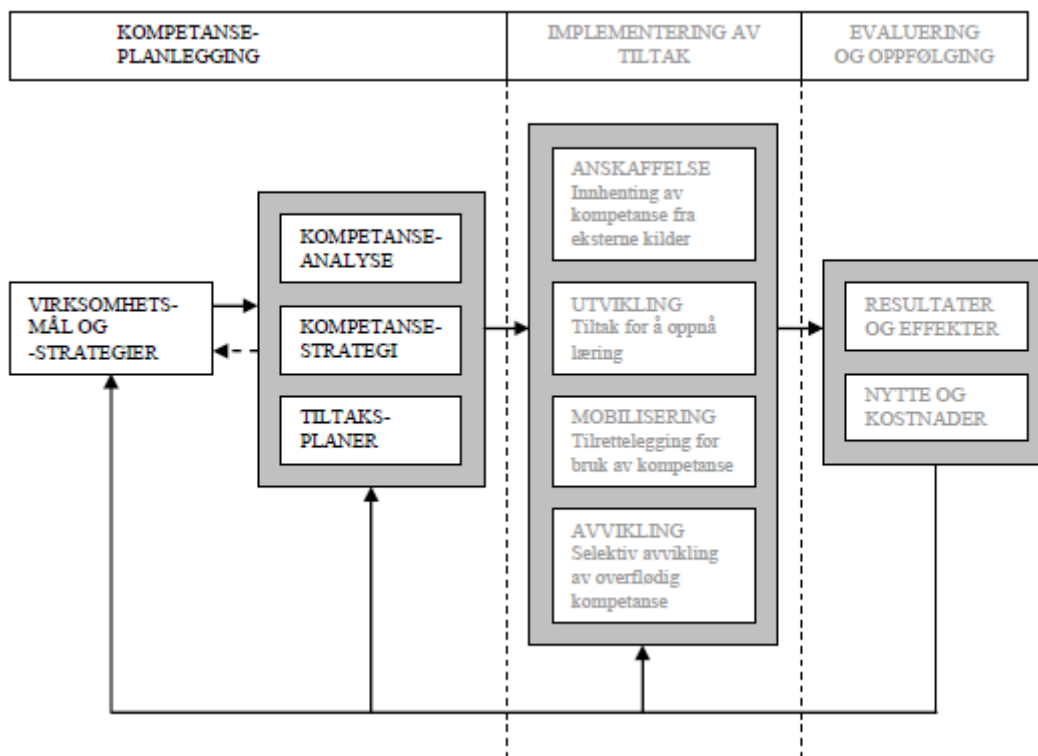
Strategisk kompetanseutvikling sier noe om betydningen av at kompetanseutviklingen skal være strategisk fundert (Statskonsult 2001). Statskonsult sier i sin rapport videre noe om årsakene til at strategisk kompetanseutvikling er viktig og stadig blir viktigere. De trekker frem dette som årsaker:

Måloppnåelse, knappe ressurser, økte krav fra brukere/kunder, økte krav fra medarbeidere, økt konkurranse, nye fleksible organisasjoner og tettere internasjonalt samarbeid.

Kompetanse er et viktig begrep i denne studien. Både i teorien og i praksis nyttes begrepet alene eller satt sammen til større begreper. Teorien sier noe om at begrepet kompetanse kan ha ulik mening, både i forhold til hvem som bruker det og i hvilken kontekst det brukes. Dette gjelder også hovedbegrepet strategisk kompetanseledelse.

«Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.» Lai (2004 s.14).

Linda Lais modell som er vist i figur 3 kan visualisere aktiviteter og prosesser som inngår i strategisk kompetanseledelse. Jeg vil blant annet ta utgangspunkt i denne modellen for å utforske kompetanseutvikling i NOV.



Figur 3
Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess
Kilde: Lai (2013)

Kompetanse er en viktig ressurs som omfatter alle sider ved en organisasjons virksomhet. Det er derfor viktig for organisasjoner å vite hvordan de skal prioritere når det gjelder satsing på kompetanse. Kompetanseanalyse og kompetansestrategi er essensielt i denne sammenheng (Lai 2013).

Strategisk kompetansestyring innebærer at det utvikles en kompetansestrategi, det vil si en overordnet plan for hvilke kompetanseområder, retninger og tiltak som skal prioriteres. Det er ledelsens ansvar å utvikle en slik strategi, og den må være forankret i overordnede mål og planer (Statskonsult 2001).

Steg 1 i modellen; med underliggende punkter

Mål

Det er viktig at endringer må kunne måles i etterkant. Måloppnåelse må kunne være målbart, utfra økonomisk perspektiv eller andre ikke-økonomiske indikatorer. Mål for kvalitet, velferd og arbeidsmiljø må være konkrete og knyttet til et gitt nivå slik man kan analysere og definere krav til kompetanse for å nå målene.

Strategi

En strategi er en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål. En kompetansestrategi skal gi mål og retningslinjer for satsing på kompetanse. Den skal angi hvilke kompetanseområder som er prioritert, og hvilke virkemidler som (tiltak) som skal vektlegges innen de ulike områdene. Kompetansestrategi legger grunnlag for utforming av tiltaksplaner.

Steg 2 i modellen; med underliggende punkter

Kompetanseanalyse

Norske bedrifter ligger på bunn med hensyn til kartlegging av kompetansebehov og evaluering av effektivitet ifølge Nordhaug (2004).

Lai (2013) sier at kompetanseanalyse skal være med på å koble organisasjonens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og –tiltak. Hovedfundamentet for en strategisk tilnærming til kompetanseanalyse er definering av kompetansekrav. Ved å definere kompetansekrav, kan man analysere kompetansekapitalen i organisasjonen og finne ut hvilke kompetansebehov man har.

Lai deler kompetanseanalyse inn i 3 deler:

1. Kravanalyse

Hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å nå sine mål

2. Kompetansekapitalanalyse

Analyse av den kompetansen organisasjonen besitter gjennom medarbeiderne og om den dekker kompetansekravene.

3. Behovsanalyse

Analyse for å skille mellom:

- a. mobiliseringsbehov, er det behov for å endre bruken av tilgjengelig kompetanse?
- b. utviklingsbehov, er det behov for å utvikle ny eller endret kompetanse?
- c. anskaffelsesbehov, er det behov for rekruttering?

Strategisk sett bør man også begynne med å fokusere på bedre mobilisering av allerede tilgjengelig kompetanse hos medarbeiderne, før man vurderer utvikling og anskaffelse av kompetanse (Lai 2013). Hun mener at det i praksis er lite fokus på kompetansemobilisering i organisasjoner.

På bakgrunn av kompetanseanalyse kan en utforme en helhetlig kompetansestrategi som kan resultere i konkrete tiltak. Strategien bør beskrive prioriterte tiltaksområder, mål og retningslinjer for gjennomføring av tiltak. Tiltaksplaner kan si noe om mål for hvert tiltak, noe som igjen kan danne grunnlag for evaluering og oppfølging. Planene bør også være så detaljerte at de sier noe om hvem som bør delta, tidsperspektiv, kostnader og hvem som skal evaluere tiltaket (Lai 2013).

Steg 3 i modellen; med underliggende punkter:

Anskaffelse

Anskaffelse av kompetanse kan skje ved rekruttering av nye medarbeidere, ved samarbeid med andre organisasjoner eller ved hjelp fra eksterne kompetansesentre, som universiteter og høyskoler. Ved rekruttering må man kritisk vurdere aktuelle utvelgelsesmetoder ut fra hvilken kompetanse man trenger og utfra hva man vurderer at kandidatene kan bidra med i forhold til ytelse senere.

Utvikling

Kompetanseutvikling og læring benyttes ofte som synonyme begreper. De handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Skal den være strategisk må den være systematisk, det vil si målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer. Ofte er det brukt kurs, gjerne gjennom eksterne tilbydere. Vi kan skille mellom uformell og formell læring.

Uformell læring finner sted uten at den lærende er bevisst på det, eller har noen klare læringsmål. Formell læring viser til den læring som skjer gjennom planlagte tiltak, som for eksempel eksterne eller interne kurs eller samarbeid med utdanningsinstitusjoner.

De mest aktuelle læringsmetoder for kompetanseutvikling er:

- Forelesning
- Strukturert diskusjon
- Ustrukturert diskusjon
- Veiledning
- Jobbrotasjon
- Casestudier
- Rollespill
- Simulering
- IKT-basert læring
- Selvstudier

Valg av læringsmetoder kan være avhengig av de ressursene en har til rådighet, både når det gjelder tid, kostnader og egen kompetanse. Stadig flere ser verdien av intern, skreddersydd kompetanseutvikling hvor man bruker egne ressurser. Det gir et bedre grunnlag for verdifull, organisasjonsspesifikk kompetanse.

Mobilisering

Liten grad av kompetansemobilisering kan føre til dårlig måloppnåelse, både for den enkelte og organisasjonen. Hvis ikke medarbeiderne får utnyttet kompetansen sin, kan det føre til kompetanseinkongruens. Det vil si det oppstår et avvik mellom eget potensial og de oppgaven, mulighetene og utfordringene de får i jobben. Det er et sentralt lederansvar å legge til rette for at medarbeiderne får brukt sin kompetanse gjennom å jobbe systematisk med kompetansemobilisering.

Avvikling

Dersom organisasjonen endrer strategi eller arbeidsområder, eller det oppstår endringer i omgivelser, markeder eller teknologi, kan det tvinge seg fram et behov for å redusere kompetansebeholdningen innen et område. Dette kan skje både ved nedbemanning eller ved å sette ut oppgaver til andre utenfor organisasjonen.

Punkt 4; med underliggende punkter

Resultater og effekter

Evaluering av tiltak og resultater er en av de mest forsømte aktivitetene når det kommer til kompetanseutvikling. Det har ofte sammenheng med manglende kompetanseplanlegging og mangel på klare mål som danner grunnlaget for systematisk evaluering og oppfølging.

Effekten kan skilles på ulike nivåer:

- Reaksjoner: deltagernes tilfredshet
- Læring: faktisk tilegnelse av kompetanse
- Anvendelse av læring: atferdsendringer
- Organisatorisk nytte: endringer i overordnet måloppnåelse

Nytte og kostnader

Kompetansetiltak bør også ideelt sett evalueres økonomisk sett. En bør spørre seg hvilken avkastning investeringene i den tilgjengelige kompetansekapitalen har gitt og hvordan de kan bedres. Avkastning betyr i denne sammenheng økonomisk gevinst, bedre mestringstro, høyere motivasjon, sterkere lojalitet, større vilje til fleksibilitet, høyere innsats og ytelse på oppgaver.

Linda Lais teoretiske modell beskriver hvordan organisasjoners beslutninger ideelt sett skal forløpe for at man skal kunne si at de foretar strategiske beslutninger. Hennes modell kan derfor knyttes opp til rasjonell beslutningsteori.

For å kartlegge om kompetanseutviklingen i NOV er strategisk vil jeg bruke rasjonell beslutningsteori med Linda Lais modell som analytisk rammeverk.

Studier av beslutningsprosesser er et av hovedtemaene i organisasjonsteorien. Gjennom studier kan man finne ut hvorfor en organisasjon tok akkurat den beslutningen.

En beslutning er vanligvis definert som et valg mellom ulike alternativer. Valget innebærer en forventning om en handling, etterfulgt av praktiske tiltak. Analyser av beslutninger kan hjelpe oss med å forstå:

Effektivitet:

Når noen organisasjoner gjør det bedre enn andre, enten på grunn av høyere markedsandel eller høyere kvalitet på tjenester, så antar vi ofte at det har noe med de valgene organisasjonen tar. Noen fatter bedre beslutninger enn andre. Det vil si at det er knyttet opp til hvor rasjonelt

organisasjonen opptrer mht. innsamling av informasjon, utnyttning av informasjon, hvordan de kommer fram til et valg og hvordan de iverksetter beslutningene sine.

Hvordan mål, strategier og strukturer utformes:

For å forstå hvorfor en organisasjon ser ut som den gjør må vi forstå de prosessene som ledet fram til beslutningen om hvordan mål, strategier og strukturer ble utformet.

Organisasjonskultur:

Det som vedtas i ulike fora i en organisasjon, vil gi signaler til medlemmene. Disse signalene vil bli tolket og tillagt mening og dermed påvirke kulturen.

Maktforhold:

Beslutninger vil være med på å fordele makt mellom personer og grupper i organisasjonen.

For å kunne forstå makt, kan det være nyttig å forstå beslutninger som er fattet.

Ledelse:

Det å fatte beslutninger er kanskje en leders største jobb. De må hele tiden prioritere med hensyn til sammensetning av team, fordeling av ressurser og måter å gjøre arbeidet på.

Beslutninger blir påvirket av den organisatoriske konteksten de foregår innenfor. Mål, struktur, kultur og maktforhold vil i stor grad påvirke utfallet av beslutningsprosesser. På den andre siden vil beslutninger også kunne påvirke og endre mål, strategier, kultur, struktur og maktforhold.

Sentralt i klassisk beslutningsteori står den rasjonelle idealmodellen som bygger på en tro om at mennesket kan handle perfekt rasjonelt. Det vil si at den enkelte beslutningstaker har klare mål, at vedkommende har full informasjon om alternative løsninger og konsekvenser av alternativene, vedkommende kan rangere alle alternativene og velge det som er best for å nå målet (Jacobsen og Thorsvik 2013)(se figur 4).



Figur 4

Mennesket som perfekt beslutningstaker

Kilde: Jacobsen og Thorsvik (2013)

Ut fra Linda Lais teori om strategisk kompetanseledelse og Jacobsen og Thorsviks beskrivelse av rasjonell teori kan følgende hypotese utledes:

Hypotese 1: NOV har en strategisk kompetanseutvikling

3.3 Tilfeldig

Det er ikke gitt at NOV har en strategisk tilnærming til kompetanseutvikling, derfor vil jeg utlede alternative hypoteser.

Jacobsen og Thorsvik sier videre at ingen kan handle perfekt rasjonelt fordi ingen har full informasjon slik at man kan velge det alternativet som med sikkerhet gir maksimal nytte.

Derfor sier han at mennesket handler begrenset rasjonelt.

Når mennesket fatter beslutninger innenfor en organisasjon, må man ta hensyn til mange forhold som er direkte knyttet til den konteksten man er i. Man må ta hensyn til hvor man er plassert i den formelle strukturen, hvilke mål som er satt opp, regler og prosedyrer og kulturelle føringer i organisasjonen.

En organisasjon er en gruppe der deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og hvor det eksisterer prosedyrer og retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av målene. Organisasjonsteorien kalles for atferdsvitenskap fordi det er menneskene som utfører oppgavene som er studieobjektet. (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at mennesker har en tendens til å opptre ulikt i forskjellige kontekster. De deler organisasjoner inn i to hovedelementer: *formelle* og *uformelle*.

De formelle elementene er bevisste og ofte nedfelt skriftlig i planer, organisasjonskart og stillingsinstrukser. De uformelle elementene er organisasjonskultur og maktforhold.

Organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, ofte uttrykt gjennom uformelle regler for akseptert atferd. Maktforhold består av at noen har private mål knyttet til egeninteresser. I tillegg er omgivelsene viktige for en organisasjon. Det må tas hensyn til kunder og brukere, offentlige reguleringer og konkurrenter. Derfor vil valg av strategi, mål og struktur være påvirket av dette. Også organisasjonens kultur og uformelle maktforhold henger sammen med omgivelsene.

Beslutningstakere er som nevnt, preget av begrenset rasjonalitet og de er i varierende grad påvirket av tre forhold:

- Trekk ved den organisasjonsmessige kontekst
- Personlige forhold
- Trekk ved selve beslutningssituasjonen

Organisasjonsforskningen har laget flere ulike beslutningsmodeller som brukes for å beskrive og forklare beslutningsatferd i organisasjoner.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det sjelden at mennesker er perfekt rasjonelle. Jeg vil derfor bruke en annen teori som kan beskrive NOV's kompetanseutvikling

Garbage Can

Garbage Can er en modell innenfor beslutningsteorien som kan sees på som en motvekt til den rasjonelle modellen som jeg allerede har beskrevet.

Organisasjoner kan oppleve situasjoner som er preget av stor grad av usikkerhet, der det er vanskelig å bestemme hva som er utfordringen eller problemet og hvor det er uklart hvilke virkemidler eller alternative løsninger som kan være riktige.

Cohen, March og Olsen kalte slike situasjoner for «*organisert anarki*». Det skjer mye samtidig og mulighetene for å skaffe seg oversikt og styre eller påvirke beslutningsprosesser er sterkt begrenset (Jacobsen og Thorsvik 2013). Fire ulike strømmer flyter gjennom organisasjonen som relativt uavhengige av hverandre:

1. En strøm av beslutningsmuligheter
2. En strøm av deltakere
3. En strøm av problemer
4. En strøm av løsninger

Rasjonelt sett kan en si at det er en klar sammenheng mellom disse fire strømmene. Problemer plasseres i et beslutningsforum. Deretter defineres deltakelsesrettigheter og plikter til dette forumet, slik at de som er best i stand til å løse problemet, trekkes inn.

I det organiserte anarkiet, vil det som skjer, være helt ustrukturert. Ingen har løsninger på problemer som oppstår og man klarer ikke å plassere de i noe beslutningsforum.

Deltakelsesrettigheter er uklart definert, mennesker «flyter» ut og inn av dem, og det er lite stabilitet. Antallet representanter som kommer, kan variere. Enkelte mennesker i organisasjonen kan bevege seg rundt og finne problemer som de knytter sine spesielle løsninger til. Beslutningsanledningene blir dermed «søppelbøtter» der deltakerne kan tømme sine problemer og løsninger. Beslutninger skjer når de fire strømmene koples sammen, når ett sett deltakere med ulike problemstillinger og problemer, møtes i en beslutningsanledning (Jacobsen og Thorsvik 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver at det kan skje på tre måter:

1. På grunn av *tid*. Personer som representerer bestemte typer problemer og personer med løsninger på problemer, møtes tilfeldig, på en beslutningsarena. Det kan hende at det er personer som har ledig tid (slakk) som møtes, fordi de har tid til det.
2. På grunn av resultat av læring. Gjennom erfaring lærer man hva slags typer problemer, kunnskap og ferdigheter som finnes i forskjellige deler av organisasjonen, eller hos eksterne aktører, som man kan bruke for å håndtere situasjoner man er i.

3. Det kan være et resultat av strukturelle eller administrative arrangementer som kopler deltakere som representerer problemer, med personer som representerer relevante løsninger, på møtepunkter som gir beslutningsmuligheter.

Denne typen beslutningsprosesser vil mest sannsynlig være ganske vanlig i organisasjoner med uklare og kanskje motstridende mål og strategier. I stedet for en samlende strategi har ulike personer og grupper sine høyst individuelle strategier. De engasjerer seg gjerne i beslutningsprosesser for å få gjennom sine interesser og fordi de synes det er gøy å delta, og ser på det som en utfordring. Vi kan derfor si at det ikke er en forutsetning i denne modellen at beslutningsprosesser er rasjonelt begrunnet med at man ønsker å realisere bestemte mål. Strukturen vil også mest sannsynlig være uklar og flytende, med uklare grenser mellom avdelinger og nivåer, dårlig definerte beslutningssituasjoner og uklare rettigheter og plikter. Strukturen vil sannsynligvis ha en organisk eller ad-hoc-kratisk form. Det vil også forekomme en del slakk. Kulturen vil være preget av utydelige normer og verdier, med uklare retningslinjer for hvilke problemer, deltakere og løsninger som er legitime. Kulturen vil være fragmentert, noen få personer vil ha mer makt enn andre (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Gitt denne teorien så utleder jeg følgende hypotese:

Hypotese 2: NOV har en tilfeldig kompetanseutvikling.

Kapittel 4 Teoretisk tilnærming til uavhengige variabler

Som nevnt, er de fleste bedriftene på Sørlandet ikke ansett som strategiske når det kommer til kompetanseutvikling. Jeg ønsker derfor å bruke noen teorier for å utlede hypoteser som kan forklare NOVs kompetanseutvikling. De teoriene jeg vil se på er struktur, kultur og lederstiler.

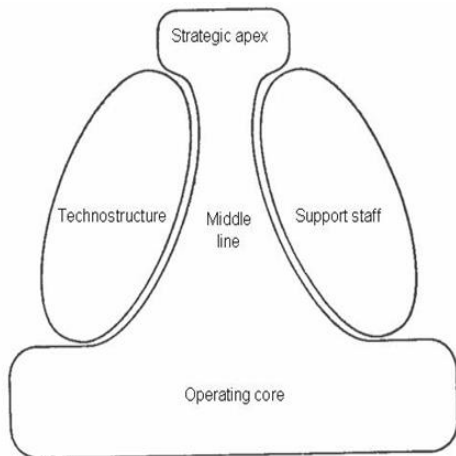
4.1 Strukturperspektivet

Begrepet «formell organisasjonsstruktur», også kalt organisasjonsdesign, viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver og fordeling av autoritet. Det vedtas systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet. Normer og forventninger vil være knyttet til organisasjonsstrukturen. De vil si noe om hvordan menneskene som tildeles oppgaver, plikter og ansvar skal opptre. Dette legger begrensinger på atferden (Jacobsen og Thorsvik 2013). En sentral retning innenfor organisasjonsteorien er den som kalles konfiguratorisk.

Henry Mintzberg (1979) utviklet en av de mest innflytelsesrike typologiseringene av organisasjoner. Han argumenterer for at alle organisasjoner i varierende grad består av fem hoveddeler:

1. Den operative kjernen: den delen som gjør det arbeidet organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål. For eksempel innkjøp, salg og produksjon
2. En mellomledelse: den gruppen som har hovedansvaret for å føre tilsyn med og koordinere produksjonen. Fungerer også som en informasjonskanal mellom den operative kjernen og toppledelsen. Her finner vi avdelingsledere, kontorsjefer osv.
3. En toppledelse: den gruppen som har det øverste administrative ansvaret. Her finner vi administrerende direktør, rådmann osv.
4. En teknostruktur: består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som påvirker denne gjennom å utforme planer, sette opp rutiner og drive opplæring eller kontroll. Her finner vi for eksempel kontrollere, planleggere, opplæringspersonell og andre funksjoner innen HR.
5. En støttestruktur: består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Her finner vi funksjoner som rengjøring, kantine, lønnsutbetalinger og sentralbord.

Disse fem elementene vil variere i størrelse og betydning, og kan kombineres på ulike måter. De tre første utgjør linjeorganisasjonen, de to siste er det som ofte kalles stabsfunksjoner.



Figur 5

Mintzbergs fem organisasjonsfigurasjoner

Kilde: Mintzberg (1979)

Entreprenørorganisasjonen

Er kjennetegnet ved en enkel struktur. Den har liten eller ingen teknostruktur eller støttestruktur. Atferden er sjelden formalisert og det brukes lite tid til planlegging, opplæring og koordinering. Koordinering skjer ved direkte overvåking. Dette kan fungere i bedrifter som er små og som har en sterk leder, gjerne en grunder. Lederen tar de viktigste beslutningene. Organisasjonen har liten grad av spesialisering, en person kan gjøre flere oppgaver. Fordelen med denne organisasjonsformen er at arbeidsoppgavene kan oppleves som meningsfulle for de som jobber der, og organisasjonen er fleksibel. Virksomheten kan lett omstille seg og det brukes lite ressurser på administrasjon. Ulempene med en slik struktur er at enkelte arbeidstakere kan oppleve strukturen som restriktiv, siden mye av beslutningene kommer fra en eller få personer. Dette kan skape uklare retningslinjer og ansvarsområder (Mintzberg 1979).

Maskinbyråkratiet

Max Weber var den første som beskrev denne strukturen, med standardiserte ansvarsområder, kvalifikasjoner, kommunikasjonskanaler og arbeidsregler.

Regelstyring og kontroll er viktige mekanismer i et maskinbyråkrati. Beslutninger er sentraliserte og formelle, siden mye av organisasjonen styres gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Teknostrukturen er derfor en stor og viktig del i denne typen organisasjoner. Av alle de fem strukturelle konfigurasjonene, er maskinbyråkratiet den konfigurasjonen som har mest spesialisering innen den operative kjernen. Den er også hierarkisk med hensyn til ledelse og makt. Den øverste ledelsen har mest makt, mens linjeledere har liten makt, mens de ansatte har nesten ingen makt eller innflytelse (Mintzberg 1979).

Private bedrifter, som lager enkle, masseproduserte produkter til stabile markeder, kan ligne maskinbyråkratier (Jacobsen og Torsvik 2013).

Fordeler ved maskinbyråkratiet kan være at det er lett å kontrollere, er forutsigbart og effektivt. Når et sett integrerte, gjentakende oppgaver må gjøres gjentatte ganger av mennesker, så er maskinbyråkratiet en effektiv struktur (Mintzberg 1979).

Ulempene er at mange ansatte ikke ønsker å ha en jobb i en slik spesialisert bedrift. De ansatte får i liten grad sjans til å utnytte sin kompetanse og være med å ta beslutninger. Det blir også vanskelig å endre en slik organisasjon, når det er nødvendig.

Maskinbyråkratiet har fått mye kritikk. Det hevdes at denne organisasjonsformen ikke fungerer i dagens samfunn hvor organisasjoner må være fleksible og tilpasningsdyktige relatert til ny teknologi (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Det profesjonelle byråkratiet

Denne organisasjonsformen kjennetegnes ved profesjonalisering. Det ansettes høyt kvalifisert personell som utgjør den viktigste delen, nemlig den operative kjerne. De profesjonelle i den operative kjernen har høy beslutningsmyndighet og kontroll over eget arbeid (Mintzberg 1979). Det profesjonelle byråkratiet legger vekt på å standardisere oppgaveløsningen ved å ansette profesjonelle med en felles fagkunnskap. Eksempler på profesjonelt byråkrati er sykehus og utdanningsinstitusjoner. Jacobsen og (Thorsvik 2013).

Fordelene ved denne organisasjonsformen er at den er demokratisk i formen og delegerer beslutningsmyndighet direkte til de ansatte (de som er profesjonelle). De ansatte får mulighet til å utvikle seg faglig, bli selvstendige og motiverte ansatte, noe som er et gode for klientene og kundene (Mintzberg 1979).

Ulemper kan være at det oppstår konflikter mellom faggrupper, som igjen kan skape samarbeids- og styringsproblemer. Ingen profesjonelle er like og ikke alle er kompetente og samvittighetsfulle. Det profesjonelle byråkratiet kan ha vanskeligheter med å handtere ansatte som ikke fungerer optimalt. Det kan gå utover, for eksempel pasienter.

Den innovative organisasjonen

Disse organisasjonene kjennetegnes ved at strukturen er uklar og flytende. Mintzberg kaller denne typen organisasjoner for ad-hoc-krati. Senere kaller han de for innovative organisasjoner, for å fremheve at de legger vekt på kreativitet og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013). Mintzberg (1979) mente at både maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet er resultatorienterte, men ikke problemløsende strukturer. Han mente også at entrepenørorganisasjonen godt kunne være innovative, men kun på en enkel måte.

Innovasjon innebærer at organisasjonen klarer å hente eksperter fra forskjellige disipliner, og skape funksjonelle ad-hoc prosjektgrupper. Vanlige mønstre og standardisering må brytes og kontroll og planlegging må tilsettes, for at det skal skapes innovative prosesser. Han skiller mellom to typer innovative organisasjoner:

Operative ad-hoc-kratier: Organisasjoner som er innovative og finner løsninger direkte på vegne av kunder og klienter, for eksempel konsulentfirmaer, reklamebyråer og produsenter av ingeniørbaserte prototyper. **Administrative ad-hoc-kratier:** Organisasjoner som oppretter særskilte prosjektteam for eget formål, når det oppstår behov for innovasjon.

Fordelene ved innovative organisasjoner er fleksibilitet, mulighet for å løse komplekse problemer og god utnyttelse av de ansattes kompetanse. Ulempene kan være at uklare autoritetsforhold kan skape usikkerhet og frustrasjon. Rutinepregete oppgaver passer ikke inn i en innovative organisasjon fordi den mangler standardisering og mister dermed evnen til effektivt å løse standardoppgaver (Mintzberg 1979).

Den divisjonaliserte organisasjonen

Denne strukturen skiller seg fra de andre fire strukturene ved at den ikke er en komplett struktur med en ledelse og ned til den operative kjernen, med felles regler og hierarkisk kontroll. Det lages divisjoner på bakgrunn av markeder. Disse divisjonene har igjen kontroll over de operasjonelle funksjonene som skal betjene disse markedene. Divisjonene er uavhengige av hverandre og hver divisjon har delegert beslutningsmyndighet og resultatansvar. Denne typen organisasjoner er utbredt i privat sektor. Den viktigste måten å koordinere på er gjennom standardisering av divisjonenes resultater, samt å evaluere og kontrollere resultatene (Mintzberg 1979). Fordelene med denne organisasjonsformen er at produktområdene kan evalueres med hensyn til lønnsomheten, og at de bedre kan tilpasse seg markedet. Ulempen kan være suboptimalisering innen de forskjellige divisjonene. Hovedfokuset blir på egne mål, ikke på organisasjonens overordnede mål.

Den divisjonaliserte strukturen kan i prinsippet innbefatte alle de fire konfigurasjonene beskrevet over. En divisjon kan være et maskinbyråkrati, en entrepenørorganisasjon, et profesjonelt byråkrati eller et ad-hoc-kрати. De står fritt overfor hverandre, og ledelsen evaluerer de utfra resultat og lønnsomhet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Linda Lai legger til grunn én styringsstruktur i sin teori om strategisk kompetanseutvikling. Det er innen et avgrenset forretningsområde, med en overordnet strategi. Jeg ser på NOV som en divisjonalisert organisasjon. Man kan si at NOV har flere divisjoner basert på markeder. Disse divisjonene er på en måte uavhengig av hverandre siden de har delegert beslutningsmyndighet og resultatansvar. Hver gruppe/avdeling har igjen sitt eget produktområde som de har det samme ansvaret for. Det fokuseres mye på egne leveranser og mål, ikke så mye på de overordnede målene som organisasjonen har. Det kan gjøre det vanskelig å implementere en overordnet kompetansestrategi nedover i organisasjonen. Jeg kan derfor anta at strukturen vil være til hinder for kompetanseutviklingen.

Hypotese 3:

Strukturen i NOV er til hinder for en strategisk kompetanseutvikling.

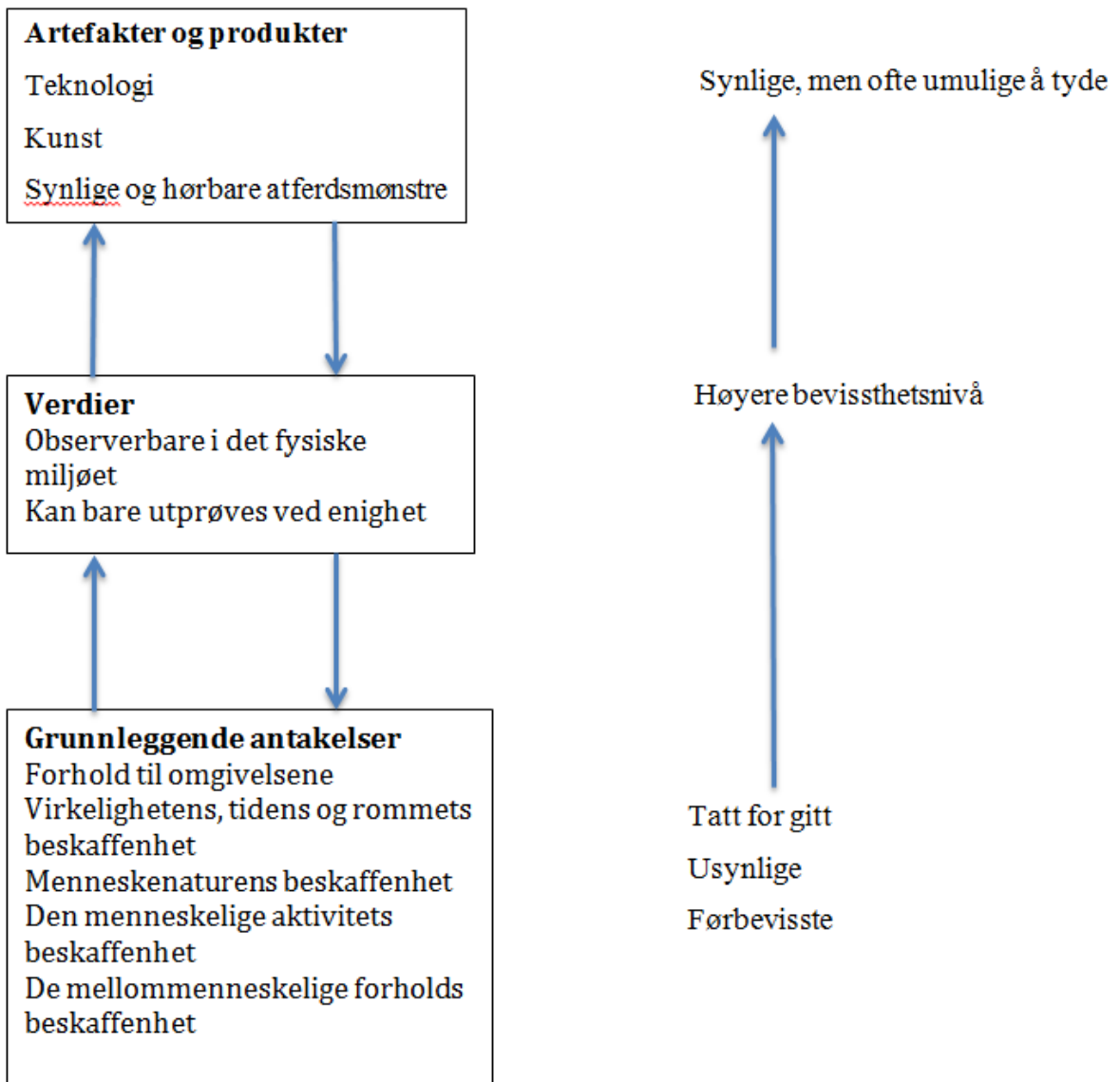
4.3 Kulturperspektivet

Schein (2010) definerer kultur slik:

«Et mønster av grunnleggende antakelser-skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»

Han sier videre at synlige atferdsmønstre ikke er inkludert i denne definisjonen. Han mener at synlig atferd er bestemt av både kulturelle forutsetninger (antakelser, oppfatninger, tanker og følelser som danner et mønster) og av situasjonsmessige betingelser som oppstår i de ytre omgivelsene. Regelmessigheter i atferd kan si like mye om omgivelsene som om kulturen. For å kunne si at det har med kulturen å gjøre må de dypere lagene i definisjonen avdekkes.

Schein (2010) skiller mellom de forskjellige elementene i kulturbegrepet ved å behandle grunnleggende antakelser som det essensielle- det kultur egentlig er- og ved å se på verdier og atferd som observerbare uttrykk for den kulturelle essensen. Det innebærer at organisasjonskulturen kan være styrende for en læringskultur.



Figur 6

Kulturens nivåer og samspillet mellom dem

Kilde: Schein (2010, s. 12), tilpasset 20.04.2014

Nivå 1: Artefakter

Kulturens mest synlige nivå er dens artefakter og produkter. Det fysiske og sosiale miljøet. På dette nivået kan en studere romutformingen, det gruppen leverer av produkter, skrift- og talespråk og medlemmenes observerbare atferd.

Nivå 2: Verdier

Etter hvert som verdier begynner å bli tatt for gitt, går de over til å bli oppfatninger og antakelser som mister sin plass i folks bevissthet. Kun de verdiene som bekreftes av fysiske eller sosiale data og som fortsetter å løse gruppens problemer på en god måte, vil bli omdannet til antakelser. Selv om vi har satt ord på de viktigste verdiene i en organisasjon, kan det hende at den mangler et mønster, at vi kun har fått tak i en liten del av kulturen. For å forstå kulturen på en dypere plan, for å kunne forstå mønsteret og bedre kunne forutse fremtidig atferd, trenger vi en bredere forståelse av begrepet «grunnleggende antakelser».

Nivå 3: Grunnleggende antakelser:

Grunnleggende antakelser er til de grader tatt for gitt, at man finner liten variasjon innen en kulturell gruppe. Medlemmene vil ha vanskeligheter med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser. Disse antakelsene styrer atferd og forteller medlemmene hvordan de skal oppfatte, tenke og føle omkring ting.

Sett med Scheins modell som utgangspunkt kan man si at kulturen styres innenfra og ut- fra dyptliggende ubevisste grunnleggende antakelser, verdier og normer til observerbare artefakter. Modellen kan leses både oppover og nedover.

Grunnleggende antakelser er med på å forme verdier og normer, som igjen er med på å skape artefaktene. Samtidig vil artefaktene være med på å forme og forsterke normer og verdier, som igjen vil påvirke de grunnleggende antakelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I praksis ser vi eksempler på at mennesker som arbeider i organisasjoner ikke alltid handler slik den formelle strukturen på legger dem å gjøre. Det er derfor et avvik mellom det en forventer av atferden, uttrykt gjennom den formelle strukturen, og den faktiske atferden. Et kulturelt perspektiv kan utfylle det strukturelle. Studier viser en til dels betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet. (Jacobsen og Thorsvik 2013). Schein (2010) støtter dette. Han sier at mange bedrifter legger opp nye strategier som er fornuftige sett fra et finansielt, produktutviklings- eller markedsutviklingssynspunkt, men som ikke lar seg gjennomføre fordi de krever antakelser, verdier og arbeidsformer som står fjernt fra de antakelser som eksisterer i bedriften fra før. Dette handler om kultur fordi oppfatninger og atferdsmønstre er bygget på dypt forankrede og seiglivede antakelser som kan bli tatt for gitt fordi de tidligere har ført til suksess i organisasjonen. Kultur kan altså sies å sette

begrensninger for strategi, og en bedrift må derfor analysere sin kultur og lære å lede innenfor dens rammer eller endre den hvis det er nødvendig (Schein 2010).

Organisasjoner satser mye på opplæring, indoktrinering og sosialisering for at folk skal tilpasse seg. Når nye medlemmer ikke lærer vertsgruppens kultur kan det få store konsekvenser. Han kan føle seg fremmedgjort og unyttig. Det kan føre til at han slutter. Selv potensielt nyttige personer kan komme til å slutte. En nyansatt kan også lære deler av en subkultur som går mot den totale organisasjonens antakelser. Dette kan resultere i sabotasje eller forsinkelser i det arbeid ledelsen har definert som organisasjonens oppgave.

«Oversosialisering» er den andre ytterligheten. Den ansatte tilpasser seg vertskulturen fullstendig. Slike ansatte kan være med på å gjøre organisasjonen lite nyskapende og lite mottakelig for nye krav fra omgivelsene. Det optimale vil være en mellomting. Det vil si å lære de delene av kulturen som er uunnværlige for organisasjonens overlevelse og fungering. En organisasjon er ofte sammensatt av mange subkulturer, men har også en total organisasjonskultur hvis den har tilstrekkelig lang historie bak seg. Nyansatte går derfor inn i en komplisert og vedvarende kulturell læringsprosess.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til seks tiltak for å sosialisere nyansatte, noe som kan øke sannsynligheten for å lykkes med å skape en felles organisasjonskultur:

1. en formell strategi der alle nyansatte i organisasjonen samles og går gjennom et felles opplæringsprogram
2. skille de nyansatte fra de mer erfarne ansatte en viss periode
3. en sekvensiell tilnærming der det er planlagt klare faser den enkelte nyansatte skal gå gjennom i løpet av en sosialiseringsperiode
4. en bestemt rekkefølge for hva den nyansatte skal lære i perioden
5. et formelt opplegg der den nyansatte får en rollemodell i form av en erfaren ansatt som står for opplæringen i sosialiseringsperioden
6. en tilnærming i sosialiseringsperioden som tar hensyn til personligheten til den ansatte, ved at sosialiseringen bygger på – og ikke forsøker å bryte med – personens særegne trekk.

Andre virkemidler kan være interne kurs, historiefortelling, utvikling av egen terminologi, ritualer og seremonier, logoer og slagord.

I denne prosessen spiller lederen en sentral rolle. Ledere kan sterkere enn andre påvirke ansattes antakelser og verdier fordi de er mer synlige enn de fleste. (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Gitt denne teoretiske redegjørelsen så kan det være at kulturen påvirker kompetanseutviklingen i NOV og følgende hypotese utledes:

Hypotese 4:

Kompetanseutviklingen i NOV er et resultat av kulturen i organisasjonen.

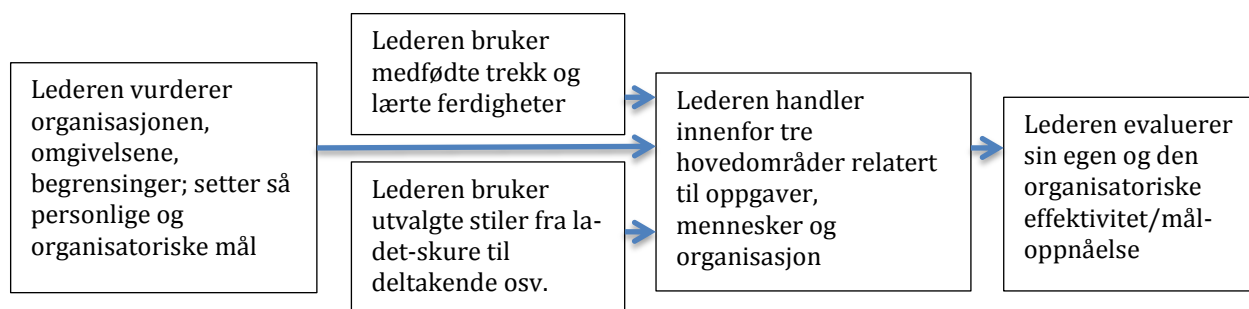
4.4 Ledelse og ledelsestyper

De siste tiårene har det vært stor interesse for spørsmål om ledelse i mediene og i de populære skriftene om økonomi og organisasjonsspørsmål. Mest sannsynlig oppfattes ledelse som en kritisk faktor for forbedring av arbeidsform og ytelser. Det er stor enighet om at gode ledere oppnår resultater (Nordhaug 2004).

Ledelse står sentralt for å forklare hvordan mennesker i en organisasjon påvirkes direkte. Lederen kan gi ordre eller støtte og inspirasjon til medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013).

På grunn av at ledelse er et stor og komplekst sosialt fenomen, er det et utarbeidet et stort antall teorier som kan forklare det med ledelse. (Van Wart 2008).

Det er interessant å se på om det finnes noen spesielle lederkompetanser som kjennetegner de lederne som oppnår gode resultater. Mange har prøvd å lage et integrert rammeverk for å forklare ledelse med faktorer som kan påvirke ledelse og hvordan forskjellige ledelsestyper eller stiler og egenskaper hos lederen kan påvirke mål og verdier i en organisasjon. De færreste av disse rammeverkene har fått stor tilslutning.



Figur 7

En oversikt over «Leadership Action Cycle»

Kilde: Van Wart (2008, s.), tilpasset 20.04.2014

Årsakskjeden i figuren over er en lineær prosess. Den beskriver hvordan en leder kan vurdere organisasjonen, sine egne begrensninger og evner. Så kan lederen begynne å sette mål og prioritere. Lederens handlinger blir påvirket av deres strategier og eget ledertalent, som de har utviklet gjennom erfaring, utdanning og personlige egenskaper. De bruker et spekter av lederstiler i sin jobb som leder. Forskjellige organisasjonsstrukturer og miljømessige faktorer fordrer bruk av forskjellige stiler. De fleste ledere vil ha behov for å ta i bruk forskjellige stiler alt etter behov. De må også vurdere hvilke begrensninger som finnes i forhold til ressurser, makt og personlige egenskaper de har. En leder som tar over en avdeling i krise, må kanskje bruke mer autoritativ lederstil, enn en som er leder for en avdeling som yter maksimalt. Da kan en la-det-skure stil være riktig for å kunne observere avdelingen for senere å kunne foreta små justeringer. Også en leders prioriteringer vil forme hans/hennes valg av lederstil. En leder som er interessert i å utvikle sine ansatte på lang sikt kan understreke bruken av en støttende, deltakende og delegerende stil. En leder som har behov for å få opp konkurranseevnen og endre organisasjonen, kan ha behov for å ta i bruk en mer inspirerende, målstyrende og ekstern lederstil (Van Wart 2008).

Van Wart (2008) sier videre at graden av suksess for en leder er påvirket av hans/hennes egenskaper og kvaliteten av hvordan han/hun håndterer de ansatte. Det vil si om lederen har erfaring og naturlig talent for de lederstilene de bruker. Også om han har de riktige holdningene og kapasitet for lederjobben er viktig. Han presiserer at det er viktig at lederen har både mellommenneskelige egenskaper og teknisk kompetanse. Kvaliteten av måten lederen håndterer de ansatte er vel så viktig som produktivitet og medarbeidernes tilfredshet og utvikling for avdelingens eller organisasjonens måloppnåelse. Også organisasjonens evne

til å innrette seg mot eksterne aktører, som kunder, er essensielt. Endring og fleksibilitet er også faktorer som er viktige for måloppnåelse og ytelse.(Van Wart 2008).

Lederstiltilnæringer

Lederstiltilnærmingen fokuserer på lederes atferd. Det skilles i hovedsak mellom såkalt oppgaveløsning og atferd rettet mot mellommenneskelige forhold. Hensikten med denne tilnærmingen til lederstil er å forklare hvordan ledere kan kombinere disse to atferdstypene for å påvirke medarbeiderne til å oppnå visse mål (Northouse 2010). De to atferdstypene kan kombineres på ulike måter, noe som gir ulike lederstiler. Begrepet lederstil refererer som nevnt til ulike varianter og kombinasjoner av atferd rettet mot saksorientering og oppgaveløsning og en mer menneskeorientert og omsorgsfull atferd (Strand 2001).

Ved Ohio State University ble den største studien om ledelsesstil, «Leader Behaviour Description Questionnaire» (LBDQ), utviklet.(Achua og Lussier 2012). LBDQ-undersøkelsen viste at to typer lederatferd utmerket seg spesielt. Det var omtanke (consideration) og saksorientering (initiating structure)DuBrin (2012) og Strand (2001). Omtanke vil si i hvilken grad lederen opptrer støttende og viser varme, tillit og vennlighet. Ledere som scorer høyt på denne dimensjonen har gjerne gode relasjoner til sine medarbeidere, de blir respektert av sine ansatte, og blir oppfattet som vennlige og tillitsfulle. Ledere som scorer lavt oppfattes som autoritære og upersonlige i sitt forhold til medarbeiderne. Saksorientering vil si atferd som retter seg mot å tildele eller fordele oppgaver blant de ansatte, spesifisere hvilke prosedyrer som skal brukes, sette opp timeplaner og klargjøre forventinger som stilles til medarbeiderne (DuBrin 2012).

Ohio State studien oppfattet disse to atferdstypene som ikke-ekskluderende, det vil si at scoren på den ene ikke påvirker scoren på den andre. En leder kan for eksempel score høyt på omtanke og lavt på saksorientering, og motsatt. Noen kan score høyt på begge. (Northouse 2010).

Hvis jeg skal si noe om lederstil og kompetanseutvikling vil jeg legge til grunn at å ha en høy score på omtanke vil si at lederne har fokus på at medarbeiderne får det de trenger av opplæring når de er nye, samt kontinuerlig fokus på medarbeidernes behov for kompetanseutvikling på alle nivåer. Lederen viser at han/hun lytter til medarbeiderne, har evne til å motivere, er vennlig og har god relasjon til sine ansatte.

Ledere som kan sies å score høyt på saksorienteringsdimensjonen vil i denne sammenheng ha fokus på å tildele oppgaver og få de gjort innen fristen. Sett i lys av Linda Lais modell for strategisk kompetanseutvikling, så tillegger jeg denne orienteringen administrative, strategiske ferdigheter som er viktig for *strategisk* planlegging, utvikling og implementering av tiltak.

En rekke studier viser at atferd knyttet til omtanke utgjør den mest effektive ledelsesstilen, mens andre studier viser motsatt. Noen studier viser at høy score på begge er det mest effektive (DuBrin 2012) og (Northouse 2010).

Gitt at lederstil har noe å si for kompetanseutviklingen til de ansatte kan følgende hypotese utledes:

Hypotese 5 :

Kompetanseutviklingen i NOV er et resultat av lederens saksorienterte lederstil.

Oppsummert så har jeg utledet følgende hypoteser:

H1: NOV har en strategisk kompetanseutvikling

H2: NOV har en tilfeldig kompetanseutvikling

H3: Strukturen i NOV er til hinder for en strategisk kompetanseutvikling.

H4: Kompetanseutviklingen i NOV er et resultat av kulturen i organisasjonen.

H5: Kompetanseutviklingen i NOV er et resultat av lederens saksorienterte lederstil.

Disse hypotesene vil bli analysert og drøftet i kapittel 6 og 7.

Kapittel 5 Metode

5.1 Innledning

I det forrige kapitlet presenterte jeg kompetansebegrepet og strategisk kompetanseutvikling sett ut fra Linda Lais modell.

I dette kapitlet gjør jeg rede for det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for oppgaven. Jeg begrunner de metodiske valgene jeg har gjort og viser hvordan kvalitetskrav som gjennomsiktighet, pålitelighet, troverdighet og etiske betraktninger er ivaretatt i oppgaven. Det vil i denne sammenheng blir gjort rede for datainnsamlingen og hvordan dette materialet er bearbeidet. Jeg vil også se på sterke og svake sider ved de metodiske valgene som er blitt gjort, samt på eventuelle problemer som har kommet til underveis i arbeidet med oppgaven. Problemstillingene er som nevnt:

- Kompetanseutvikling i NOV, er den strategisk eller tilfeldig?
- Hva er det som fremmer og hemmer kompetanseutviklingen i NOV?

5.2 Datainnsamling

Generelt

Jacobsen sier at forskning er en systematisk undersøkelse av et eller flere spørsmål og at nøkkelordet er systematikk.

«Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk.» (Jacobsen 2005, s.17)

Metoden får oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører en undersøkelse. I tillegg skal metoden hjelpe oss til på en systematisk måte å stille kritiske spørsmål knyttet til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser valgene kan ha.

Empiri er data om hvordan virkeligheten ser ut (Jacobsen 2005). Undersøkelser kan bringe fram ny, lokal kunnskap, dvs. Kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger

sammen i en spesiell situasjon, for eksempel en spesifikk organisasjon, på et bestemt tidspunkt eller en spesiell økonomisk situasjon (Jacobsen 2005). Jacobsen mener at undersøkelsen bør tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid)
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Med gyldighet og relevans mener vi at vi måler det vi ønsker å måle, at det oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, faktisk gjelder for flere. Når vi for eksempel bruker et spørreskjema, er det viktig at de spørsmål vi bruker, faktisk måler det teoretiske fenomenet vi ønsker å begynne på. Gyldighet går også på hvorvidt vi har dekning for våre data for de tolkningene vi trekker (Jacobsen 2005).

Med pålitelighet og troverdighet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig og tillitsvekkende måte, og ikke inneholde målefeil. Uansett hvilken metode vi velger så ønsker vi et riktig resultat, som vi kan stole på (Jacobsen 2005).

Jacobsen beskriver to hovedmåter som benyttes til innsamling, bearbeidelse og analyse av data: Ved kvantitativ tilnærming benyttes empiri i form av tall eller symboler for ord.

Ved kvantitativ tilnærming benyttes empiri i form av tall eller symboler for ord, slik at det lett kan tas i bruk statistiske metoder for bearbeidning og analyse av data. Denne tilnæringsmåten er egnet når vi skal beskrive omfang eller hyppighet av et problem. Ved kvalitativ tilnærming benyttes empiri i verbal form, ord og beskrivelser som formidler mening. Denne måten brukes når vi ønsker å få frem nyanserte beskrivelser av hvordan ulike personer forstår og fortolker en situasjon (Jacobsen 2005).

Induktiv eller deduktiv metode?

Hvilken strategi er best egnet til å finne ut noe om virkeligheten? Den ene strategien blir kalt for *induktiv* eller ”fra teori til empiri”. Det betyr at man først skaper seg noen forventinger om hvordan virkeligheten ser ut, og så går ut og samler inn empiri for å se om forventningene stemmer med virkeligheten. Forventningene dannes på bakgrunn av tidligere empiriske funn og tidligere teorier (Jacobsen 2005). I følge Jacobsen er kritikken mot denne tilnærmingen til datainnsamling at den kan føre til at forskeren bare leter etter den informasjonen han eller hun

finner relevant, og som ofte vil støtte opp om de forventningene forskeren begynte undersøkelsen med. Det kan føre til at viktig informasjon blir oversett (Jacobsen 2005).

Såkalt *induktiv* tilnærming eller ”fra empiri til teori” kan være et alternativ. Her går forskeren ut i virkeligheten med et åpent sinn, samler inn relevant informasjon og systematiserer til slutt innsamlede data. Teoriene dannes ut fra en åpen tilnærming. Målet er at ingenting skal begrense hvilken informasjon forskeren skal samle inn. Dette idealet kommer klart fram hos Glaser og Strauss *grounded theory (grunngitt teori)*. Idealet gikk ut på at teorier skulle dannes ut fra det som ble observert (Jacobsen 2005).

5.3 Valg av datainnsamlingsmetoder

Valg av metodisk tilnærming avhenger først og fremst av tema, problemstilling og forskningsspørsmål som velges i en undersøkelse. I tillegg ligger praktiske rammebetingelser som tid, ressurser, forskerens kompetanse om ulike metoder og tilgang til datamaterialet til grunn for valg av metodiske tilnærminger (Jacobsen 2005).

5.4 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er her lagt til grunn for å nå et større antall bedrifter og fordi problemstillingen er relativt klar. Å kunne nå mange enheter og bredde er et mål. Det antas også at de svaralternativene som er gitt oppleves som relevante for de som har svart. Spørreskjemaet er sendt til HR ledelsen i de bedriftene som er med i undersøkelsen.

Universitetet i Agder laget et spørreskjema som ble sendt ut til flere klyngebedrifter på Sørlandet. Målet for prosjektet ledet av UiA var å kartlegge ulike forhold knyttet til kompetanseheving i bedrifter på Sørlandet. Det ble sendt ut et kvantitativt spørreskjema gjennom SurveyXact til den definerte målgruppen. Den ble sendt til daglig leder eller HR-ansvarlig. Alle bedriftene i utvalget er medlemsbedrifter i klyngenettverkene NCE Node, Eyde-nettverket eller Sørlandsporten teknologiske nettverk.

NCE Node

Norwegian Offshore & Drilling Engineering (NODE) er en næringsklynge som består av 61 bedrifter på Sørlandet, der de største aktørene er National Oilwell Varco, Aker Solutions og

Cameron. Bedriftene sysselsetter til sammen 10 000 personer og leverer alt fra komplette plattformløsninger til høyteknologisk utstyr for bruk om bord i plattformer og skip. Kundene er riggeiere, oljeselskaper og rederier nasjonalt og internasjonalt. Kravet til opptak i Node-klyngen er at bedriften allerede leverer betydelig andel tjenester til Node-klyngen før opptak, at den har kompetanse, metodikk eller systematikk som er vesentlig utviklende for klyngen.⁶ Visjonen til NODE er å bidra til at olje- og gassnæringen på Sørlandet forblir verdensledende uansett konkurranse.⁷

5.5 Sekundærdata

Bruk av sekundærdata betyr at vi benytter oss av data som er samlet inn av andre. Årsaken til at jeg har valgt å bruke dette er at disse dataene er samlet inn i samme hensikt som jeg selv hadde sett for meg. Jeg vil bruke allerede bearbejdede data fra Karianne Dannevig's masteroppgave. Hun har brukt den samme spørreundersøkelsen som jeg refererer til i min masteroppgave.

5.6 Kildekritikk av dokumenter

Ofta vil sekundærdata være laget med et spesielt formål, nemlig det den opprinnelige datainnsamleren hadde. Det betyr at det kan være begrenset hva forskeren kan få ut av det. Forskeren kan altså ikke ta i bruk all informasjonen som ligger der og muligens er det andre opplysninger som savnes. Ved bruk av sekundærdata har vi ikke kontroll over de forholdene som kan påvirke påliteligheten til dataene. I tillegg så kan tidsperspektivet være et problem. Forhold kan ha endret seg over tid (Jacobsen 2005).

5.7 Kvalitativ metode

I forhold til oppgavens fokus var det viktig for meg å velge intervju i tillegg til sekundærdata fra spørreundersøkelsen/dokumenter. Ved å se på få enheter kan jeg gå i dybden på de ulike temaene rundt kompetanseutvikling i den valgte bedriften, samt innhente opplysninger om hvordan ledere i bedriften tolker det. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og

⁶ <http://www.tu.no/industri/2013/09/05/node-klyngen-pa-sorlandet-har-over-90-prosent-av-verdensmarkedet-pa-boreutstyr>

⁷ <http://www.nodeproject.no>

det unike ved hver enkelt respondent. De dataene vi får gjennom en kvalitativ metode, kan være godt egnet til å få fram det unike ved en respondent og dennes kontekst (Jacobsen 2005). Jeg vil utforske hvordan ledere med personalansvar ser på det med kunnskap og kompetanseutvikling, hvordan de ser på det med strategisk kompetanseledelse i egen bedrift og hva de gjør for å påvirke og legge til rette for de ansattes kompetanseutvikling.

Det er fordeler og ulemper ved å bruke kvalitative intervju. Jacobsen (2005) sier at en fordel er at metoden er fleksibel. Intervjuprosessen kan endres underveis, avhengig av den informasjonen en får inn. Han mener også at denne tilnærmingen har en høy begrepsgyldighet. Det vil si at den er med på å definere en korrekt forståelse av det fenomenet vi undersøker. En av ulempene med kvalitative intervju er at de er ressurskrevende. I tillegg så gjør de relative få intervjuobjektene sitt til at vi må spørre oss om hvor representative funnene egentlig er, og om det gjør at vi kan trekke slutninger om det fenomenet vi undersøker (Jacobsen 2005). I min undersøkelse vil vi få resultater sett fra en synsvinkel. Andre lignende undersøkelser kan gi andre resultater.

5.7.1 Halvstrukturerte intervju

Jeg valgte å bruke halvstrukturert intervju i min undersøkelse. Den kjennetegnes ved at man setter opp hovedspørsmål og saker eller tema, men uten å fastlegge i detalj spørsmålsformuleringer og rekkefølgen av spørsmålene (Ryen 2002). Jeg laget en intervjuguide og sørget for at spørsmålene ble dekket underveis i samtalen, men rekkefølgen ble ikke fulgt slavisk.

5.7.2 Intervjuguide

For å være best mulig forberedt til intervjuene, laget jeg som nevnt over, en intervjuguide. Jeg laget intervjuguide med spørsmål rundt fire temaer i forhold til kompetanseutvikling som jeg ønsket og belyse og få informasjon om.

De fire områdene var:

- Strategisk/tilfeldig
- Struktur
- Kultur
- Ledelse

Respondentene fikk også avslutningsvis spørsmål om det var noe mer de ønsket å tilføye.

Alle respondentene fikk relativt like spørsmål, det vil si at alle ble spurt om det samme, men variasjoner forekom da det ble naturlig i løpet av intervjuet å forfølge enkeltes argumentasjon i dybden eller i et utvidet perspektiv.

5.7.3 Gjennomføring av intervju og etterarbeid

Jeg plukket ut 5 informanter i forkant. De ble valgt ut på bakgrunn av alder, kjønn og erfaring som leder. Jeg laget et følgeskriv som beskrev bakgrunnen for oppgaven. Jeg overleverte dette personlig og informert om at intervjuene ville bli tatt opp på bånd og anonymisert. Jeg informerte også om at båndopptakene ville bli slettet etter at transkriberingen var ferdig. Alle jeg kontaktet sa seg villige til å bli intervjuet. Jeg satte opp tidspunkt for intervju i samarbeid med informantene. . Jeg startet intervjuene med å gjenta bakgrunnen for oppgaven og hvordan svarene ville bli knyttet opp til oppgaven og relevant teori.

Intervjusituasjonen opplevdes som vellykket. Lederne snakket fritt og svarte greit på spørsmålene. De virket engasjerte og fortalte med entusiasme om sine erfaringer med kompetanseutvikling, og så ut til å skjønne spørsmålene og problemstillingene.

Jeg valgte å bruke båndopptaker for ikke å miste verdifull informasjon, og for å slippe å notere så mye underveis. Det mener jeg ville tatt bort noe av fokuset på intervjuet og førte til at samtalen ble mer naturlig.

De fem intervjuene jeg gjennomførte varte omtrent en time hver. Intervjuene ble transkribert og satt opp i en datamatrix for lettere å kunne finne rette utsagn i forbindelse med drøftingen.

5.8 Dataanalyse

Jeg har valgt å strukturere empirien utfra hypoteser. Jeg har lagt svarene fra informantene inn i tabeller og underbygger analysene med sitater.

5.9 Dataenes reliabilitet og validitet

Å ha et kritisk blikk på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet betyr at vi forholder oss kritiske til kvaliteten på de dataene vi har samlet inn (Jacobsen 2005).

Validitet sikter til hvorvidt årsakssammenhenger også holder i andre settinger, om det er mulighet for generalisering (Ryen 2002).

Vi kan se på validiteten i undersøkelsen min ved å vurdere dataenes interne og eksterne gyldighet (Jacobsen 2005). Med intern gyldighet menes om de dataene vi har fått er riktige. Jacobsen (2005) sier at det ved kvalitativ metode er vanskelig å si om de svar vi har fått er riktige uten å kontrollere det mot andre eller foreta en kritisk gjennomgang av dataene.

I denne oppgaven er det benyttet halvstrukturert intervjuguide i kombinasjon med kvalitativ metode. Med eget kjennskap til fagfeltet, de krav som pålegges ledere, samt god kjennskap til bedriften som helhet, vil jeg som intervjuer kunne ha et kritisk blikk under analysen av dataene. Det er et begrenset utvalg av respondenter, men de kommer fra ulike avdelinger. Respondentene er primærkilder, så jeg som intervjuer får svar direkte og ikke via andre kilder.

Med ekstern gyldighet mener Jacobsen (2005) hvorvidt våre funn kan generaliseres til å gjelde for andre. Jeg mener at de data jeg har fått til en viss grad kan generaliseres fordi problemstillingene mine tar opp en avdelingsleders rolle i forhold til kompetanseutvikling og deres oppfatning rundt kompetanseutvikling generelt i bedriften de jobber i.

Dataene må også være pålitelige og troverdige. Vi må spørre oss om selve undersøkelsesmåten kan påvirke selve resultatet. Jacobsen (2005).

Jacobsen (2005) peker på det med konteksteffekt i denne sammenheng. Med konteksteffekt menes det om intervjuet finner sted i naturlige eller kunstige omgivelser. Han sier at dersom intervjuet foretas i kunstige omgivelser, så kan en forvente kunstige svar. Det er imidlertid ingen kontekster som er nøytrale, de påvirker intervjuet på en eller annen måte uansett. I forhold til de intervjuene jeg la opp til så ble ett av intervjuene holdt på informantens kontor, mens de øvrige foregikk i møterom. Alle intervjuene ble holdt på arbeidsplassen til vedkommende så tryggheten i forhold til de fysiske omgivelsene var ivaretatt.

I og med at jeg kjenner til hvem som har samlet inn data, hvordan de er blitt samlet inn, hvilke måleapparater som er blitt brukt og hvem som har registrert informasjonen, så mener jeg at jeg har en viss kontroll over de forholdene som kan påvirke påliteligheten til dataene.

5.10 Etske betraktninger

Når man holder på med forskningsteknikk er det flere etiske utfordringer man må ha fokus på. I boken til Jacobsen (2005) så snakkes det om tre sentrale etiske krav mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

Med informert samtykke menes at den som skal undersøkes, skal delta frivillig. I tillegg skal deltakerne informeres om formålet med intervjuet og hvordan dataene fra intervjuet er tenkt brukt. I mine intervjuer informerte jeg både muntlig og skriftlig i forkant om hensikten med datainnsamlingen og studiet. Jeg hadde ikke noen formell samtykkeerklæring fordi jeg hadde hatt samtaler med HR avdelingen i bedriften i forkant, samt at HR ansvarlig for studenter hadde godkjent skissen for masteroppgaven min.

Jeg var også tydelig på at det ikke fantes riktige og gale svar på mine spørsmål og at de ikke trengte å svare på spørsmål hvis de ikke ville.

Med krav på privatliv så innebærer det at en må tenke gjennom hvor følsom informasjonen er for den som undersøkes (Jacobsen 2005). Jeg anser ikke informasjonen som ble gitt i forhold til kompetanseutvikling som særlig følsom for informantene. Krav på privatliv omfatter også i hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner utfra data. På bakgrunn av dette valgte jeg å anonymisere intervjuene. Måten å unngå identifisering er at jeg kaller alle for informanter og ikke ved navn. Jeg mener derfor at krav om konfidensialitet og diskresjon er ivaretatt. Jeg har bevisst utelatt fra transkriberingen henvisninger til kolleger som informantene har nevnt på bakgrunn av krav om privatliv. Jeg anser heller ikke den informasjonen som relevant for oppgaven.

Krav til riktig presentasjon av data innebærer et ideal om fullstendig gjengivelse av data, noe som ikke er mulig. Det vi skal tilstrebe er å unngå å argumentere for noe som ikke respondenten har ment. I tillegg skal det ikke jukse og fikses på data for at de skal se ”bedre” ut for oss (Jacobsen 2005). Sett i fra bedriftens side kan jeg se at det kan være en etisk utfordring for dem å la studenter få tilgang til informasjon fra ansatte. De må stole på at jeg som student, og i tillegg ansatt i bedriften, gjør en så god jobb jeg kan og ikke misbruker eller tolker data på en uriktig måte. For å sikre seg mot dette må alle studenter i denne bedriften skrive under på en konfidensialitetsavtale i forbindelse med masteroppgaver. Det gjorde også jeg.

Kapittel 6 – Strategisk eller tilfeldig?

Jeg går nå inn i analysedelen av oppgaven. I første del vil jeg foreta en analyse i fire steg utfra Linda Lais modell for å besvare spørsmålet om kompetanseutviklingen i NOV er strategisk eller tilfeldig. Lais modell vil også bli lagt til grunn for drøftingen i den første delen av oppgaven

Presentasjon av empiriske funn

Virksomhetsmål og strategier-steg 1

Litt om funnene:

Spørsmål:	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Opplever du at det er utarbeidet en kompetansestrategi/plan i NOV?	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei

Ingen av respondentene kjente til at NOV har en strategi på kompetanseutvikling. På spørsmål om de opplever at det er utarbeidet en kompetansestrategi- eller plan i NOV svarte alle informantene negativt på det.

En informant svarte

«Ikke en veldig uttalt. Men nå jobbes det med det, og jeg tror at det vil bli bedre og bedre.»

En annen svarte:

«Ikke noe overordnet nei. Det tror jeg er prisgitt de forskjellige gruppene.»

Oppsummert for steg 1 så vil jeg si at NOV ikke har en strategisk kompetanseutvikling sett utfra modellen til Linda Lai. Kompetanseutviklingen fremstår som desentralisert siden lederne sier at de opplever at ansvaret ligger på den enkelte leder innenfor sine avdelinger. Utfra svarene lederne gir så virker det som de etterspør et mer overordnet grep i forhold til kompetanseutvikling, de sier også at de opplever den øverste ledelsen som positiv til kompetanseutvikling. Slik det er nå så kommer initiativet til kompetanseutvikling bottum-up,

fra avdelingslederne, ikke fra den overordnede ledelsen og nedover i organisasjonen.

Kompetanseanalyse- steg 2

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Kravanalyse	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kompetansekapitalanalyse	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Behovsanalyse	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Når det gjelder kravanalyse så har respondentene selv en ganske klar oppfatning av hva de trenger av kompetanse og hva de vil komme til å trenge av kompetanse fremover.

En informant svarte:

«Jeg tror at utviklingen går mot mer automatisering/robotisering og den type ting. For en ser allerede uttalelser i bransjen at det trekker i den retningen. Og mer og mer av det vi gjør handler om å automatisere tingene mer, slik at den menneskelige styringen tas mer og mer vekk. Skal du ha mer robotaktige ting så holder det ikke bare med softwaren, cybernetikk osv. Må ha de mekaniske designerne som skal designe mekanikken, som skal utføre det softwaren vil at du skal gjøre.»

En annen informant sier:

«Vi vil trenge ingeniør/bachelor innen disipliner som mekanisk, elektro, hydraulikk. Og jeg tenker selvfølgelig mest innen min avdeling. Det er mest mekanisk design ingeniører. NOV som organisasjon trenger jo mye annen kompetanse også. De trenger støttefunksjoner og innen markedsføring på selskapsnivå.»

Det kommer ikke frem i intervjuene at NOV som organisasjon eller HR besitter informasjon om hva de enkelte medarbeideren har av kompetanse utover det som står på den enkeltes CV ved ansettelsestidspunktet. Dette er noe den enkelte leder har mest oversikt over.

En informant sier:

«Jeg er ikke helt sikker. HR har sitt system for hvordan de registrerer hva den enkelte har. Og vi gruppeledere har også det.»

En annen sier:

«Jeg har aldri etterspurt det eller fått info om at det finnes en database hvor det ligger.»

De fleste informantene opplever at den øverste ledelsen er opptatt av kompetanseutvikling, til tross for at det ikke finnes en overordnet og uttalt strategi for det.

En informant sier:

«Det er den enkelte leders ansvar. Ledelsen lenger opp kommer kanskje med anbefalinger om hva vi trenger, vi har en businessplan som styrer mye. I forhold til den må vi utvikle systemer og utstyr og må da ha kompetanse til å gjøre det.»

En annen sier:

«Jeg opplever at det er mer det de sier enn det de klarer å gjennomføre. Det de formidler i forbindelse med kvartalsvise møter og det vi også får fra ledelsen til oss ledere i forum om at det er fokus på å få inn riktige personer og at vi må ha en strategi. Men det blir mer i ordene enn hvordan det skal gjennomføres i praksis.»

På bakgrunn av dette kan en si at den enkelte leder har en mening om hva de vil komme til å trenge av kompetanse fremover, de har en viss oversikt over den kompetansen de har i sin avdeling og de har fokus på utviklingsbehov i sin avdeling. Det kommer ikke frem i intervjuene at NOV som organisasjon har en totaloversikt over kompetansebeholdningen eller en uttalt plan på kompetansebehovet. Tabellen over viser hva den enkelte leder har for sin avdeling.

Lai (2013) sier at den strategiske forankringen ofte blir svekket av at hele ansvaret for organisasjonens satsing på kompetanse blir gitt til personalfunksjonen. I NOV så viser det seg at dette ansvaret er delegert til avdelingslederne, som i forhold til kompetanseanalyse har elementer av strategisk tilnærming også på dette punktet. HR burde kunne være en støttefunksjon for lederne på dette punktet. De kunne også vært en ressurs som satt med oversikt over de ansattes kompetanse og bistått med strategisk informasjon til toppledelse. Lai (2013) mener at dette underbygger behovet for å se på personalfunksjonen som en reell strategisk partner.

Steg 2: Jeg vil på bakgrunn av dette si at det til en viss grad finnes en kompetanseanalyse i NOV, men også her på et desentralisert nivå.

Anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling- steg 3

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Anskaffelse	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Utvikling					
Uformell	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kompetansetiltak					
Fadderordning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Introkurs	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Opplæringsplan	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei
Technical college	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Kompetansefond	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Kurs fra eksterne tilbydere	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Interne kurs	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Interne møter (faglige)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

I NOV er det avdelingslederene som analyserer behovet for nyansettelser i avdelingen, gjerne sammen med sin leder. Det er HR som tar seg av den praktiske biten i forhold til utlysning av stilling, kalle inn til intervju og sette opp kontrakt med den nyansatte.

Når det gjelder utvikling og mobilisering er det også den enkelte leder som styrer hva han/hun ser som nødvendig i forhold til å endre den kompetansen som er i avdelingen ved å utvikle den enkelte medarbeider eller å rekruttere nye medarbeidere. Gjennom intervjuene ser jeg at i NOV så virker det som om lederne er opptatt av dette og har fokus på det kontinuerlig etter behov i sin avdeling. Alle informantene mente at den viktigste formen for læring kommer gjennom jobben (uformell læring) og at andre tiltak er nødvendige supplement.

NOV er en kunnskapsintensiv bedrift og mye av kompetansebehovet er organisasjonsspesifikt. Til tross for at NOV har et eget Technical College, så blir ikke dette brukt i særlig grad til opplæring innad i bedriften. På spørsmål om de bruker Technical College svarer en av informantene:

«Det er utelukkende for kunder og servicepersonell. Der kan vi ikke få kurs.»

En annen svarer:

«Det er internt for service ingeniører. Og for kunder. Ikke for oss. Det er dumt! Så det fungerer jo ikke. Det finnes ikke noe oversikt på for eksempel ledige plasser som vi kan benytte oss av.»

Det varierer hvor strategiske lederne er i forhold til opplæring av nyansatte. Det er to ledere som har særlig fokus på opplæring av nyansatte. Den ene har brukt mye tid på å lage et opplæringsprogram for nyansatte for sin avdeling. Denne opplæringsplanen danner grunnlaget for en opplæringsplan som helt nylig er vedtatt skal tas i bruk på alle avdelingene på teknisk avdeling. Den andre lederen har ikke noen skriftlig opplæringsplan, men har allikevel et fast opplegg som alle går igjennom.

Den ene informanten sier:

«Det første jeg gjorde var å lage et opplæringsopplegg for nyansatte på avdelingen. Det er nå en del av den nye opplæringsplanen. Det er på bakgrunn av alle de nye som har begynt. Vi ser behovet for en mer styrt opplæring. Det er en generell del og en individuell del.»

En annen sier:

«Ja vi har kursing for alle nyansatte. Alle nyansatte får en fadder og et internkurs. Det går på hydraulikkfaget og på prosjektmatrisen. I tillegg går alle på to ukers hydraulikkurs, del 1 og 2. Dette gjelder alle, også tekniske assistenter.»

En av informantene sier:

«Jeg tror at de får dekket mye av behovet gjennom læring på jobb. Vi sitter jo i åpent landskap og diskuterer mye. Men vi trenger læring og impulser utenfra også. Jeg tror vi er flinke til å dele kunnskap, generelt har de fleste her på huset i NOV den holdningen at vi deler på kunnskapen. Det er en suksessfaktor.»

En annen sier:

«Det aller meste av kompetanseutvikling går gjennom jobben. Vi prøver å ha et fokus på hvilke jobber du gjør i forhold til tunge jobber/de som har vært der en stund osv. Avdelingen er delt opp i tre hovedområder, noe som gjør at jeg kan rullere folk innenfor alle feltene. Da får de en annen type kompetanse.»

HR er ikke involvert i tiltak knyttet til kompetanseutvikling, unntatt når det gjelder det praktiske rundt kompetansefondet og lederutvikling.

Det varierer i hvor stor grad lederne bruker kompetansefondet.

En av informantene svarer på spørsmål om de bruker kompetansefondet:

«Aldri gjort. Jeg har hørt om det.»

En annen sier:

«3 stykker som tar master via midler fra kompetansefondet.»

Ingen av lederne mener at det blir lagt vekt på de ansattes kompetanseutvikling i lederutviklingsprogrammet som alle lederne går gjennom.

Mye av læringen foregår ved at kunnskap overføres fra ansatt til ansatt, enten ved at nye får veiledning av en fadder, eller ved annen læring som for eksempel statusmøter. Disse møtene holdes jevnlig i de fleste avdelinger og er knyttet til problemløsning på faglige spørsmål og utfordringer. Også selvstudier blir brukt. Det vil si at de ansatte selv leser relevant faglitteratur eller ved å observere andre ute i felten, og ved hjelp av prøve og feile metoden.

I tillegg til uformell læring gjennom jobben, legges det også vekt på formell læring i NOV via diskusjoner, veiledning, jobbrotasjon og IKT-basert læring.

En informant sier:

«Jeg har prøvd å være tydelig på at vi skal ha noe kursing, men at det ikke er der de lærer tingene sine. Det er gjennom jobben du gjør og ha utfordrende arbeidsoppgaver. Det er der du hever kompetansen din. Kurs er et supplement og en påskjønnelse.»

En annen sier:

«Vi har avdelingsmøter ca. hver 6. Uke. Hydraulikk forum møte, tekniske møter, en del på regelverk når ting oppstår. «

Alle gruppelederne tar i bruk kurs både fra eksterne tilbydere og internt i bedriften. Det varierer noe i hvor stor grad de bruker kurs fra eksterne tilbydere.

På spørsmål om de benytter eksterne aktører i forhold til kompetansetiltak sier en av informantene:

«Ja. Siden vi ikke kan benytte Technical College, så benytter jeg en ekstern aktør. Der har jeg hatt alle i avdelingen. Alle nyansatte går også gjennom dette, etter 6 måneder og innen ett år.»

En annen sier:

«Nei ikke så mye selv. Men NOV leier inn eksterne til for eksempel programvare.»

Eksterne tiltak brukes i større eller mindre grad i følge lederne i NOV. Noen mener det er større begrensninger i forhold til tilgjengelige ressurser enn andre, men lederne er enige om at det er et nødvendig supplement til interne tiltak fordi noe av den nødvendige kompetansen ikke finnes lett tilgjengelig i organisasjonen. Det blir også brukt som et motivasjonsmiddel for de ansatte, en påskjønnelse.

På spørsmål om de opplever at det finnes begrensninger i forhold til tilgjengelige ressurser, prioriteringer og føringer så svarer en av informantene:

«Ikke som jeg kjenner til. Nå dro jeg skikkelig til i år i og med at jeg vet at jeg skal ha mange på kurs. Vi må argumentere for kursbudsjettet. Hvis jeg mener at dette er noe vi trenger så trenger vi det og da skal det ikke være det som stopper å heve kompetansen vår. Det er nødvendig for at vi skal kunne henge med.»

En annen sier:

«Jeg har jo et budsjett. Så ja. Også må vi tilpasse det i hverdagen. Vi må jobbe mest mulig effektivt. Da må vi ha den kunnskapen vi trenger. Men det er et budsjett og en hverdag som kan begrense det. Men jeg gir innspill til budsjettet.»

Kompetansemobilisering og stimulering av de høyt utdannede kan være en utfordring i følge lederne. Det er viktig for å beholde arbeidstakerne og for å hindre turnover. De har imidlertid fokus på at de som har høy utdanning, har vært lenge i bedriften og som gir uttrykk for at de trenger utfordringer, får det. Enten ved at de får mer utfordrende oppgaver eller ved jobbrotasjon innad i bedriften.

Oppsummert så viser resultatene fra steg 3 at det ikke finnes en overordnet strategi for anskaffelse, utvikling og mobilisering, det er desentralisert til avdelingsnivå.

Resultater og effekter – steg 4

Systematisk evaluering av læring og tiltak.

På teknisk avdeling er det nylig utarbeidet en opplæringsplan for nyansatte, den er ikke tatt i bruk av alle lederne ennå. Den inneholder ikke noe punkt for evaluering.

En informant sier:

«Ikke evalueringspunkt i den.»

En annen sier:

«Det finnes ingen mal. Det blir personlig tilpasset. Utover det vanlige introkurset som går over to dager. Prøver å bruke fadderordningen, blitt litt lite i det siste.»

Når lederne får spørsmål om de selv foretar evaluering av tiltak for kompetanseutvikling svarer en av informantene:

«Har samtaler med de for å danne et inntrykk av utbyttet. Ikke formalisert.»

En annen informant sier:

«Kommer an på hva det er. Hvis det er noe jeg tenker de kan dele med andre så tar vi en seanse på det. Men ikke noe system for det. Men de er flinke til å dele hvis de har lært noe nytt. De forteller hverandre om det, gir tips og råd.»

Systematisk evaluering betinger systematisk kompetanseplanlegging. Uten at det finnes definerte mål er det heller ikke hensiktsmessig med å evaluere tiltak på en planmessig måte (Lai 2013). Siden det i NOV ikke er en strategisk forankret kompetanseutvikling har heller ikke lederne fokus på å evaluere tiltak. For å kunne evaluere noe, må det finnes noe å evaluere det opp mot.

Steg 4; Oppsummert for dette steget kan jeg si at det ikke finnes noen systematisk evaluering av læring og tiltak, hverken fra overordnet ledelse eller på avdelingsnivå.

Konklusjon

I dette kapitlet har jeg sett på H1: NOV har en strategisk kompetanseutvikling. Det vil si at jeg ønsket å finne ut om NOV har operasjonalisert sin visjon til konkrete planer, mål, tiltak og evaluering med hensyn til kompetanseutvikling. Denne hypotesen er utledet på grunnlag av Linda Lais modell om strategisk kompetanseutvikling. I forhold til stegene som er analysert og drøftet over så finner jeg at NOV ikke har en overordnet strategisk kompetanseutvikling selv om lederne opplever at den øverste ledelsen er opptatt av det. Jeg finner at det til en viss grad foreligger en kompetanseanalyse på avdelingsledernivå. Jeg finner også at lederne har strategiske elementer i forhold til anskaffelse, utvikling og mobilisering av ansatte, men det finnes ikke noen systematisk evaluering av læring og tiltak, heller ikke på avdelingsledernivå.

Det er allikevel interessant å se at lederne på avdelingsledernivå lykkes med en strategisk tilnærming, til tross for at det ikke finnes en overordnet strategi for kompetanseutvikling i NOV, at HR ikke brukes i større grad og at Technical College ikke kan brukes for å utvikle medarbeidere.

De elementene jeg finner i forhold til det strategiske er med andre ord desentralisert til avdelingsledernes nivå.

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at det både er fordeler og ulemper knyttet til sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet.

	Sentralisering	Desentralisering
Fordeler	Klare styringssignaler Klart ansvar Ensartet praksis Forutsigbar praksis	Lokal tilpasning Fleksibilitet Motiverende Hurtighet
Ulemper	Lokal informasjon går tapt i hierarkiet Lite fleksibilitet Demotiverende Tregghet	Manglende styring og sub-optimalisering Uklart ansvar Ulik praksis Uforutsigbarhet

Figur 8

Fordeler og ulemper knyttet til sentralisering og desentralisering

Kilde: Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 89. Tilpasset 28.05.2014

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier videre at graden av sentralisering/desentralisering kan variere sterkt mellom forskjellige typer oppgaver som skal løses innen for organisasjonen. Det betyr at på noen områder kan ansatte ha stor handlefrihet, mens på andre områder kan de være bundet av det som den overordnede ledelsen bestemmer. Det er en trend at organisasjoner desentraliseres hvis de har stort behov for fleksibilitet og innovasjon i forhold til endringer i omgivelser og konkurransemarkeder (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det virker som at dette er tilfellet i NOV. Det er en organisasjon som krever stadige endringer og utvikling for å være konkurransedyktige. Fordelen med en slik desentralisering er at oppgaver og oppgaveløsning kan tilpasses den enkelte avdeling og det kan virke motiverende på de ansatte. Alle avdelingslederne forteller om motiverte ansatte som liker utfordringer og ønsker ansvar. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at motiverte medarbeidere ønsker å yte ekstra for organisasjonen, ikke bare det som forventes av dem. Organisasjoner som har motiverte ansatte kan oppnå både operative og økonomiske fordeler og dermed ha et konkurransefortrinn. Motiverte ansatte prøver å løse problemer på egen hånd og gir gjerne kolleger hjelp uten at de ber om det (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ulempen med for stor sentralisering av kompetanseutvikling er at det kan skape ulik praksis fra avdeling til avdeling i forhold til kompetansetiltak, opplæring og utvikling av de ansatte. Det viser seg i undersøkelsen blant annet ved at kun to av lederne har en fast opplæringsplan og de bruker kompetansefondet noe forskjellig. Det kan i verste fall føre til at en avdeling har en leder som

ikke har fokus på kompetanseutvikling av de ansatte og denne avdelingen vil da lide under demotiverte ansatte, høy turnover og dårligere kvalitet på arbeidet.

H1 må sies å være avkreftet. Det er lite som tyder på at NOV er strategiske i forhold til kompetanseutvikling når dette ikke har nådd ned til avdelingsledernivå.

Jeg har i dette kapittelet også sett på H2: NOV har en tilfeldig kompetanseutvikling. Garbage Can teorien er en motvekt til den rasjonelle teorien brukt som forklaringsmodell til det strategiske. Det kommer frem av undersøkelsen at NOV er noe fragmentert i forhold til dette. Lederne viser at de har innslag av å være strategiske på noen punkter. De er opptatt av kompetanseutvikling og det er lederne som sørger for at de ansatte får det de trenger av opplæring og videreutvikling. Jeg kan ikke si at NOV er en så uklar og ustrukturert organisasjon som Garbage Can modellen beskriver, selv om det ikke finnes en strategisk plattform for kompetanseutvikling.

H2 må derfor også sies å være avkreftet. I neste kapittel vil jeg se på hva som kan forklare disse funnene.

Kapittel 7 – Forklaringer til mine funn

Gitt at NOV ikke er strategiske i henhold til Linda Lai, men allikevel har innslag av det strategiske, vil neste skritt vil derfor være å se på hva det er med tanke på struktur, kultur og ledelse kan gi forklaringer på kompetanseutviklingen i NOV. Forklaringer vil bli drøftet opp mot relevant teori.

Hypotese 3:

Strukturen i NOV er til hinder for en strategisk kompetanseutvikling.

På spørsmål om hvordan de jobber i forhold til tekniske utfordringer på avdelingen svarer en av informantene:

«Spørs hvor kritisk det er. Jeg samler de som har noe med det i et møte. Vi setter oss ned og diskuterer hvilke muligheter vi har også går vi evt. i dialog med andre disipliner og produkteier.»

En annen sier:

«Vi har jo produkteier. Så det er gjerne mekanisk ansvarlig sammen med produkteier i hovedsak. Kommer litt an på.»

En stor organisasjon tilsier at det er en utstrakt bruk av regler, rutiner og standardprosedyrer. Alle kan ikke ha kontakt med alle, derfor kan store organisasjoner bruke regler og rutiner for å koordinere arbeidet, i stedet for direkte kontakt. Hvis alle holder seg til reglene, kan alle vite hva de andre i hovedsak gjør og har ansvar for. Etter hvert som størrelsen øker så minsker muligheten for personlig overvåking av ansatte. Da må organisasjonen i stedet kontrollere om rutiner og regler blir overholdt. I tillegg så må beslutninger delegeres nedover til lavere nivå. Har man klare regler for hvordan beslutninger fattes så trenger heller ikke ledelsen overvåke hver beslutning. Også standardisering av oppgaver kan være en måte for store organisasjoner å løse oppgaver på. Når oppgavene er vanskelige å standardisere påvirker det strukturen siden organisasjonen må legge til rette for mer gjensidig tilpasning, noe som betyr flere og mindre enheter og tverrgående forbindelser som prosjekter og møter. Det gjør at strukturen blir mer komplisert. I tillegg er slike organisasjoner avhengig av høyt kompetente mennesker. (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I mine øyne så har NOV løst sin kompliserte struktur på tilsvarende måte. Det er en matriseorganisasjon med både horisontale og vertikale linjer. Den faglige utviklingen ligger i funksjoner eller roller innenfor avdelingene. Det er ledere på forskjellige nivåer. Det er også en prosjektavdeling som styrer prosjektene og har forgreininger til de forskjellige avdelingene. Avdelingene jobber etter prosjekter og jobber med produktutvikling i tillegg. Avdelingene har sine egne eksperter, eller produkteiere som de kalles, som har som har en overordnet rolle i forhold til det faglige rundt «sine» produkter. De er i hovedsak ingeniører.

Ingen av informantene synes at strukturen i NOV er spesielt komplisert.

En informant sier:

«Jeg har oversikt over vår bit av engineering. Det jeg sliter med er aftermarket og supply chain. Selv om jeg finner jo frem som regel.»

En annen sier:

«Ukomplisert for min del.»

På spørsmål om de tror at strukturen vil være til hinder for å kunne bygge en strategisk plattform for kompetanseutvikling så svarer en informant:

«Nei for så vidt ikke. Vi er jo en matriseorganisasjon, ganske flat. Ikke så langt oppover, i alle fall ikke her i Norge. Hvis en ville lagt en kompetanseplattform for teknisk for eksempel ville det vært ukkomplisert slik jeg ser det. Det hadde bare vært at initiativet var der for å gjøre det, så kunne det blitt gjort.»

En annen sier:

«Nei, men tror at hvis du skal ha en strategisk plattform så må de begynne lengre ned. Øverste leder må si noe om retning. Også må drilling ha noe. Da tenker jeg at det ikke trenger å bli komplisert. Så lenge ansvaret plasseres.»

Det er interessant å legge merke til at måten lederne her svarer på, heller er uttrykk for noe kulturelt enn strukturelt. De sier at ”vi ordner det”, noe som er et trekk ved NOV kulturen som jeg skal drøfte under neste hypotese.

Modellen til Linda Lai legger til grunn en styringsstruktur, med mål, strategier, analyser, tiltaksplaner, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging. Jeg anser NOV, i lys av teorien til Mintzberg, som en divisjonalisert organisasjon, som skiller seg fra andre og mindre organisasjoner med at det finnes flere divisjoner basert på markeder. Disse divisjonene har igjen kontroll over sine egne funksjoner, leveranser og resultater. Teorien til Mintzberg sier at i en slik organisasjon kan fokuset fort bli ensrettet mot egne mål, ikke mot organisasjonens overordnede mål. Ulempene med dette i forhold til å kunne implementere en enhetlig strategi, kan være å finne en strategi som passer for alle og ikke minst kunne implementere denne nedover i organisasjonen. Det kan være en årsak til at denne ikke finnes i dag. Men som lederne i NOV peker på, så ser ikke de at dette trenger å være en hindring. Så lenge den øverste ledelsen kan utforme en strategi, så er det nok av dyktige ledere nedover som kan løse dette videre.

Noen av lederne peker på at størrelsen på organisasjonskartet kan gjøre det vanskelig å dra vekslers på kompetanse fra andre avdelinger og lokasjoner.

En av informantene sier:

«Sitter nok med et inntrykk at det er en avstand mellom lokasjonene. Det er ikke like enkelt. Å trekke på kompetanse fra andre lokasjoner kan være utfordrende. Det er mitt inntrykk. Den utfordringen blir bare enda større hvis du må krysse landegrensene.»

En annen sier:

«Vi er flinke til å involvere andre disipliner. Men det praktiske med flere bygg gjør det litt vanskeligere. Savner at Stavanger, Molde og Asker ikke er på samme kartet. De har sin egen organisasjon, men vi har jo så mye felles. Så ingen sitter som for eksempel elektro eller hydraulikkansvarlig for hele Norge eller USA. Den rollen har vi etterspurt før. Hvem har for eksempel ansvar for kompetanseheving for hele NOV? Da gjør de forskjellige disiplinene det forskjellig på de forskjellige plassene, ingen felles avgjørelse. Mye vi kunne gjort felles.»

På spørsmål om lederne mener at HR er opptatt av kompetanseutvikling svarer en av informantene:

«Nei.»

En annen svarer:

«Jeg tror nok de er det, men har ikke sett kjempe mye.»

På spørsmål om i hvilken grad de bruker HR i forhold til kompetansetiltak så sier en av informantene:

«Nei egentlig ikke. Det styrer jeg litt selv sammen med mine ledere. HR fokuserer mer på lederutvikling, det er jo kompetanseutvikling det også.»

Konklusjon:

Lederne lykkes, som nevnt, i stor grad med kompetanseutvikling i sine avdelinger. Det er interessant å se at lederne heller ikke er negative til verken øverste ledelse eller personalfunksjonen (HR). Det til tross for at det ikke finnes en strategisk tilnærming til kompetanseutvikling og at HR ikke viser seg som en støtte eller ressurs til lederen i forhold til dette. Dette sier noe om at lederne er veldig lojale overfor sin organisasjon. Jeg vil også si at det ikke er en optimal struktur. Strukturen er ikke med å løfte NOV til det nivået de kunne vært på. Det begrunner jeg med at den øverste ledelsen ikke har en overordnet strategi og at HR ikke har et formelt ansvar for å støtte opp om kompetanseutviklingen. Linda Lai peker på viktigheten av at også personalfunksjonen har en rolle for å oppnå en strategisk forankring av arbeidet med kompetanseutvikling. I NOV er ikke personalfunksjonen en del av dette arbeidet per i dag. Det er, som nevnt, den enkelte leder som i hovedsak bidrar til kompetanseutviklingen til de ansatte. For at en så stor organisasjon skal kunne arbeide systematisk og strategisk ut fra Lais perspektiv, så vil jeg mene at personalfunksjonen vil måtte ha en rolle i å bistå ledelsen med å lede og styre organisasjonen med tanke på kompetanseutvikling.

Den fysiske strukturen til NOV kan også sees på som en hindring i forhold til kompetanseutvikling. Det fysiske skillet ved at lokasjonene er plassert i forskjellige steder og bygg, er et direkte hinder for utveksling av erfaring og kunnskap mellom de ansatte og avdelinger. Det gjør samhandlingen vanskeligere og mer ressurskrevende enn hvis NOV Kristiansand hadde hatt ett felles bygg.

Også det faktum at det ikke dras vekselvirkninger på bruk av Technical College gjør at det ikke fungerer helt optimalt. Technical College burde, etter min mening, ha et både internt og et eksternt fokus. Det ligger mye kunnskap i Technical College, som de ansatte og NOV kunne dratt stor nytte av. I tillegg burde kompetanseutvikling i høyeste grad vært et tema på lederutviklingskursene som alle lederne deltar på. Det hadde vært et steg riktig retning for å

sikre at alle lederne har fokus på det og sikre at det ble gjort mest mulig likt på de forskjellige avdelingene.

Som nevnt i kapittel 6, så er faren ved en slik delegert organisasjon, som også gjenspeiler seg i strukturen, at en kan få koordineringsproblemer. En avdeling kan være effektiv i forhold til kompetanseutvikling og løse oppgaver, mens andre avdelinger kan forvitte som følge av at ting blir løst forskjellig på avdelingsnivå. For tette skott mellom avdelinger kan også føre til at en ikke klarer å dra vekselvirkninger på forholdsvis like problemstillinger som avdelingene står overfor.

På bakgrunn av dette kan jeg si at det er flere elementer som taler for at strukturen er en hindring for den strategiske kompetanseutviklingen. Det betyr imidlertid ikke at kompetanseutviklingen i NOV stopper opp. Avdelingslederne sier at de ikke ser på strukturen som et hinder for dette i det daglige.

Hypotese 4:

Kompetanseutviklingen i NOV er et resultat av kulturen i organisasjonen.

En informant sier:

«NOV kulturen er nok preget av godt miljø, og stå på vilje. Opplever også stolthet for det vi leverer. Tror nok at litt av Hydraliftkulturen henger igjen hos noen, uten at jeg kan si så mye om den. Var nok litt preget av «gründerånden». Når det gjelder kulturen vi har hos oss, så tror jeg de fleste integreres i denne på en grei måte. Vi har en kultur for å gjøre ting bra, levere mye, så det er bra å være en del av dette.»

En annen sier:

«Jeg må nesten snakke om det jeg kan forholde meg til. Her i Norge, her på teknisk drilling, så finnes det en kultur for å løse problemer. Det mener jeg bestemt det gjør. Hvis en kommer over noe som han ikke har ansvar for så vil han bringe det videre til rette vedkommende som vil løse det.»

Teorien sier også at det er en sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet. Det betyr at en antar at organisasjonskultur kan være en viktig faktor for å forklare en organisasjons suksess (Jacobsen og Thorsvik 2013).

En av informantene sier:

«De senere årene har det noe med at vi har en solid organisasjon. Det vil si at den tekniske biten og det vi selger er bra. Teknisk sikkerhet og kvaliteten er bra. Vi har fått gode samarbeidspartnere i bla Asia. Vi har automatisert systemene/drillingpakken. Høy kompetanse og gode løsninger. Åpent miljø. Større totalleverandør. Logistikk og prosjektavdelingen har fungert bra. Levert på tiden til god kvalitet, kunden har tjent penger og kommer tilbake og kjøper mer.»

En annen sier:

«Fordi de har en himla god arbeidsstokk. Det er klart at vi har utrolig mange flinke folk som står på. Det har blitt ansatt mange nye de siste årene, så det går på de som har vært her lenge som klarer å formidle videre det de kan. Det har med å følge videre det vi har. At de deler kunnskapen og lærer hverandre opp. Erfaringsoverføring. NOV har en god flokk med folk, mange flinke. Ledelsen har jo også gjort sitt for å få systemer som fungerer bra. Gode programmer, gode ting å jobbe etter. Vi har kommet langt i forhold til andre aktører i markedet. Retningslinjer og effektivitetsfremmende tiltak.»

Studier viser at en sterk organisasjonskultur som bidrar til at medarbeiderne kjenner tilhørighet og fellesskap, fører til at samholdet er sterkere, samarbeid går lettere og det blir brukt mindre ressurser på styring og overvåking (Jacobsen og Thorsvik 2013). Som nevnt så sier alle lederne at nyansatte får en fadder som skal ta seg av grunnopplæringen og oppfølgingen av den nye. Det kan bidra til at de nyansatte tidlig blir sosialisert inn i den måten å jobbe på som beskrevet over. Det å bli lært opp av en erfaren medarbeider kan være et tiltak for å sosialisere ansatte inn i organisasjonens kultur. Alle lederne sier også at de ikke detaljstyrer sine medarbeidere.

En av informantene svarer på spørsmål om hvordan de følger opp prosjekter/personalarbeid: «Tenker at ansvaret skal ligge der det hører hjemme, altså at utstyersansvarlig og mekanisk ansvarlig har ansvar for sine prosjekter. Jeg går ikke inn og følger opp uten at det er noe spesielt. Jeg prøver å jobbe litt overordnet, sier at det er viktig at vi forstår at hvis vi har sagt en dato så kan vi ikke bare overse det uten å si fra. Vi skal være realistiske og forholde oss til det.»

En annen sier:

«Jeg sier ikke hva de skal gjøre. Følger de ikke tett. Det er de som har ansvar for å gjøre jobben, det er voksne ansvarlige folk. Jeg forventer at de tar det ansvaret, at de gjør den jobben de er satt til å gjøre. Så skal jeg sørge for at de har de rette verktøyene og har de ressursene de trenger. Min jobb er å sørge for de beste forholdene, ikke være direkte involvert i prosjektene. De kommer med tilbakemeldinger hvis de mangler noe. Til dags dato har jeg ikke møtt en ingeniør som ikke vil ha det ansvaret.»

Konklusjon:

Lederne bruker minst mulig grad av overvåking i forhold til hva de ansatte konkret gjør. Dette viser også at det er stor tillit mellom leder og ansatt i avdelingene, noe som igjen kan bety at det finnes en sterk fellesskapskultur og at de ansatte er lojale og pålitelige.

Alle lederne viser til «måten vi jobber på i NOV». Inntrykket er at det er stor villighet til å dele på kunnskap, at de ansatte tar seg av hverandre faglig, har stolthet for den jobben de gjør og tar ansvar. Til tross for at det ikke finnes en overordnet strategi for kompetanseutvikling, så gjør måten de ansatte jobber på og den holdningen de har til jobben sin, sitt til at kompetansen blir spredd og nyansatte blir en del av den rådende kulturen. Schein (2010) sier at hvis den kulturen som er utviklet fungerer, så vil den til slutt bli ansett som den eneste riktige måten for medlemmene av kulturen å se verden på (Schein 2010). Dette kan forklare to ting. For det første kan det forklare hvorfor det i NOV på avdelingsnivå viser seg å være innslag av strategisk kompetanseutvikling. Det er slik kulturen er utfra de grunnleggende antakelsene i organisasjonen. Arbeidsformen fungerer, resultatene har vært bra og mål har blitt nådd. For det andre kan dette kanskje si noe om hvorfor det ikke har vært noe fokus på å ha en strategi i forhold til kompetanseutvikling. Det er en suksessrik bedrift og den sterke kulturen kan ha gjort sitt til at det ikke har vært sett på som en nødvendighet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at de positive effektene med en sterk kultur er at samholdet blir sterkere, arbeidsstokken mer stabil, de ansatte er motiverte, samarbeidet går lett og det blir brukt mindre tid på styring og overvåking. Dette kan handle om historien til NOV. Det begynte med at organisasjonen var en gründerbedrift og alle brettet opp armene for å lykkes. Dette kan se ut til å ha blitt videreført. Kulturen synes å ha kompetanse og kompetanseutvikling innarbeidet. Det er stor grad av kompetanseutvikling i bedriften, de ansatte har stort handlingsrom og det tas for gitt at de ansatte hjelper hverandre og tar ansvar

der det trengs. Det er slående hvor ansvarsfulle lederne og de ansatte er, utfra kommentarene jeg får fra lederne. Jeg ser på lederne, de ansatte og kulturen som limet i organisasjonen.

Faren med at kompetanseutviklingen i stor grad er et resultat av kulturen er at den dagen marginene eventuelt går ned, så kan det oppstå problemer. Kulturen er som regel ikke et problem så lenge det går bra. Som jeg beskrev i kapittel 3, så sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at beslutninger vil kunne påvirke og endre mål, strategier, kultur, struktur og maktforhold. Jeg vil anta at dersom det kommer nedgangstider, så vil alle disse elementene i organisasjonen måtte endre seg. Schein (2010) hevder at hvis det er nødvendig å endre en kultur, så kan det være vanskelig i en sterk kultur fordi mange medlemmer vil ønske å holde på antakelsene. Antakelsene er en legitimering av fortiden og gir medlemmene en følelse av stolthet og selvfølelse. Det vil kunne føre til at krav fra en ny strategi ikke ville bli forstått eller godtatt av de ansatte (Schein 2010).

På bakgrunn av dette mener jeg å kunne bekrefte hypotesen om at kompetanseutviklingen i NOV er et resultat av kulturen i organisasjonen.

Hypotese 5:

Kompetanseutviklingen til de ansatte i NOV er et resultat av ledernes saksorienterte lederstil.

Alle lederne er opptatt av at de ansatte skal lykkes og trives på jobb.

På spørsmål om hvordan lederne motiverer de ansatte for å lykkes i jobben svarer en av informantene:

«Gir de konkrete oppgaver, tildeler de ansvar. Jeg detaljstyrer ikke. Jeg spør de om hjelp, så gir de det. Jeg har tillit til de og gir ansvar. Det tror jeg de liker. Vi kjenner hverandre godt, lav terskel på å snakke om alt fra private saker til jobbing. Jeg skryter mye av de. Jeg fokuserer mest på det positive. Vi er på teambuilding og andre sosiale ting. Det er jeg sikker på er med på å beholde folk. Spesielt i forhold til høyt utdannede folk er det viktig å gi riktig motivasjon i form av oppgaver og annet. Alle må ut i felten og kjøre maskiner og se hvordan det virker i praksis. Det er et must. Også assistenter får være med ut.»

En annen sier:

«Prøve å være synlig. Vise at jeg ser de. Sette personlige mål, gi konkrete tilbakemeldinger.»

Lederne er gode på å være tilstede, sette mål, stille krav, gi tilbakemeldinger og skryte av sine medarbeidere.

En av informantene sier:

«Jeg har stort fokus på kompetanseutvikling. Jeg har aldri opplevd at det har blitt sagt nei til midler til for eksempel kursing hvis jeg har bedt om det. Jeg spør min overordnet. Ledelsen har nok forstått at det er kompetanse vi lever av. Så lenge det er relevant, så er det greit.»

En annen sier:

«Ikke som jeg kjenner til. Nå dro jeg skikkelig til i år i og med at jeg vet at jeg skal ha mange på kurs. Vi må argumentere for kursbudsjettet. Hvis jeg mener at dette er noe vi trenger så trenger vi det og da skal ikke det være det som stopper å heve kompetansen vår. Det er nødvendig for at vi skal kunne henge med.»

De andre lederne er mer forsiktige i forhold til dette spørsmålet. En av de sier:

«Det er en kurskonto. Likevel begrensede midler per ansatt. Ledelsen over styrer litt hvor de ansatte skal sendes på kurs. Må få godkjenning fra min leder hvis noen skal sendes på kurs.»

En annen sier:

«Vi har jo et kursbudsjett, så ja. Også må vi tilpasse det hverdagen. Vi må jobbe mest mulig effektivt. Da må vi ha den kunnskapen vi trenger. Men det er et budsjett og en hverdag som kan begrense det. Men jeg gir innspill til budsjett.»

Konklusjon:

Teorien vedrørende betydningen av mellommenneskelig orientering i kapittel 4 hevder at en leder med høy score på det mellommenneskelige har mer omtanke for medarbeidernes behov for at de skal kunne gjøre en god jobb. Trekkene jeg finner hos informantene tyder på at denne antagelsen er riktig.

Alle lederne viser seg å ha en stor grad av mellommenneskelig orientering. Ut fra svarene de gir i undersøkelsen står de frem som de ansattes representant for at de skal lykkes med jobben de gjør. De er opptatt av personene som utfører jobbene. De gir også de ansatte handlingsrom, frihet og ansvar. Alle lederne har erfaring som ansatt ”på gulvet” før de har tatt stilling som

leder, og 4 av 5 er i tillegg utdannet ingeniør. Det gjør at de lett kan sette seg inn i de ansattes rolle. Det som i denne sammenheng viser seg å være forskjellen er det de rent konkrete gjør for de ansatte i forhold til opplæring og videreutvikling. Det er, som nevnt i kapittel 6, to av lederne som har særlig fokus på dette. De har en mer bevisst og strategisk plan på hva de ansatte trenger for å kunne løse oppgaver på en best mulig måte. Disse to er også de samme som mener at det er lite som begrenser dem i forhold til kompetanseutvikling med tanke på ressurser, prioriteringer og føringer. Sett opp mot teorien til Lai om strategisk kompetanseutvikling så er disse to lederne mer systematiske og dermed mer strategiske enn de andre.

Det betyr imidlertid ikke at de ikke har fokus på det mellommenneskelige som nevnt over. Disse to ekskluderer ikke hverandre.

På bakgrunn av dette mener jeg å kunne bekrefte hypotesen om at lederens saksorienterte orientering påvirker kompetanseutviklingen til de ansatte i NOV.

Kapittel 8 Avslutning og konklusjon

I denne oppgaven har formålet vært å se nærmere på om NOV har en strategisk kompetanseutvikling sett opp mot Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse og rasjonell beslutningsteori, eller om det er mer tilfeldig. Videre var også formålet å finne ut om det finnes forklaringer til hvorfor NOVs kompetanseutvikling er som den er med tanke på struktur, kultur og ledelse. Funnene er skissert i kapittel 6 og 7, i tabeller og ved teoretisk å drøfte funnene i kartleggingen.

Gjennom denne studien har jeg gjengitt, analysert og drøftet erfaringer og innspill fra ledere i NOV som driver med kompetanseutvikling av sine medarbeidere i det daglige. I dette arbeidet vil det alltid være en risiko for at min egen tolkning av informantenes utsagn og min egen oppfatning av temaet vil kunne sette preg på det. Med dette forbeholdet vil jeg oppsummere hva jeg har kommet frem til i arbeidet med denne masteroppgaven.

8.1 Hva fant jeg med hensyn til problemstillingene?

Linda Lais modell som vist i figur 3 viser at strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak. Gjennom kartleggingen av NOV som bedrift i forhold til denne modellen kunne jeg slå fast at det ikke fantes en overordnet strategisk forankret plattform for kompetanseutvikling. Dette stemmer også med funnene som Karianne Dannevig Demarteau presenterte i sin masteroppgave. Allikevel så viste funnene mine at det fantes elementer av strategisk kompetanseutvikling hos avdelingslederne. De scorer på utviklingstiltak og læring både av formell og uformell art.

Lederne er i høyeste grad med på å bidra til at det finnes en viss grad av strategisk kompetanseutvikling innenfor den strukturen som er i dag. NOV er en stor organisasjon, med et komplekst organisasjonskart. Selve organisasjonskartet bør ikke være en hindring for en enhetlig og overordnet kompetanseutvikling, men kan være et hinder for kompetansedeling på tvers av avdelinger og lokasjoner. At organisasjonen er lokalisert på flere områder rent fysisk kan også være et hinder for kompetanseutviklingen og kommunikasjon mellom avdelinger og ansatte som i utgangspunktet har en naturlig tilknytning. Dette er noe NOV jobber med når det gjelder samlokalisering av lokasjoner i Kristiansandsområdet. Det er planlagt å reise et bygg som rommer alle ansatte i Kristiansand. Det at personalfunksjonen er lite involvert i kompetanseutviklingen anser jeg som en svakhet. De bør være en bidragsyter både i forhold

til kompetanseanalyser og ikke minst være et bindeledd mellom øverste ledelse og ledere på avdelingsnivå. Dette krever selvsagt at personalfunksjonen har nødvendig kompetanse om kompetanse, forretningskunnskap og strategisk kompetanseledelse.

Det finnes som nevnt mye kompetanse i bedriftens Technical College. Det er noe lederne savner å kunne dra nytte av. Dette er også en svakhet i forhold til det strukturelle rundt kompetanseutvikling og ville kunne vært et viktig bidrag for utvikling av de ansatte i forhold til bedriftens organisasjonsspesifikke opplæring.

Atferden til ledere og ansatte viser at det finnes en sterk kultur for samhold og deling av kunnskap i NOV. Kommentarene til avdelingslederne viser at de har kultur for å realisere og motivere de ansatte. Det kan være en bidragsyter til hvorfor organisasjonen har vært fremgangsrisk og hvorfor det ikke har blitt sett på som nødvendig med en strategisk kompetanseutvikling.

Ledernes saksorienterte eller mellommenneskelige orientering tyder på at de lederne som er mer saksorienterte, scorer høyest når det gjelder strategiske elementer innenfor kompetanseutvikling. Det viser seg i forhold til at to av lederne har en mer strukturert plan på opplæring av nyansatte og videreutvikling av ansatte generelt.

8.2. Veien videre

Ut fra denne oppgaven kan det se ut til at det eksisterer en kultur for intern kompetansedeling i bedriften. Svarene jeg får fra lederne peker på dette.

Lederne i NOV sier i tillegg at årsakene til at bedriften har lyktes er at NOV er en solid organisasjon og scorer høyt på levering og på kvalitet av totalpakker. I tillegg så har NOV dyktige ansatte, de får ansvar og muligheter og det er en god arbeidsfordeling og bra systemer.

I NOV finnes det en ikke ubetydelig mengde kompetansekapital, altså medarbeidere med deres kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Den er med å bidra til verdiskapning i bedriften og verdien av den er avhengig av i hvilken utstrekning bedriften investerer i den. For at verdien av den ikke skal forringes kreves det at den opprettholdes og utvikles. Store deler av kompetansen kan overføres til andre konkurrerende bedrifter. Ved at ansatte slutter

og begynner hos konkurrenter, kan denne kompetansen lekke og påføre bedriften betydelige tap av viktig kompetanse.

På spørsmål til lederne om de tror at mer strategisk kompetanseutvikling vil være viktig for NOV fremover svarer en av de:

”Jeg tror det vil være en fordel. Det vil være viktig hvis vi tar sikte på å være best i fremtiden også.”

En annen sier:

«Hvis vi skal fortsette å vokse slik som nå så tror jeg absolutt det.»

Alle lederne som ble intervjuet er enige om det det vil være viktig for NOV å bli mer strategiske på kompetanseutvikling fremover, hvis de fortsatt ønsker å være ledende innenfor sitt område.

I lys av Lais teori mener jeg at organisasjonens strategiske egenskaper og medarbeidernes kompetanse er sentralt for å lykkes, og at det er vesentlig at HR er med på å utforme og støtte opp om virksomhetens strategi. HR-undersøkelsen fra 2010 viste at HR i norske virksomheter kun i middels grad er delaktig i dette arbeidet.⁸ HR undersøkelsen 2011 viste at strategisk kompetansestyring kun i middels grad er prioritert for både HR-avdelingen, toppledelsen og ledere med personalansvar.⁹ Dette stemmer også overens med det jeg har funnet i denne oppgaven. Lai sier at HR med sin kompetanse bør fungere som en viktig støttepartner for ledere med hensyn til styring av kompetanse i praksis. HR-undersøkelsen 2012 viser at HR som fag har endret seg de siste årene. I tillegg til sine tradisjonelle oppgaver mener HR-Norge at HR også bør være en del av forretningsstrategien og ha et helhetlig perspektiv på kompetanseutvikling.¹⁰ Jeg stiller meg på bakgrunn av dette spørsmål med hvor NOV og deres HR-avdeling ønsker å være i fremtiden.

Til tross for at det forventes en moderat vekst i Norge, så er det et høyt aktivitetsnivå i olje- og gassnæringen. Den samlede ordreserven er fortsatt betydelig og økende innenfor denne

⁸ HR Norge og EY 2010

⁹ HR Norge og EY 2011

¹⁰ HR Norge og EY 2012

bransjen. I bedriftsundersøkelsen «Konjunkturbarometeret for Agder» ble bedriftene bedt om å angi de største utfordringene knyttet til videre vekst og konkurransevne. Det som blant annet ble nevnt som utfordringer fremover er konkurranse fra andre bedrifter og rekruttering av arbeidskraft. I underkant av 40 prosent av bedriftene oppgir at de har rekrutteringsproblemer. Det er i hovedsak fagarbeidere og naturvitenskapelige, håndverksfaglige og tekniske yrker, som de oppgir er vanskelig å få tak i, og det er først og fremst høyt utdannede arbeidstakere som er utfordring med å rekruttere.¹¹

Hvis det bildet media viser av rekrutteringssituasjonen på Sørlandet er riktig, er det viktig at også NOV tar kompetanse på alvor. Organisasjonen har vokst betraktelig de siste årene og den tekniske utviklingen fortsetter. Om de ikke bare ønsker å knytte til seg nok arbeidskraft, men også ønsker å tiltrekke seg de beste medarbeiderne og ikke minst beholde de, så er dette noe de bør jobbe mer med. For å få til det er det nødvendig med klare verdier og en kompetansestrategi. For at det skal skje må det tas initiativ til at det settes på agendaen og at NOV begynner med å foreta en analyse av sin organisasjons kompetanse, struktur og kultur.

¹¹ <http://www.oxfordresearch.no/publikasjoner/konjunkturbarometeret-2013.aspx>

Litteraturliste

Achua, Christopher F. og Lussier, Robert N., *Effective Leadership*, Cengage Learning, South-Western

Du Brin, Andrew J. (2012), *Principles of Leadership*, Cengage learning, South-Western

FOU-rapport nr.1/2013, *Krise, omstilling og vekst-en regionanalyse av Sørlandet*, Kristiansand, Agderforskning, Wallevik og Jørgensen(red.), Kristiansand

FOU-rapport nr.7/2013, *Kompetanseutfordringer på Agder, Forprosjekt om mulige forbindelser mellom velferd, kompetanse og arbeids-og næringsliv*, Agderforskning, Kristiansand

Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave, Høgskoleforlaget, Kristiansand

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013), *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Lai, Linda (2013), *Strategisk kompetanseledelse*, 3. Utgave, Fagbokforlaget AS, Bergen

Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., New Jersey 07458

Nordhaug, Odd (1998), *Kompetanseutvikling og ledelse:utvalgte emner*, Tano Aschehoug, Otta

Nordhaug, Odd (2004), *Strategisk kompetanseledelse*, Universitetsforlaget, Oslo

Northouse Peter G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, 5. Utgave, Sage Publications Inc., Los Angeles

Ryen, Anne (2002), *Det kvalitative Intervjuet*, Fagbokforlaget AS, Bergen

Schein, Edgar H. (2010), *Organisasjonskultur- og ledelse, Er kulturendring mulig?*, 5.opplag, Libro Forlag, Oslo.

Statskonsult (2001), *Strategisk kompetanseutvikling*, Oslo

Strand, Torodd (2001), *Ledelse, organisasjon og kultur*, Fagbokforlaget AS, Bergen

Van Wart, Montgomery (2008), *Leadership in Public Organizations: an Introduction*, M.E. Sharpe, Inc., U.S.A.

Nettlenker:

National Oilwell Varcos hjemmeside:

<http://www.nov.com/InternationalHome.aspx?LangType=1044>

NCE Nodes hjemmeside:

(6) <http://www.nodeproject.no>

(1) Nodeland, Richard (2014), «Nå øker sysselsettingen», Fædrelandsvennen. Web-side:

<http://www.fvn.no/okonomi/Na-oket-sysselsettingen-2555380.html>. Publisert 13.02.2014

(2) Nysted, Tom (2014), «Jeg er bekymret, men ikke for PISA», Fædrelandsvennen. Web-side:

http://www.fvn.no/mening/synspunkt/Jeg-er-bekymret_-men-ikke-for-PISA-2544343.html.

Publisert 27.02.2014

(3) Hammersmark, Geir (2014), «Når alle lærer av alle, blir alle bedre», Fædrelandsvennen. Web-side:

http://www.fvn.no/mening/synspunkt/Nar-alle-larer-av-alle_-blir-alle-bedre-2553286.html.

Publisert 11.02.2014

(4) Menon Report 34/2013 (2013), «Value Added and Ripple Effects of National Oilwell Varco», Web-side:

<http://menon.no/upload/2014/01/07/rapport-34-2012-ringvirkning-og-verdiskapingsanalyse-av-nov-norge-revidert-versjon-januar-2014.pdf>

(5) Reve, Torger (2012), «Kunnskapsbasert næringslivsutvikling», Magma. Web-side:

<http://www.magma.no/kunnskapsbasert-naringslivsutvikling>. Publisert 1/2012

(7) Qvale, Peder (2013), Teknisk Ukeblad, Web-side:

<http://www.tu.no/industri/2013/09/05/node-klyngen-pa-sorlandet-har-over-90-prosent-av-verdensmarkedet-pa-boreutstyr>. Publisert 05.09.2013

(8) HR Norge og Ernst and Young (2010), «HR som skaper verdier». Rapport fra HR-undersøkelsen 2010. Web-side:

<http://www.hrnorge.no/wp-content/uploads/2013/07/HR-underskelsen2010HRNogEY.pdf>

(9) HR Norge og Ernst and Young(2011), « Fra ambisjon til resultat-klarere vi spranget?».

Web-side:

<http://www.hrnorge.no/wp-content/uploads/2013/07/HR-underskelsen2011HRNogEY.pdf>

(10) HR Norge og Ernst and Young (2012), «HR i endring – små skritt eller paradigmeskifte?». Web-side:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersokelsen_2012/\\$FILE/HR-unders%C3%B8kelsen%202012_Web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersokelsen_2012/$FILE/HR-unders%C3%B8kelsen%202012_Web.pdf)

(11) Oxford Research(2013) “ Konjunkturbarometeret Agder 2013” . Web-side:

<http://www.oxfordresearch.no/publikasjoner/konjunkturbarometeret-2013.aspx>. Publisert februar 2013.

Intervjuguide

Strategisk/tilfeldig

- Har du noen tanker om hva NOV som organisasjon trenger/vil komme til å trenge av kompetanse fremover?
- Opplever du at det er utarbeidet en kompetansestrategi- eller plan i NOV? Evt. på hvilken måte?
- Opplever du at den øverste ledelsen er opptatt av kompetanseutvikling? Evt. på hvilken måte?
Plan/mål/tiltak/evaluering av opplæring, videreutdanning, fadderordning, kurs osv.
- Deltar du/har du deltatt på lederutvikling i regi av NOV? Er kompetanseutvikling for de ansatte et tema der?
- I hvilken grad vil du si at NOV (ledelsen) har en overordnet oversikt over den enkeltes kompetanseområde?
- I hvilken grad vil du si at HR har en overordnet oversikt over den enkeltes kompetanseområde?
- Om det foreligger en oversikt. Hvilken type kompetanse har du oversikt på?
Formell (utdanning, fagfelt) , realkompetanse(erfaring, omfang, nivå),
potensiale(ønsker og muligheter for utvikling)
- I hvilken grad kjenner du til din gruppes kompetanse? Evt. Hvordan har du kartlagt deres kompetanse?
- I hvilken grad vil du si at det foregår samarbeid og kompetanseutveksling mellom ansatt/avdelinger i NOV?
- Opplever du at HR er opptatt av kompetanseutvikling? Evt på hvilken måte?

- Dersom det oppstår f.eks. en teknisk utfordring i din avdeling, hvordan løses denne?
- Har du faste møter vedrørende faglige temaer på din avdeling?
- I hvilken grad mener du at det er klart definert hvem som skal delta på møter? (jfr. De som har ledig tid, problemer som oppstår, interessefelt osv.)

Struktur

- I hvilken grad anser du NOVs struktur som komplisert? Org.kartet/beslutninger/kommunikasjon?
- Vil du si at strukturen har noe å si i forhold til å kunne bygge en strategisk plattform for kompetanseutvikling?

Kultur

- Vil du si at det finnes en NOV kultur? Evt på hvilken måte?
Og på hvilken måte blir nye integrert i denne?
Stikkord: fadderordning, egen terminologi, historiefortelling, interne kurs, logo, slagord
- I hvilken grad vil du si at det i NOV over tid har utviklet seg en felles forståelse og tradisjon for hvordan vi tenker om kompetanseheving av de ansatte
- I hvilken grad vil du si at i NOV er kompetanseheving av ansatte og retningen på denne typen aktivitet styrt av de til en hver tid rådende moter og påtrykk fra konsulentbransjen og utdanningsinstitusjoner?
- I hvilken grad vil du si at kompetansehevingen av de ansatte i NOV er et resultat av den enkelte ansattes egne ønsker og egendefinerte behov?

NOV leder

- Hvilken erfaring har du som leder?

- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
- Hvorfor ble du leder?
- Hva er dine fremtidsmål som leder?
- Hvordan følger du opp prosjekter/personalarbeid?
Tett/delegerer/teamorientert/kontrollerer/selvstyrende team
- Hvordan påvirker arbeidsdagen deg? Stress, mange oppgaver, nye utfordringer, krysspress, krevende ansatte osv.
- Anser du deg selv som sosial/utadvendt ?
- Liker du nye utfordringer/oppgaver/endringer?
- Liker du at det skjer mye rundt deg?
- Legger du vekt på de ansattes tilfredshet i jobben din?
- Hvordan motiverer du de ansatte til å lykkes i jobben?
- I hvilken grad er du interessert i at ansatte kommer med nye tanker/ideer?
- Hvordan håndterer du konflikter/kriser?
- Hvilken opplæring får nyansatte i din gruppe? Finnes det en mal/plan/evaluering?
- Har alle nyansatte deltatt på introkurs?
- Har du noen plan og mål for utvikling av kompetanse i din gruppe?

- Foretar du noen form for evaluering av kompetanseutvikling/tiltak?
- Hvordan benytter du deg av HR i forhold til kompetansetiltak?
- Hvordan benytter du college i forhold til kompetansetiltak?
- Hvordan benytter du kompetansefondet?
- Benytter du eksterne aktører i forhold til kompetansetiltak?
- Er det noen begrensninger i forhold til kompetanseutvikling for deg som leder?
Ressurser, prioriteringer, føringer osv.
- Hvilke mål har du for din gruppe (er du målrettet)?
- Hva er viktig for deg som leder mht. gruppen din? Det tekniske aspektet/det menneskelige aspektet?
- Er du kundeorientert?
- Evt, på hvilke måte?
- Til kvinnene: I hvilken grad mener du at du det blir stilt andre forventninger til deg som kvinnelig leder i forhold til dine mannlige kolleger?
- Til mennene: I hvilken grad tror du at det blir stilt andre forventninger til kvinnelige ledere i forhold til mannlige?

Til slutt

- Hvorfor tror du at NOV har lyktes mht vekst og inntjening?
- Tror du at mer strategisk kompetanseutvikling(kartlegging, plan, mål, tiltak, evaluering) vil være viktig for NOV fremover?
- Er det noe mer du vil føye til?