

Strategisk kompetanseutvikling

En evaluering av hvordan en mellomstor kommune i Norge jobber med kompetanseutvikling.

CESILIE JANETTE BORGE

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

I denne studien utforsker jeg kompetansestyring og utvikling i to sentrale sektorer i en mellomstor, anonymisert norsk kommune: helse og omsorg, og samfunnsutvikling. Studien tar utgangspunkt i problemstillingen: «*Hvilke kompetanseutviklingstiltak gjennomføres i kommunale enheter, og hva kan forklare eventuelle forskjeller mellom enheter?*»

Jeg gransker også de potensielle konsekvensene av å mangle en tydelig overordnet kompetansestrategi, spesielt med tanke på organisasjonsklimaet og styringen av kompetanse i de nevnte enhetene. Gjennom en evaluerende tilnærming vurderer jeg i hvilken grad dagens kompetansestyring tilpasses med anbefalingene i Linda Lais teori om effektiv kompetanseutvikling. Videre identifiserer jeg sterke og svake sider ved dagens tilnærming og undersøker hvordan Nordhaugs teori om kompetanseledelse kan bidra med verdifull innsikt som komplementerer og gir nyanser til forståelsen.

To teoretiske rammeverk er sentrale i analysen:

1. Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse, som belyser planlegging, implementering og evaluering av kompetanse. Denne modellen gir innsikt i strategiske kompetansevalg og utfordringer knyttet til implementering.
2. Odd Nordhaugs rammeverk for strategisk kompetanseledelse, som belyser de mange organisatoriske faktorer som kan påvirke kompetanseutvikling.

Til tross for fravær av en overordnet kompetansestrategi, har studien avdekket store variasjoner i hvordan lederne i de ulike enhetene prioriterer og håndterer kompetanseutvikling. Mens noen enheter har klart å fremme effektiv kompetanseutvikling, strever andre enheter på grunn av mangel på ressurser, støtte og klar retning. Dette indikerer et klart behov for en overordnet kompetansestrategi for å sikre enhetlig praksis på tvers av enhetene og unngå mulige ineffektiviteter.

Mangelen på en overordnet strategi kan ha betydelige konsekvenser for kommunen, inkludert variabel kompetansestyring, unødvendige overlappinger og risiko for at viktige kompetansebehov overses. For å adressere disse utfordringene, anbefales det at kommunen utvikler en omfattende kompetansestrategi, som både reflekterer erfaringene fra de ulike avdelingene og gir klar retning og støtte.

Denne studien avdekker at mangelen på en klar strategi kan føre til flere utfordringer for kommunens kompetanseutviklingsinitiativer. For å sikre en kvalitativ og effektiv kompetanseutvikling, som møter både nåværende og framtidige behov, er det essensielt med en integrert tilnærming som balanserer praktisk erfaring med teoretisk kunnskap. Det anbefales at beslutningstakere i kommunen grundig vurderer funnene fra denne studien. Dette kan tjene som et utgangspunkt for videre diskusjoner og tiltak som styrker kommunens agenda for kompetanseutvikling.

Abstract

In this study, I explore competence management and development in two key sectors of a medium-sized, anonymized Norwegian municipality: health and care, and community development. The study is based on the question: «*What competence development measures are implemented in municipal units, and what can explain any differences between units?*»

I also examine the potential consequences of lacking a clear overarching competence strategy, particularly in terms of organizational climate and the management of competence in the mentioned units. Through an evaluative approach, I assess the extent to which current competence management aligns with the recommendations in Linda Lai's theory of effective competence development. Furthermore, I identify strengths and weaknesses of the current approach and investigate how Odd Nordhaug's theory of competence management can provide valuable insights that complement and nuance the understanding.

Two theoretical frameworks are central in the analysis:

1. Linda Lai's model for strategic competence management, which illuminates planning, implementation, and evaluation of competence. This model provides insights into strategic competence choices and challenges related to implementation.
2. Odd Nordhaug's framework for strategic competence management, which highlights the many organizational factors that can influence competence development.

Despite the absence of an overarching competence strategy, the study has revealed significant variations in how leaders in different units prioritize and manage competence development. While some units have successfully promoted effective competence development, other units struggle due to lack of resources, support, and clear direction. This indicates a clear need for an overarching competence strategy to ensure uniform practices across units and avoid potential inefficiencies.

The lack of an overarching strategy can have significant consequences for the municipality, including variable competence management, unnecessary overlaps, and the risk of overlooking important competence needs. To address these challenges, it is recommended

that the municipality develops a comprehensive competence strategy that both reflects the experiences from different departments and provides clear direction and support.

This study uncovers that the absence of a clear strategy can lead to multiple challenges for the municipality's competence development initiatives. To ensure qualitative and effective competence development that meets both current and future needs, an integrated approach that balances practical experience with theoretical knowledge is essential. It is recommended that decision-makers in the municipality carefully consider the findings from this study. This can serve as a basis for further discussions and measures that strengthen the municipality's agenda for competence development.

Forord

Denne masteroppgaven er resultatet av masterstudiet i offentlig ledelse ved Universitetet i Agder.

Med min bakgrunn som sykepleier og erfaring som kommunalsjef for helse og omsorg i Nord-Norge, har jeg opparbeidet inngående kjennskap til både utfordringer og muligheter i helsesektoren. Gjennom mine roller som personalsjef og HR-rådgiver, har jeg videreutviklet min forståelse for både samfunnsutviklingssektoren og den generelle kommunalsektoren, samt organisasjonsutvikling og ledelse. Jeg har observert at organisasjoners kompetansebehov endrer seg over tid, noe som inspirerte mitt forskningsspørsmål: *«Hvilke kompetanseutviklingstiltak gjennomføres i kommunale enheter, og hva kan forklare eventuelle forskjeller mellom enheter?»* Gjennom min forskning har jeg identifisert nøkkelfunn som jeg ønsker å utforske videre for å utvikle effektive strategier for kompetanseutvikling innenfor kommunale enheter.

Jeg vil gjerne takke tidligere arbeidsgivere for å ha vært imøtekommende slik at jeg kunne studere ved siden av jobben i disse årene. Jeg vil også takke informantene mine, som villig stilte opp til intervjuene og delte sine synspunkter og erfaringer som ledere. Dere spiller en viktig rolle i å sikre at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse.

Jeg vil gjerne takke min veileder, Harald Baldersheim, for hans gode faglige veiledning, tilgjengelighet og tilstedeværelse.

Tusen takk til mine tidligere gode kolleger Ingeborg og Inger som har bidratt med lesing.

Jeg ønsker også takke mannen min, Rolf, som har støttet og vært tålmodige med meg gjennom hele masterstudiet. Spesielt utfordrende var det for alle gjennom korona-tiden. Tusen takk til mine venner og kolleger for støtten og oppmuntringen dere har gitt meg gjennom denne reisen. Disse fem studieårene har vært en både faglig og personlig utvikling for meg.

Ha en hyggelig leseopplevelse!

Cesilie Janette Borge Skien, oktober 2023.

Innhold

Innhold

Forord	6
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn for valg av tema	11
1.2 Tema og problemstilling.....	11
1.3 Om kommunen.....	12
2 Teori.....	14
2.1 Kompetanse.....	14
2.1.1 Kompetanse som en verdifull ressurs	17
2.2 Strategisk kompetanseledelse.....	17
2.3 Kompetanseutvikling.....	20
2.4 Læring.....	21
2.4.1 Formell og uformell læring.....	22
2.4 Kompetansemobilisering: Teori og praksis	22
2.4.1 Kompetansemobilisering.....	23
2.4.2 Høy og lav kompetansemobilisering	24
2.4.3 Drivere for kompetansemobilisering	24
2.3.2 En kort oppsummering av ansvarsfordelingen ved utvikling og mobilisering av kompetanse.....	28
2.4 Oppsummering av teori	28
3 Metode	30
3.1 Tydeliggjøring av problemstillingen	30
3.2 Metodevalg	30
3.3 Forskningsdesign	31
3.4 Validitet og reliabilitet.....	32
3.4.1 Case	33
3.4 Metoder for datainnsamling	33
3.5 Etikk.....	34
4 Analyse – Empiri	36
4.1 Kompetansebegrepet.....	36
4.2 Gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak	38
4.2.2 Kontinuerlig oppdatering av fagkunnskap	51
4.2.3 Sektorenes vurdering av kompetansetiltakene	54
4.2.4 Innovativ og samarbeidsdrevet kompetanseutvikling i kommunesektoren	55

5 Diskusjon og konklusjon	58
5.1 Kontrolliste over sentrale elementer i Nordhaugs modell	59
5.1.1 Registrering av kompetansebehov og kartlegging av intern kompetanse	60
5.1.2 Kompetansemangel.....	61
5.1.3 Plan for- og gjennomføring av kompetanseoppbygging.....	63
5.2 Kontrolliste over sentrale elementer i Lais modell	64
5.2.1 Rekruttering av nye medarbeidere	65
5.2.2 Utvikling.....	66
5.2.3 Mobilisering.....	67
5.3 Anbefalinger for kompetansestyring i kommunen	67
5.5 Begrensninger i min studie og metodeopplegg, om reliabilitet og validitet.	68
5.6 Avsluttende refleksjoner	70
Litteraturliste.....	71
NOU 2020: 2 <i>Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd</i>	71
St.meld. nr. 42 (1997-98) <i>Kompetansereformen</i>	72
Oversikt over figurer	73
Vedlegg.....	73
INTERVJUIDE I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVEN	74
Informasjonsskriv: Masteroppgave om strategisk kompetanseutvikling i kommunale enheter	76

1 Innledning

For de fleste virksomheter, enten de er i næringslivet, offentlig sektor eller frivillige organisasjoner, spiller strategisk tenkning og handling en avgjørende rolle. Dette skyldes flere faktorer som globalisering, teknologisk og digital utvikling, økt kunnskapsintensitet, og miljøutfordringer som krever kontinuerlig endring, tilpasning og fornyelse på alle nivåer av virksomheten. Vi befinner oss i startfasen til en ny periode som er preget av behovet for betydelige endringer og tilpasninger. Denne perioden er drevet av faktorer som klimautfordringer, en aldrende befolkning, stram økonomi i kommunene, samt økende sentralisering og digitalisering. Dette markerer et vesentlig paradigmeskifte, hvor kunnskapsmobilisering og utvikling blir avgjørende.

Lai (2021) understreker at den kontinuerlige utviklingen i samfunnet er et tydelig tegn på at forandringer er en konstant faktor. Dette gjelder ikke bare for de bredere samfunnsstrukturene, men også for hvordan organisasjoner formes og de kravene som stilles til arbeidsstyrken. Endringene i samfunnet påvirker direkte organisasjonene, noe som igjen nødvendiggjør tilpasninger blant de ansatte. Arbeidsstyrkens kompetanse blir derfor en sentral faktor for en organisasjons evne til å tilpasse seg endringene, samt for dens relevans og overlevelsessevne. Av denne grunn blir det mer og mer essensielt for organisasjoner å investere i kompetanseutvikling som på en systematisk og langsiktig måte bidrar til bedre måloppnåelse, verdiskapning, og bærekraftig overlevelse (Lai, 2021).

Samhandlingsreformen, som overførte ansvaret for finansiering av enkelte helsetjenester fra staten til kommunene, markerer en vesentlig endring i den norske kommunale sektoren. Denne reformen har ikke bare flyttet finansieringsansvaret til kommunalt nivå, men også økt behovet for forbedret kompetanseutvikling i kommunene. En slik styrking av kompetanse er avgjørende for å oppnå høyere standarder, fremme innovasjon og sikre bærekraftighet i tjenesteleveransen.

Videre bringer den nye Tillitsreformen en ytterligere dimensjon til disse endringene. Med fokus på tillit som fundament for samarbeid mellom stat, kommuner og innbyggere, fremmer den en fleksibel og behovstilpasset tilnærming til offentlige tjenester. Denne reformen krever økt kompetanseutvikling blant kommunale ansatte, spesielt innen kommunikasjon, relasjonsbygging og beslutningstaking basert på tillit. Sammen illustrerer Samhandlingsreformen og Tillitsreformen et paradigmeskifte i levering og forvaltning av

kommunale tjenester. De understreker nødvendigheten av kontinuerlig kompetanseoppdatering for å møte fremtidens utfordringer (regjeringen.no).

I denne konteksten blir fleksibilitet, innovasjon og strategisk tenkning sentrale suksessfaktorer i kommunal sektor. Kompetanseutvikling anses derfor ikke bare som en ressurs, men som et avgjørende verktøy for å manøvrere i en dynamisk og utviklende samfunnsstruktur. Dette krever at kommuner engasjerer seg i tverrfaglig kunnskapsutvikling, fra generelle ferdigheter til spesialisert ekspertise og ledelse (Lai, 2021).

Nordhaug (2002) påpeker at moderne organisasjoner prioriterer effektiv forvaltning og utvikling av menneskelige ressurser for å tilpasse seg et skiftende arbeidsmiljø. Dette fremhever viktigheten av strategisk kompetanseledelse for organisasjonens suksess og bærekraft. I dette lys setter Lai (2021) fokus på strategisk kompetanseutvikling som omfatter systematiske tiltak for å styrke læring og skape effektive læringsmiljøer for både individ og organisasjon. Disse tiltakene innebærer både individuelle og organisatoriske læringsstrategier, som er nødvendige for å fremme en kultur av kontinuerlig forbedring og innovasjon.

Strategisk kompetanseledelse, som omfatter planlegging, utførelse og evaluering av tiltak, er avgjørende for at en organisasjon skal ha nødvendige ferdigheter til å nå sine mål og utføre oppgaver effektivt. Denne prosessen krever en systematisk tilnærming som involverer ledere, HR, tillitsvalgte og ansatte i alle faser, inkludert kontinuerlig vurdering og oppdatering av kompetansebehov (Lai, 2021).

I tråd med dette fokuserer dette forskningsprosjektet på hvordan ledere i spesifikke tjenesteområder i en mellomstor norsk kommune forstår og implementerer kompetanseutvikling. Lederne har et direkte ansvar for kompetanseutviklingen til medarbeiderne i sine avdelinger. Studien anvender Linda Lai (2021) sin modell for strategisk kompetanseledelse og Odd Nordhaug (2004) sin kompetansestrategi for å analysere og tolke funnene. Disse modellene bidrar til en strukturert og systematisk analyse, og hjelper med å identifisere nøkkelaspekter av kompetansestyring som kan indikere retninger for fremtidig utvikling og forbedring i kompetanseledelsen. Gjennom denne tilnærmingen belyser oppgaven både eksisterende praksiser og muligheter for videre utvikling i kommunens kompetanseutvikling, noe som er viktig for å møte de stadig endrende kravene i offentlig sektor.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Valget av tema for masteroppgaven er drevet av et ønske om å utforske kompetanseutviklingstiltak i kommunale enheter i en norsk middels stor kommune, med særlig fokus på helse- og omsorgssektoren og samfunnsutvikling. Min erfaring fra offentlig sektor, hvor jeg har sett et klart behov for økt kompetanse blant ansatte, har ledet meg til å konsentrere meg om strategisk kompetansestyring. Målet med studien er å øke forståelsen for viktigheten av kompetanseutvikling i disse sektorene, undersøke forskjeller i deres strategier og tilpasning til utfordringer, og til slutt foreslå anbefalinger for å styrke kommunens overordnede tilnærming til kompetanseutvikling. Dette er avgjørende for å forbedre offentlige tjenester og møte fremtidige utfordringer effektivt.

Kompetanseutvikling er viktig, spesielt i offentlig sektor, hvor den direkte påvirker innbyggernes livskvalitet (NOU, 2018:2). Både LO og NHO (St. meld.nr 42:1 fra 1997-98), har kontinuerlig fremhevet behovet for kompetanseheving for å forbedre arbeidslivets tilpasningsevne og konkurranseevne, og for å utvikle det norske velferdssamfunnet. Selv om deres initiativer og den tilhørende stortingsmeldingen fra slutten av 1990-tallet er eldre, er behovet for vedvarende kompetanseutvikling fortsatt relevant, særlig med den teknologiske utviklingen og globaliseringen. I et arbeidsmarked preget av digitalisering og nye arbeidsformer, er kompetanseutvikling avgjørende for å gi bedrifter en konkurransefordel og sikre arbeidstakernes tilpasningsevne. Dagens fokus fra LO og NHO på kompetanseutvikling spiller en nøkkelrolle i debatten om arbeidslivets fremtid, understreker dens betydning som en nasjonal ressurs, og dets påvirkning på alt fra individuelle karrierer til nasjonal økonomi og sosial velferd.

1.2 Tema og problemstilling

Kommuner spiller en avgjørende rolle i samfunnsutvikling og velferdsproduksjon i Norge, og er sentrale i å realisere nasjonale velferdsmål. De fungerer under generalistkommuneprinsippet, som sikrer en enhetlig organisering og styring uavhengig av størrelse, og forplikter hver kommune til å utføre de samme kjerneoppgavene. Dette prinsippet er grunnlaget for deres finansiering og relevant lovgivning (regjeringen.no).

Samtidig er det store forventninger til hvordan kommunene utfører sine roller. For å være effektive i å oppfylle sine funksjoner, er det viktig med en systematisk, bevisst og fremtidsrettet tilnærming til kompetansebygging og utvikling internt. Som tjenesteleverandører, myndighetsutøvere, samfunnsutviklere og demokratiske arenaer står kommunene overfor økende krav om å håndtere spesialiserte oppgaver og drive kontinuerlig innovasjon for å takle fremtidige utfordringer knyttet til tjenesteyting og samfunnsbygging.

Mellomstore kommuner står overfor unike utfordringer i utviklingen av spesialisert kompetanse grunnet deres størrelse, som ligger mellom små kommuner med begrenset kapasitet og større bykommuner med bredere fagmiljøer. For å utforske disse utfordringene ble en mellomstor kommune valgt som casestudie. Studiens hovedmål er å undersøke hvordan denne kommunen tilnærmer seg og lærer fra sin strategiske kompetanseutvikling.

Basert på dette, har følgende problemstilling blitt formulert:

«Hvilke kompetanseutviklingstiltak gjennomføres i kommunale enheter, og hva kan forklare eventuelle forskjeller mellom enheter?»

To underproblemstillinger vil også bli utforsket:

For det første, *hvilke spesifikke tiltak og elementer knyttet til kompetanseutvikling er mest og minst implementert i de ulike enhetene?* For det andre, *hvordan defineres og forstås kompetanse i disse enhetene?* Disse underproblemstillingene vil gi innsikt i både de spesifikke tiltakene som benyttes og den bredere konteksten for beslutningstaking, ressurstildeling, evaluering, og kulturelle og organisatoriske faktorer som påvirker kompetanseutviklingspraksis i de forskjellige enhetene.

1.3 Om kommunen

Kommuner i Norge spiller en nøkkelrolle i samfunnsstrukturen og leder en betydelig organisasjon med tusenvis av medarbeidere med variert ekspertise. Gitt deres størrelse og betydning, må kommunene kontinuerlig tilpasse seg en dynamisk samfunnsutvikling og skiftende behov og forventninger fra innbyggerne. Dette krever en vedvarende innsats i kompetanseutvikling, noe case-kommunen understreker ved å si: «For å tilby høykvalitets tjenester til våre innbyggere hver dag, er kontinuerlig kompetanseutvikling essensielt.»

Helse- og omsorgssektoren er en mangfoldig del av kommunens ansvarsområde, bestående av enheter tilpasset ulike samfunnsbehov. Eksempler på dette er sykehjemmenes langsiktige omsorg for eldre, psykisk helse og rus-enhetens støtte til de med psykiske lidelser eller avhengighetsproblemer, og rehabiliterings- og hjemmetjenestenes hjelp for å gjenoppta dagliglivets aktiviteter. Habiliteringsenheten fokuserer på å styrke personer med spesielle behov, mens helsetjenesten tilbyr et bredt spekter av primærhelsetjenester, inkludert forebyggende helsearbeid.

Samfunnsutviklingssektoren spiller en avgjørende rolle i utformingen av kommunens fremtid. Denne sektoren dekker et bredt spekter av ulike fagområder, inkludert eiendom og tekniske tjenester, vann- og avløp (VA) på selvkostbasis, plan- og byggesak, kultur og frivillighet, næringsutvikling, samt NAV sosial og NAV flyktning. Denne bredden i ansvarsområder betyr at sektoren ikke bare har et hovedansvar for kommunens klima- og miljøarbeid, men også er sentral i utviklingen og oppfølgingen av lokale og regionale planer.

Hvert av disse sektorområdene ledes av en kommunalsjef med ansvar for overordnet ledelse og strategisk retning, mens hver enhet er ledet av en enhetsleder som er ansvarlig for daglig drift og tjenesteleveranse.

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg fokusere på de teoretiske grunnlagene som danner basis for analysen i denne oppgaven. Jeg vil legge spesiell vekt på anvendelsen av teorier fra Linda Lai (2021) og Odd Nordhaug (2004) i forhold til tolkning og belysning av de innsamlede dataene. Lais teoretiske rammeverk fra 2021 spiller en nøkkelrolle i å definere og utforske de essensielle aspektene av strategisk kompetanseledelse. Det bidrar til en strukturert forståelse av metoder for mobilisering og styring av kompetanse innen en organisasjon. Dette perspektivet blir ytterligere supplert med innsiktene fra Nordhaug i 2004. Hans bidrag gir en mer inngående forståelse av kompetanse som en verdifull organisatorisk ressurs og understreker betydningen av å identifisere og utnytte tidligere uoppdaget eller underutnyttet kompetanse blant ansatte.

I det følgende vil jeg utforske hvordan høy grad av kompetansmobilisering kan påvirke både organisasjonen og dens ansatte. Dette vil jeg gjøre ved å referere til Linda Lais (2021) identifisering av fem kritiske faktorer som er avgjørende for å stimulere effektiv kompetansmobilisering. For å gi et bredere og mer nyansert bilde av strategisk kompetanseledelse, vil jeg ikke bare støtte meg på Lai (2021) og Nordhaug (2004), men også integrere perspektiver fra andre teoretikere. Dette bidrar til å utdype analysen og diskusjonen rundt funnene, ved å tilby et mer mangfoldig og helhetlig syn på emnet.

2.1 Kompetanse

Forståelse av begrepet kompetanse

Kompetanse er et flerdimensjonalt begrep og kan operasjonaliseres på forskjellige måter (NOU, 2020). Det er et komplekst og spennende begrep som berører oss alle, ikke bare på jobb, men i alle deler av livet. Det er ikke overraskende at begrepet brukes så ofte, men det kan være problematisk at det brukes med så ulike meningsinnhold. For effektivt å kunne anvende kompetanse i praksis, er det essensielt å klarlegge og definere det basert på solid forskning og teoretisk grunnlag. En enhetlig og tydelig forståelse av kompetansebegrepet er nøkkelen til å behandle det som et viktig fenomen og en verdifull ressurs (Lai, 2021, s. 43).

Lai (2021) beskriver kompetanse som evnen til å mestre oppgaver og nå definerte mål (s. 11). Uansett type oppgaver som utføres i en organisasjon, trenger alle en viss grad av kompetanse. Hun påpeker at begrepet kompetanse kan være misforstått. Mange ser på all kompetanse som

verdifull og antar at enhver kompetanseutvikling vil ha positive utfall. Dette har ført til en nesten universell enighet om viktigheten av kompetanseutvikling i dagens organisasjoner. Nordhaug (2004) ser på kompetanse som (...) «*kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*» (s. 29). Han inkluderer også den kompetansen som eksisterer, men som av ulike grunner ikke er blitt utnyttet. For mange organisasjoner ligger den store utfordringen i å implementere den eksisterende kunnskapen som ikke er i bruk. I denne definisjonen inkluderes ikke holdninger, innstillinger og motivasjon som en del av individuell kompetanse. Nordhaug mener at disse faktorene påvirker hvordan kompetanse brukes, men de utgjør ikke selve kompetansen. Lai (2021, s. 11) mener at kompetanse handler både om arbeidsutførelse og *potensial*: «*potensialet til en person avhenger ikke bare av objektive kvalifikasjoner, men av personens ønske og vilje til å lære, utvikle seg og gi seg i kast med utfordrende oppgaver*». Lai (2021) inkluderer derfor holdningsaspektet i sin definisjon av begrepet, da holdninger er en viktig del av en persons potensial. Holdninger påvirker hvordan en medarbeider håndterer jobbrelevante situasjoner, som for eksempel holdninger til læring, syn på andre mennesker, eller ønske om å støtte kolleger i å bli bedre (Lai, 2021).

Ellström & Kock (2008) påpeker at kompetanse ofte er vagt definert i litteraturen. En måte å forstå kompetanse på, ifølge dem, er å betrakte det som medarbeiderens egenskaper eller menneskelig kapital som kan transformeres til produktiv innsats. De anerkjenner også en definisjon hvor kompetanse er basert på handlinger i forhold til bestemte arbeidsoppgaver. Deres egen forståelse av kompetanse er en persons evne til å takle spesifikke situasjoner eller oppgaver på en effektiv måte.

Nordhaug (2004) kategoriserer kompetanse innenfor to hovedområder: generell og firmaspesifikk kompetanse, mens Lai (2021, s. 56) bruker begrepet «*organisasjonsspesifikk kompetanse*» for å beskrive lignende konsepter. Disse kompetansekategoriene skiller seg fra hverandre i deres anvendelse i arbeidslivet. For eksempel krever noen jobber en mer generell kompetanse som er anvendbar i mange situasjoner, mens andre stillinger krever en spesifikk kompetanse skreddersydd for spesielle virksomheter (Lai, 2021). Denne inndelingen fremhever hvordan ulike typer kompetanse spiller ulike roller i arbeidslivet, med noen som er mer universelt anvendelige og andre som er dypt integrerte i en spesifikk organisasjons behov og prosesser.

Lai (2021) hevder at generell kompetanse er mer overførbar enn organisasjonsspesifikk kompetanse. Disse kompetansetyperne utgjør et spektrum, som strekker seg fra individets grunnleggende (basis-) til spesialiserte (spiss-)kompetanse. Basiskompetanse, definert av Lai (2021) som fundamentale ferdigheter og kunnskaper ofte ervervet gjennom formell utdanning, beskrives av Nordhaug (2004) som kompetanse med lav oppgavespesifisitet, anvendelig i en rekke ulike kontekster. I motsetning er spisskompetanse mer spesifikk og begrenset til færre oppgavetyper (Nordhaug, 2004).

Lai (2021) fremhever betydningen av personlig kompetanse, som inkluderer trekk som ansvarsbevissthet, kreativitet, presisjon og tilpasningsdyktighet. Disse egenskapene er sentrale for å forbedre en leders evne til å forstå og møte andres behov, og til effektivt å tilpasse seg forskjellige situasjoner, og er nært knyttet til sosial kompetanse.

Videre påpeker Lai (2021) at faglig kompetanse er avgjørende for ledere, både for å oppnå anerkjennelse internt og for å kunne veilede dyktige medarbeidere effektivt, noe som bidrar til å forbedre medarbeidernes kompetanse. Nordhaug (2004) understreker derimot viktigheten av spesifikk kompetanse for å håndtere bestemte oppgaver og møte konkurranseutfordringer.

Nordhaug (2004) bemerker at kompetanse er en dynamisk størrelse som kontinuerlig må sammenlignes med konkurrentenes kapabiliteter. Dette synet korresponderer med Lais (2021) oppfatning om at kompetanse må vurderes i lys av relevansen for de oppgavene som skal utføres, ønskede resultater, og gjeldende marked- og konkurranseforhold. Lai (2021) påpeker at kompetanse i seg selv ikke automatisk er verdifull, men må sees i sammenheng med de spesifikke utfordringene og målene organisasjonen står overfor.

Kompetanse i et arbeidsrelatert perspektiv omfatter både individets og organisasjonens kapasitet. På individnivå inkluderer det personens evne til å utføre bestemte jobber eller oppgaver med dyktighet, samt deres potensial for læring og utvikling, kombinert med deres samlede kunnskaper, ferdigheter og erfaringer. På organisatorisk nivå representerer kompetanse den samlede evnen til å utføre nødvendige oppgaver, nå mål, og tilpasse seg endringer og nye krav (Lai, 2021, s. 44-45).

2.1.1 Kompetanse som en verdifull ressurs

Ifølge Nordhaug (2004) har kompetanse som ressurs blitt stadig viktigere da teknologiske nyvinninger og innovasjoner ikke lenger gir de samme konkurransefordelene som før. Konkurransen i dagens raskt skiftende miljøer krever at organisasjoner fokuserer på kompetanse, læring og effektiv organisering som nøkkelressurser for å opprettholde sin konkurranseevne. Det er viktig å merke seg at kompetanse skiller seg fra andre målbare ressurser som kapital og utstyr, da kompetanse må utvikles og opprettholdes over tid for å bevare sin verdi (Lai, 2021). Investeringer i kompetanse involverer både utvikling og sikring av nødvendig kompetanse for å oppnå organisasjonens mål (Lai, 2021).

For organisasjoner er det avgjørende å ha de riktige kunnskapene og ferdighetene blant sine ansatte for å effektivt bruke andre ressurser. For eksempel kan ny teknologi bare være nyttig hvis de ansatte har kompetansen til å bruke den. Samlet sett kalles den samlede kompetansen til de ansatte i en organisasjon for kompetansekapital, og denne kapitalens verdi avhenger av hvor effektivt organisasjonen kan utnytte den for måloppnåelse og verdiskaping (Lai, 2021). En organisasjons evne til å tilpasse seg markedets krav og behov, avhenger av dens kompetanse sett fra kundens perspektiv (Grønhaug og Nordhaug, 2004).

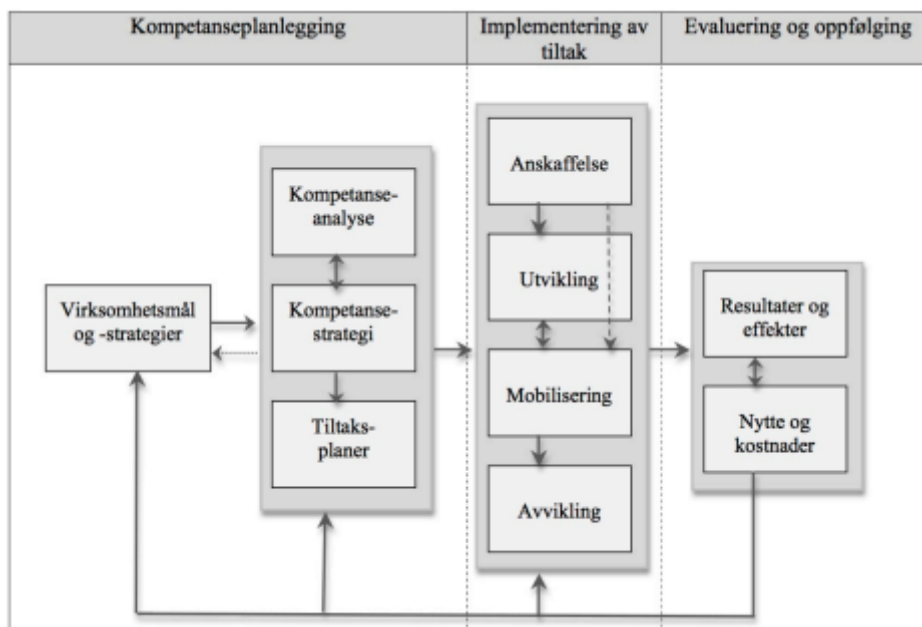
2.2 Strategisk kompetanseledelse

Lai (2021) påpeker at en tilfeldig tilnærming til kompetanseutvikling kan skape negative utfall i organisasjoner, blant medarbeidere og i arbeidsgrupper, hovedsakelig på grunn av kompetanseinkongruens. Dette refererer til misforholdet mellom medarbeidernes potensial og de oppgaver de utfører, noe som kan hemme potensialmobilisering. Lai (2021), sammen med Nordhaug (2004), understreker viktigheten av strategisk og kontinuerlig kompetansearbeid. Teksten fremhever viktigheten av å integrere organisasjonens måloppnåelsesstrategier med kompetanseutvikling, definert av Lai (2021): som planlegging, implementering, og evaluering av tiltak for å sikre nødvendig kompetanse for å nå mål.

«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, 2021, s. 14).

Denne definisjonen gir et innblikk i Lais (2021) tilnærming til strategisk kompetanseledelse, som inkluderer planlegging, implementering og evaluering. På sin side, ser Nordhaug (2004) på utforming og gjennomføring av en bedriftsstrategi som et middel for å optimalisere ressursbruk og maksimere avkastning. Nordhaug (2004) understreker viktigheten av en kompetansedrevet strategi for effektiv utnyttelse av virksomhetens kompetanse. Nordhaug og Lai (2004, 2021) har utviklet strategier for effektiv forvaltning av kompetanse, med vekt på mobilisering og utnyttelse av kompetanse. Disse elementene er nøkkelkomponenter i deres strategier og bidrar til å forbedre anvendelsen av kompetansepotensial i virksomheter. Modellene for strategisk kompetanseledelse og kompetansestrategi vil bli vurdert i figur 2.1 og 2.2.

Modellen til Lai (2021) viser at strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig, tredelt prosess. Den slutter ikke ved evaluering, men bruker denne til å samle ny innsikt og erfaringer, som igjen leder til ny planlegging og implementering. Kompetanse er en dynamisk faktor som kontinuerlig endres med organisasjonen, menneskene og markedet, og således er denne prosessen evigvarende. Dette kan visualiseres på følgende måte:

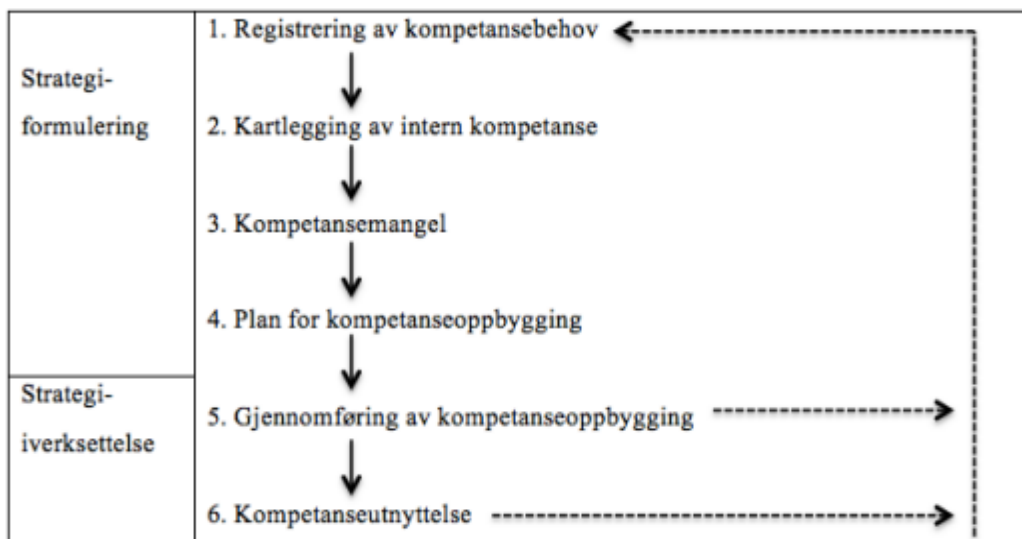


Figur 2.1 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2021, s. 15)

Linda Lais (2021) modell for strategisk kompetanseledelse er en detaljert prosess som inkluderer flere nøkkeltrinn, fordelt på tre hovedfaser: planlegging av kompetanse, implementering av tiltak, og evaluering med oppfølging. Den innledende fasen av

kompetanseplanlegging innebærer å koble organisasjonens overordnede strategi med en detaljert analyse for å utvikle konkrete tiltaksplaner. Dette sikrer at kompetansestyringen er i tråd med organisasjonens mål. I implementeringsfasen fokuseres det på effektiv rekruttering, kompetanseutvikling og anvendelse av kompetanse, hvor strategiske planer blir omdannet til konkrete tiltak. Modellen avsluttes med en grundig evaluering og kontinuerlig oppfølging for å vurdere tiltakenes effektivitet og tilpasse strategier ved behov (Lai, 2021).

I Nordhaugs (2004) strategiske tilnærming følger iverksettelsesfasen, hvor planene for kompetanseoppbygging settes i verk. Her er det avgjørende at medarbeidere både forstår viktigheten av og motiveres til kompetanseheving. I Lais modell (2021) tilsvarer dette implementeringsfasen, med et spesielt fokus på mobilisering av kompetanse. Mobilisering av kompetanse etter utvikling er vesentlig, og Lai understreker betydningen av evaluering og tilbakemelding for å forbedre fremtidige kompetansestrategier (Lai, 2021, s. 75). Selv om Nordhaug ikke eksplisitt inkluderer en evalueringsfase, indikerer hans modell viktigheten av kontinuerlig gjennomgang og justering av kompetansestrategien (Nordhaug, 2004, s. 215). Dette understreker den dynamiske naturen av strategisk kompetanseledelse, hvor kontinuerlig læring og mobilisering av kompetanse er sentrale elementer.



Figur 2.2 Kompetansestrategi (Nordhaug, 2004, s. 222)

Lai (2021) og Nordhaug (2004) understreker betydningen av at organisasjoner utvikler strategier for effektiv håndtering og utnyttelse av sine kompetanseressurser. De poengterer at en aktiv mobilisering og optimal bruk av medarbeidernes ferdigheter er en løpende prosess

som må tilpasses organisasjonens unike kompetansebehov. I de følgende avsnittene vil jeg gå dypere inn i temaet kompetanseutvikling, og dette vil omfatte en gjennomgang av både formell og uformell læring. Videre vil jeg undersøke hvordan kompetansemobilisering påvirker både individuelle medarbeidere og organisasjonen som helhet, og utforske ulike aspekter og konsekvenser av denne prosessen.

2.3 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling i organisasjoner handler om å styrke eksisterende kompetanse eller tilegne seg ny. Nordhaug (2004) bemerker at dette kan inkludere både planlagte tiltak og mer spontane, usystematiske læringsaktiviteter. Lai (2021, s. 17) peker på at «*læring*» og «*kompetanseutvikling*» ofte brukes om hverandre og understreker viktigheten av systematisk innsats for å skape effektive læringsmiljøer. Nordhaug (2004) fremhever også at en slik tilnærming kan styrke de ansattes tilknytning til organisasjonen og deres ønske om å fortsette der. Lai (2021) påpeker at investering i ansattes utvikling er fordelaktig for organisasjonens samlede prestasjon.

Tidligere var fokus på kompetanseutvikling hovedsakelig knyttet til kursing av ansatte gjennom eksterne programmer, som beskrevet av Nordhaug (2004). Denne tradisjonelle tilnærmingen så kompetanseutvikling som en prosess styrt utenfra, med vekt på formelle opplæringsprogrammer. Imidlertid, med tiden har tilnærmingen til kompetanseutvikling endret seg, med en økende anerkjennelse av intern læring og viktigheten av både formell og uformell læring, ifølge Lai (2021). Formell læring er en bevisst og strukturert prosess, mens uformell læring ofte forekommer spontant (Lai, 2021).

Lai (2021) fremhever at en moderne, strategisk tilnærming til kompetanseutvikling krever spesifikke tiltak som er basert på grundige analyser av individuelle og organisatoriske behov. Manglende eller ufullstendige analyser kan lede til at ansattes behov for spesifikk kompetanse ikke blir møtt på en tilfredsstillende måte. Dermed integrerer moderne kompetanseutvikling en kombinasjon av strategiske og strukturerte tiltak med en forståelse av verdien av både formell og uformell læring.

2.4 Læring

Både Lai (2021) og Nordhaug (2004) ser på kompetanseutvikling og læring som nært beslektede begreper i arbeidslivet. De understreker at læring er en integrert del av kompetanseutvikling, og det er gjennom læring at ansatte og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer atferd. Læring kan vise seg gjennom både planlagte aktiviteter og mer spontane læringsprosesser i arbeidsmiljøet. Organisasjoner kan fremme læring blant ansatte gjennom ulike initiativer, kurs, samarbeidsnettverk, gruppearbeid og i daglige arbeidsprosesser. Kurs, eller forelesninger som omtalt av Lai (2021), beskrives som en effektiv læringsmetode fordi innholdet kan være relativt konkret, og det gir muligheten til å nå et større antall personer samtidig. Videre diskuterer Lai (2021) selvstudier som en form for formell kompetanseutvikling, hvor den enkelte medarbeider tar ansvar for sin egen læring, ofte gjennom bruk av digitale ressurser som internettbaserte fagartikler. Denne tilnærmingen blir stadig mer tilgjengelig og kostnadseffektiv, spesielt med økt teknologibruk.

Mange organisasjoner bruker digitale opplæringsverktøy, og flere utdanningsinstitusjoner tilbyr nettstudier. Bruken av digitale verktøy for kommunikasjon og opplæring har økt under koronapandemien. Digitale læringsverktøy kombinerer ofte forskjellige læringsmetoder, og er en plattform der ulike metoder kan benyttes (Lai, 2021). Med økningen i digitalt verktøybruk, blir digital kompetanse et viktig utviklingsområde, gitt den raske teknologiske utviklingen og kontinuerlige introduksjonen av nye verktøy. Teknologiske fremskritt inkluderer verktøy som støtter diskusjonsbasert læring i varierte grupper, delvis ved bruk av kunstig intelligens (Rose et al., 2016, referert i Lai, 2021, s. 123).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 341) beskriver læring som *«en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen»*. Denne definisjonen understreker viktigheten av hvordan læring påvirker både individuell og organisatorisk utvikling.

Grønhaug og Nordhaug (2004) påpeker at læring ikke alltid fører til varige endringer i atferd, og de understreker viktigheten av å inkludere læringsprosessen i definisjonen. Læring er en kontinuerlig reise, og organisasjoner møter konstant nye læringskrav. Fra dette perspektivet blir læring betraktet på et organisatorisk nivå, og kompetanseutvikling ses som den individuelle utviklingen som skjer innenfor organisasjonens rammer.

2.4.1 Formell og uformell læring

Lai (2021) legger vekt på betydningen av både formell og uformell læring i organisasjoner. Hun beskriver formell læring som en strukturert prosess som har som mål å forbedre kompetanseutviklingen blant ansatte. Ifølge Lai (2021), investerer organisasjoner som fokuserer på formell læring i systemer for å styrke kompetansebygging og kunnskapsdeling. Lai (2021) understreker at organisasjoner som prioriterer formell læring, investerer i systemer som fremmer bygging av kompetanse og deling av kunnskap. Hun fremhever at formell læring kan måles og har definerte mål, noe som gjør det mulig å vurdere effekten av ulike læringsaktiviteter. Dette kan inkludere organiserte kurs, intern bedriftsopplæring, og opplæringsmoduler, som alle bidrar til målbare forbedringer i ansattes ferdigheter og kunnskap (Lai, 2021).

På den andre siden diskuterer Lai (2021) uformell læring, som vanligvis skjer spontant fra dag til dag i arbeidssituasjoner, ofte gjennom interaksjon med kolleger. Denne formen for læring, som også går under navnene hverdagslæring eller erfaringsbasert læring, er mindre strukturert enn den formelle, men spiller en like avgjørende rolle i læring i arbeidslivet. Uformell læring skjer ofte gjennom uformelle samtaler, problemløsning i team, eller selvledet forskning for å håndtere arbeidsrelaterte utfordringer. Det er mer direkte og relevant for den enkeltes daglige arbeidsoppgaver og bidrar til kontinuerlig forbedring og tilpasning i et dynamisk arbeidsmiljø (Lai, 2021).

Samlet sett peker Lai på at en vellykket læringsstrategi i organisasjoner bør ta i bruk en balansert kombinasjon av både formell og uformell læring. Denne tilnærmingen sørger for at ansatte ikke bare får systematisk opplæring og utvikling, men også verdsetter og utnytter de daglige læringserfaringene som bidrar til deres personlige og profesjonelle vekst.

2.4 Kompetansemobilisering: Teori og praksis

Kompetansemobilisering representerer en relativt ny tilnærming innen fagfeltet. I engelskspråklig litteratur har problemstillingen rundt ubenyttet kompetanse, ofte omtalt som

«underemployment» der arbeidstakere ikke får benyttet sin kunnskap fullt ut i jobben blitt utforsket lenge (Livingstone, 2003). I norsk sammenheng har diskusjonen utviklet seg noe annerledes. Nordhaug (2004) har fokusert på ledelsesutfordringer knyttet til kompetansehåndtering, og adresserer spesielt «latensproblemet», som handler om å utnytte den skjulte eller latente kompetansen hos ansatte.

Selv om disse utfordringene er anerkjent, har det vært få som har dykket dypere inn i metoder for å fullt ut utnytte ansattes potensielle kompetanse. Lai (2021) skiller seg ut ved å fremheve kompetansemobilisering, og hvordan organisasjoner kan bruke kompetanse til å maksimere verdiskaping og oppnå sine mål. Lai (2021) foreslår strategier for å sikre at medarbeidernes kompetanse blir effektivt brukt ved å sette den i bruk på de mest hensiktsmessige stedene og tidspunktene. Lai (2021) understreker at full utnyttelse av ansattes kompetanse gir positive effekter både for den enkelte medarbeider og for organisasjonen som helhet.

I det etterfølgende avsnittet vil jeg grundig utforske konseptet kompetansemobilisering. Jeg vil analysere hvordan det integreres i omfattende strategier for kompetanseutvikling, vurdere de potensielt positive effektene det kan ha på organisasjonens ytelse, og identifisere sentrale elementer som er essensielle for å effektivt mobilisere hele spekteret av medarbeidernes ferdigheter og kunnskap.

2.4.1 Kompetansemobilisering

Lai (2021) bruker begrepet «mobilisering av kompetanse» for å beskrive i hvilken grad medarbeidere har mulighet til å bruke sin kompetanse på en relevant måte. For å oppnå bedre ytelse og måloppnåelse, bør medarbeidernes potensial for kompetanse utnyttes gjennom oppgaver som er relevante for deres arbeidssituasjon og rolle. Kompetansemobilisering handler om å utnytte relevant kompetanse, og tiltak for å sikre at den anskaffede eller utviklede kompetansen faktisk blir brukt, er helt avgjørende for at satsingen på kompetanse skal gi ønskede resultater. Imidlertid kan mange medarbeidere føle en avstand mellom sitt eget potensial og de oppgavene, mulighetene og utfordringene de får i sin jobb, noe som kan føre til demotivasjon og det som kalles kompetanseinkongruens (Lai, 2021 s. 19).

2.4.2 Høy og lav kompetansemobilisering

Inkongruens oppstår når det er en forskjell mellom individets kompetansepotensial og de oppgavene de blir tildelt, og dette fører til at relevant kompetanse ikke blir brukt (Lai, 2021). Det er et økende behov for å utnytte medarbeideres kompetanse et tema som blir stadig mer diskutert, og Lai (2021) understreker at forskning viser at flere medarbeidere ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse. Hvis den tilgjengelige kompetansen i en virksomhet ikke blir brukt, har den heller ikke mye verdi. Å tilrettelegge for høy kompetansemobilisering er derfor et viktig ansvar for ledere, og det er like viktig å kartlegge og utnytte den eksisterende kompetansen i virksomheten som å anskaffe og utvikle ny kompetanse (Lai, 2021).

Høy grad av kompetansemobilisering kan gi flere fordeler både for individer og for organisasjoner. Individuelt kan det øke motivasjon, innsats, ytelse og læring, bidra til bedre psykisk helse, og minske ønsket om å forlate virksomheten (Lai, 2021). På organisasjonsnivå kan det styrke kollegial støtte, ekstrarolleatferd, fleksibilitet, lojalitet, og skape et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Dette kan igjen fremme økt verdiskapning, måloppnåelse og redusere personalkostnader. Derimot kan underutnyttelse av kompetanse senke jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen (Lai, 2021, s. 154).

2.4.3 Drivere for kompetansemobilisering

For å sikre at medarbeidere får brukt sin kompetanse på en god og relevant måte, er det flere faktorer som spiller en avgjørende rolle. Individuelle, gruppemessige, organisatoriske og ledelsesmessige faktorer må alle tas i betraktning. Nyere forskning viser imidlertid at nærmeste leder og organisering av oppgaver er de viktigste faktorene for å mobilisere kompetanse, og at ansvaret ikke bør overlates helt til den enkelte medarbeider (Lai, 2021). Lai (2021, s. 155) presenterer fem drivere for kompetansemobilisering, som alle kan være viktige for å utnytte medarbeidernes kompetansepotensial best mulig. Disse driverne inkluderer *rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger*.

Rolledefinering er en nøkkelkomponent i kompetansemobilisering, og Lai (2021) fremhever flere aspekter som bidrar til dette. For det første, er det avgjørende at medarbeiderens rolle i virksomheten samsvarer med deres kompetansepotensial. Dette innebærer en balanse mellom

individets evner og de utfordringene de møter, for å unngå misforhold og lav kompetansemobilisering. En annen viktig faktor er at medarbeiderens rolle bør være håndterbar, uten å være for tidskrevende eller arbeidsintensiv. Dette sikrer at medarbeideren kan utføre oppgavene sine effektivt og med høy kvalitet. Uklar prioritering av oppgaver kan føre til ineffektiv bruk av kompetanse, enten ved for omfattende eller for lite stimulerende oppgaver.

Lai (2021) belyser hvordan best mulig kompetansemobilisering er avhengig av en klar og tydelig rolledefinering, som omfatter en dyp forståelse av oppgaver og forventninger. Dette krever en fleksibel tilnærming til rollen, hvor fokus ligger på mål og resultater, og understreker nødvendigheten av at ledere aktivt tilpasser medarbeiderens kompetanse til egnede roller.

I konteksten av moderne organisasjonsstrukturer, særlig de som er fleksible og team-baserte, legger Lai (2021) vekt på betydningen av spesialisering. I disse strukturene fokuserer medarbeidere på områder hvor de har særlig ekspertise, noe som maksimerer anvendelsen av deres individuelle ferdigheter og kunnskaper. Disse organisasjonene er karakterisert av midlertidige team sammensatt for spesifikke prosjekter, og en flatere, mindre hierarkisk tilnærming som fremmer rask tilpasning til endringer og utfordringer (Lai, 2021, s. 57).

Videre understreker Lai (2021, s. 157) viktigheten av rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering. *Rollesamsvar* fokuserer på hvor godt en medarbeiders kompetanse og oppgaver stemmer overens med den rollen de innehar. Dette sikrer at medarbeidere kan utføre sine roller effektivt og bidrar til bedre jobbtilfredshet og ytelse. *Rolleklarhet*, som refererer til tydeligheten av en rolles definisjon og krav, hjelper medarbeidere å utføre sine oppgaver mer effektivt. *Rollebelastning* fokuserer på mengden av arbeid og tidspress en rolle medfører, hvor det er viktig at belastningen er håndterbar for å unngå overdrivelse og stress. *Rolleorientering* handler om tilpasning til endrede behov og mål, og er spesielt viktig i dynamiske miljøer for å fremme kontinuerlig læring og møte nye utfordringer.

Mestringstro, som Lai (2021, s. 159) beskriver, er troen et individ har på sin egen kompetanse og er en viktig faktor for effektiv kompetanseutvikling og -mobilisering. En sterk mestringstro bidrar til økt effektivitet, måloppnåelse, og innsats. Denne troen spiller også en

sentral rolle i hvordan medarbeidere takler arbeidsoppgaver og utfordringer, og den påvirker deres motivasjon til å hjelpe andre, samarbeide, og dele kunnskap.

Mestringstroen varierer med oppgaver og roller. Medarbeidere med høy mestringstro har en tendens til å yte bedre enn de med lavere mestringstro. Interessant nok har mestringstroen også en betydelig innvirkning på affektive faktorer som stress, angst, og depresjon. De med lav mestringstro opplever ofte høyere stressnivåer, noe som kan føre til lavere funksjonsnivå, svekket egenverd og selvbilde (Lai, 2021, s. 161).

Videre påpeker Lai (2021) at en balansert mestringstro er nødvendig. For høy mestringstro kan faktisk føre til en reduksjon i opplevd kompetansemobilisering. Derfor er det viktig å oppnå et optimalt nivå av mestringstro for å maksimere kompetansemobilisering.

Autonomi, som Lai (2021) beskriver, er en viktig faktor for kompetansemobilisering og refererer til individets følelse av kontroll og tillit til eget arbeid. Denne opplevelsen av autonomi kan ha stor innvirkning på en medarbeiders involvering i beslutningsprosesser og avhenger av deres kunnskaps- og erfaringsnivå. Hovedforskjellen mellom lav og høy grad av autonomi ligger i om atferden drives av press og kontroll eller indre motivasjon (Lai, 2021).

I denne sammenhengen er autonomi forstått som friheten en medarbeider har til selvstendig å utføre arbeidsoppgaver innenfor gitte rammer (Lai, 2021). Forskning viser at opplevd autonomi er avgjørende for indre motivasjon, og at tilfredsstillelse av autonomibehovet er essensielt for motivasjonen (Humphrey et.al, 2007, referert i Lai, 2021, s. 167). Behovet for autonomi varierer blant individer, og for dem med høyt autonomibehov, fører oppfyllelse av dette til økt motivasjon og kompetansemobilisering. Derimot kan medarbeidere med lavere behov for autonomi oppleve negativ effekt ved for mye autonomi (Lai, 2021).

Organisasjonsstrukturen spiller en nøkkelrolle i å tilrettelegge for autonomi. Strengt hierarkiske strukturer, som byråkratier, begrenser ofte autonomi med sine faste regler og kontrollerte ledelse. Kunnskapsarbeidere, som foretrekker fleksible og dynamiske arbeidsforhold, trives vanligvis bedre i mindre formaliserte strukturer hvor de kan ta initiativ til selvstyrte arbeidsgrupper (Lai, 2021).

Kontrollorienterte medarbeidere, som er mer fokusert på eksterne belønninger og unngåelse av negative konsekvenser, har vanligvis mindre behov for autonomi og er drevet av ytre motivasjon. Deres kompetansemobilisering kan være lavere sammenlignet med de som er indre motivert. På den annen side, medarbeidere med lav mestringstro og opplevelse av kontroll kan oppleve utfordringer med høy grad av autonomi, og kan derfor trenge støtte for å utvikle ferdigheter som fremmer mestring (Lai, 2021).

Grad av formalisering i arbeidsoppgaver, gjennom regler og prosedyrer, påvirker også graden av autonomi. Høy formalisering kan stå i kontrast til autonomi og hemme håndtering av kompleksitet og forandring. Forskning indikerer at for mye formalisering kan redusere indre motivasjon og tilfredshet, motstand mot innovasjon og føre til økt turnover. Kontrolltap over arbeid kan også assosieres med negative psykologiske konsekvenser (Taris, 1999, referert i Lai, 2021, s. 172). På denne bakgrunnen anbefales det å bruke formalisering med omhu som en kontroll- og koordineringsmekanisme (Lai, 2021).

Kompetansemobilisering og indre motivasjon er tett knyttet sammen, og indre motivasjon spiller en viktig rolle i flere av driverne. Når det gjelder kompetansemobilisering, kan indre motivasjon gi et inntrykk av hvor motiverende medarbeiderne opplever selve arbeidsoppgavene (Lai, 2021). De viktigste faktorene for indre motivasjon er opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet. Lai (2021) viser til at det ikke er nok å ha tillit til egen kompetanse, men at man må få muligheten til å bruke kompetansen for å opprettholde høy indre motivasjon.

De to siste nøkkelfaktorene for kompetansemobilisering, ifølge Lai (2021), er tilhørighet og støtte fra både ledere og kolleger. Ledernes atferd og evne til å drive en *mestringsorientert ledelse* er avgjørende. Slik ledelse kan øke medarbeidernes indre motivasjon, innsats og ønsket om å prestere godt, som Kuvaas & Dysvik (2020) påpeker. Effektiv kompetansemobilisering anses som et primært lederansvar, der ledelsen bør legge til rette for autonomi, ansvarsdelegering og ferdighetsutvikling for å kultivere lojale, involverte og engasjerte medarbeidere.

Lai (2021) fremhever også betydningen av *mestringsorientert støtte fra kollegaer* et «*mestringsklima*», som skaper et arbeidsmiljø der samarbeid, felles utvikling og deling av kompetanse er sentralt. Studier viser at et mestringsorientert arbeidsmiljø er en solid base for

læring og motivasjon, hvor kolleger verdsetter hverandres arbeid, stimulerer til beste innsats, gir tilbakemeldinger og er åpne for ny kunnskap og tilnærminger. Et slikt støttende miljø er viktig for høy kompetansemobilisering.

Videre mener Lai (2021) at det er essensielt for ledere å kjenne sine medarbeidere godt, inkludert deres behov, mål og ønsker for utvikling. Dette kunnskapsgrunnlaget gjør det mulig for ledere å tilby riktig støtte og utfordringer, noe som er nøkkelen til å mobilisere medarbeidernes kompetanse på den mest effektive måten.

2.3.2 En kort oppsummering av ansvarsfordelingen ved utvikling og mobilisering av kompetanse

Ifølge Lai (2021) oppnås optimal utvikling og anvendelse av kompetanse når det er et funksjonelt forhold mellom ansatte, nærmeste leder og HR-funksjonen. Selv om denne studien ikke undersøkte HR-funksjonens potensielle ansvar i forhold til kompetansearbeid, har Nordhaug (2004) uttalt at lederen har et ansvar for å investere i ansattes kompetanse for å unngå at verdifulle kompetanseressurser forsvinner ut av virksomheten. Lai (2021) fokuserer også på lederens rolle, men understreker at ansatte selv spiller en sentral rolle. Hun mener at individene selv besitter kompetansen og må ta ansvar for å bruke og dele sin kompetanse, samt være motivert for å lære.

2.4 Oppsummering av teori

I dette kapittelet presenterer jeg det teoretiske grunnlaget for min masteroppgave, med fokus på kompetanse og kompetanseledelse. Jeg begynner med å utforske ulike syn på kompetanse, definert av Nordhaug (2004) som en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og evner anvendt i oppgaveløsning, og utvidet av Lai (2021) til også å inkludere holdninger. Jeg argumenterer for kompetansens rolle i strategiutvikling og realisering, understreket av Nordhaug (2004), og hvordan nøye planlegging og evaluering av kompetanse er essensielt for optimal drift.

Lai (2021) introduserer en modell for kompetanseledelse som integrerer strategi og kompetansestyring, noe som er særlig viktig fordi det skaper et konkurransefortrinn som er vanskelig å imitere. Jeg legger vekt på betydningen av å analysere og utforme kompetanse på

individnivå for å etablere et kollektivt kompetansefellesskap som samsvarer med bedriftens strategi. Dette bidrar til å realisere organisatoriske mål både i nåtid og fremtid.

Deretter skifter jeg fokus til kompetansemobilisering, som Lai (2021) definerer som optimal utnyttelse av organisasjonens kompetansepotensial for å øke verdiskaping og måloppnåelse. Både Lai (2021) og Nordhaug (2004) fremhever viktigheten av en strategisk kompetanseplan for effektiv mobilisering. Jeg diskuterer effektene av kompetansemobilisering og presenterer Lais fem nøkkelfaktorer for suksess: autonomi, rolledefinering, mestringstro, støtte fra ledelsen og kolleger. I neste kapittel skal jeg vise i lys av disse teoriene hvordan jeg metodemessig går fram for å undersøke hvordan og hvor langt utvalgte kommunale avdelinger gjennomfører kompetanseutviklingstiltak.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for undersøkelsesarbeidet mitt. Jeg vil også begrunne metodevalgene mine for å sikre troverdighet til studien. For å oppnå valide resultater er det viktig at undersøkelsen planlegges, gjennomføres og analyseres systematisk etter gitte kriterier. Siden dette er en samfunnsvitenskapelig undersøkelse, vil jeg benytte systematikken som er vanlig innenfor dette fagfeltet.

3.1 Tydeliggjøring av problemstillingen

I en tid med rask teknologisk utvikling, skiftende samfunnsbehov og stadig nye utfordringer, blir kommunenes evne til å tilpasse seg og utvikle nødvendig kompetanse blant sine ansatte en avgjørende faktor for suksess. Mens mange teorier og modeller belyser viktigheten av kompetanseutvikling i organisasjoner, gir kombinasjonen av Linda Lais (2021) og Odd Nordhaugs (2004) teorier en helhetlig og komplementær tilnærming til dette feltet. Dette setter grunnlaget for problemstillingen, hvor jeg søker å forstå hvordan kommunen, gjennom sine enheter, forholder seg til disse teoretiske rammene og hvilke implikasjoner dette har for deres praksis innen kompetanseutvikling.

3.2 Metodevalg

Jacobsen (2018, s. 13 og 23) definerer metode som en fremgangsmåte for å tilegne seg kunnskap, og vitenskapelig metode som en spesiell måte å stille spørsmål og samle inn informasjon på. Forskningsbasert kunnskap bygger på spørsmål som stilles på en spesiell måte, som gjør det mulig å forske på dem og hente inn informasjon. På denne måten kan man senere konfrontere spørsmålene med virkeligheten for å avgjøre om det er riktig informasjon eller ikke.

I denne oppgaven skal jeg analysere hvordan enkelte sektorer i kommunen har jobbet med strategisk kompetanseplan. For å gjøre dette, trenger jeg en metode som viser hvordan man samler inn, behandler og analyserer datamateriale (Hellevik, 1999, s. 12). Det er to hovedtyper av metoder: kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ metode er nyttig når man vil undersøke et stort antall mennesker og presentere resultatene i form av statistikk for å finne mønstre i dataene (Hellevik, 1999, s. 110). Jacobsen (2018, s. 24) påpeker at den kvalitative

tilnærmingen tar utgangspunkt i at virkeligheten er kompleks, og at informasjonen derfor samles inn i form av ord i stedet for tall.

Jeg tilpasset undersøkelsesdesignet mitt til problemstillingen, og valgte en kvalitativ metode for å utforske temaet jeg ønsket å undersøke. Jeg gjennomførte seks intervjuer med nøkkelinformanter, kommunalsjefer og enhetsledere. Alle intervjuene ble gjennomført som fysiske møter, og jeg tok notater underveis. Målet med intervjuene var å undersøke om det var en sammenheng mellom HR-strategien og målene på tvers av enheter i kommunen. Hensikten med intervjuet var å få en grundig oversikt over sektorenes kompetansestrategi, samt planene for å utnytte den eksisterende kompetansen blant de ansatte.

3.3 Forskningsdesign

Basert på Jacobsens inndeling (2018, s. 90-91), kategoriseres forskningsdesign primært som intensive eller ekstensive. Der ekstensive design favner bredt ved å studere en mangfoldighet av enheter, fokuserer intensive design mer konsentrert ved å dykke dypt ned i få enheter for å oppnå en detaljert innsikt i deres virkelighetsoppfatning. På grunn av denne dypgående tilnærmingen, blir intensive design ofte omtalt som virkelighetsnære studier.

Valget av to distinkte avdelinger innen kommunen, nemlig helse og omsorg samt samfunnsutvikling, reflekterer kommunens kompleksitet. Ved å fokusere på disse avdelingene, oppnås en mer helhetlig forståelse av kommunen, da hver avdeling tar for seg sine egne unike utfordringer. Denne tilnærmingen, som sammenligner to sektorområder, gir en dypere innsikt og et mer representativt bilde av kommunens totale funksjon. Forskjeller i kompetansebehov mellom disse sektorene bidrar til en mer detaljert og nyansert forståelse. I lys av mitt valg om å undersøke disse to spesifikke sektorene i en mellomstor kommune, er en intensiv undersøkelsesmetode det mest hensiktsmessige. Målet er å grundig utforske og forstå individuelle perspektiver innenfor disse spesifikke kontekstene, noe som er avgjørende for å besvare hovedspørsmålet i min studie.

Den intensive tilnærmingen, spesielt når den anvendes gjennom casestudier, tilbyr potensialet for en betydelig intern gyldighet. Den gir også mulighet for teoretisk generalisering. Dersom funnene og beskrivelsene resonnerer sannferdig med deltakernes opplevelser, kan den intensive metoden – selv om den fokuserer på et begrenset antall enheter – være instrumental

i utformingen eller bekreftelsen av teoretiske rammeverk. Når disse funnene korrelerer med etablerte lovmessigheter, kan det styrke teoriens validitet (Jacobsen, 2018, s. 91).

3.4 Validitet og reliabilitet

I enhver forskningskontekst, inkludert denne studien på kompetanseutvikling i kommunens enheter, er det essensielt å adressere og minimere potensielle utfordringer knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) (Jacobsen 2005, s. 213). Dette sikrer at funnene fra studien gir et troverdig og nøyaktig bilde av virkeligheten.

Som David Silverman fremhever, er validitetsproblematikken relevant uavhengig av hvilken teoretisk orientering man har, eller om man baserer seg på kvantitative eller kvalitative data (Silverman 1993, s. 156). Dette betyr at selv når vi studerer kompetanseutvikling og implementering i kommunens enheter, skal fokuset alltid være på å sikre at de innsamlede dataene er gyldige og pålitelige.

Intern gyldighet handler i denne sammenheng om konsensus blant de intervjuede lederne i kommunens enheter. Hvis det er bred enighet om en bestemt praksis eller oppfatning, styrker det troverdigheten av funnene (Jacobsen 2005, s. 214). Jeg har også tatt høyde for potensielle skjevheter ved å være kritiske til informantenes vilje og evne til å gi nøyaktig informasjon (Jacobsen 2005, s. 217).

Med tanke på ekstern gyldighet, vurderer jeg i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre kommunale enheter eller lignende organisatoriske strukturer (Jacobsen 2005, s. 222). Selv om hovedfokuset ligger på den spesifikke kommunen jeg har undersøkt, er målet å trekke innsikter som kan være relevante for lignende organisatoriske kontekster.

Når det kommer til reliabilitet, henviser Silverman (1993) til fordelene ved å ha flere forskere involvert i analyseprosessen (Silverman 1993, s. 165). Dette resonnerer med forskningsprosessen, der dataene har blitt analysert og tolket av flere for å sikre at innsiktene er robuste og pålitelige. Denne flerstegs-analyseprosessen garanterer en mer omfattende og nøyaktig fremstilling av funnene relatert til kompetanseutvikling i kommunen.

For å oppnå både høy validitet og reliabilitet i denne studien, er det tatt hensyn til Jacobsens anbefalinger. Dette inkluderer blant annet nøye utvalg av metoder, grundig dokumentasjon av forskningsprosessen og refleksjon rundt mulige feilkilder.

3.4.1 Case

Valget av sektorene helse og omsorg samt samfunnsutvikling er strategisk for å oppnå en bredere innsikt i datamaterialet, noe som gir en mer representativ forståelse av kommunen som en helhet. Denne studien fokuserer på å utforske disse to sektorene for å avdekke hvordan hver av dem håndterer kompetanseutvikling og dens innvirkning på kvaliteten av tjenestene de leverer. Ved å analysere og sammenligne helse og omsorg med samfunnsutvikling, er målet å få dypere innsikt i deres respektive prioriteringer, implementering og evaluering av kompetanseutviklingstiltak. Dette vil bidra til en bedre forståelse av hvordan ulike sektorer innenfor den kommunale enheten opererer og utvikler seg.

Intervjuer ble gjennomført med både kommunalsjefen og enhetslederne for å oppnå en grundig forståelse av hver sektor. Nøkkelinformanter, herunder ledere innen helse og omsorg samt samfunnsutvikling, ble også intervjuet, i tillegg til et kort møte med kommunalsjef for interne tjenester og HR-sjefen. Utvelgelsen av disse informantene var basert på deres dyptgående kunnskap og erfaring med kompetanseutvikling innen sine områder. Selv om disse personene gir verdifulle innsikter som er representative for deres sektorer, er det viktig å anerkjenne at deres bidrag også er farget av deres individuelle perspektiver og forståelser.

3.4 Metoder for datainnsamling

En egnet metode for datainnsamling er avgjørende for å sikre at dataene er valide og pålitelige, det vil si at de er representative og nøyaktige, og at analysen gir pålitelige konklusjoner (Jacobsen, 2018, s. 145). I denne oppgaven ble det brukt individuelle, åpne intervjuer som metode for datainnsamling, noe som er vanlig innen kvalitativ metode. Denne metoden gir mulighet for en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet som studeres, ved å stille spørsmål uten faste svaralternativer til relativt få enheter. Denne metoden er imidlertid tidkrevende, spesielt i etterarbeidet, og gir kompleks informasjon som kan være krevende å tolke og systematisere.

Det ble gjennomført både respondentintervjuer med personer som selv har erfaringer med fenomenet (selvopplevd), og informantintervjuer med personer som vet mye om fenomenet (eksperter) (Jacobsen, 2018, s. 141-163). Intervjuene ble gjennomført i et semistrukturert format, det vil si at det ble brukt en intervjuguide med noen hovedtemaer og spørsmål som skulle dekkes, men at det også ble lagt til rette for fleksibilitet og tilpasning til situasjonen og informantene. Dette formatet ga mulighet for å få mer dybdeinformasjon fra informantene, samt å følge opp interessante temaer eller spørsmål som dukket opp underveis. Dette formatet krevde også at det var god kunnskap om temaet på forhånd, slik at det kunne stilles relevante og presise spørsmål (Jacobsen, 2018, s. 152-153).

For å rekruttere informantene mine, sendte jeg dem en e-post der jeg presenterte meg selv og formålet med studien min. Jeg forklarte hva jeg ville forske på og hvorfor, og hva som var forventet av dem som informanter. Jeg sendte også med intervjuguiden, slik at de kunne se hvilke temaer og spørsmål jeg ville stille dem. Jeg spurte om de var villige til å delta i studien, og om de hadde noen spørsmål eller bekymringer. Alle informantene svarte ja til å være med, og ga sitt samtykke til å bli intervjuet.

Jeg gjennomførte intervjuene på arbeidsplassen til informantene, i et rolig og uforstyrret rom. Jeg tok notater underveis, men jeg spurte ikke om lov til å ta opp intervjuene, da jeg tenkte at det kunne påvirke informantenes ærlighet og spontanitet. Jeg var oppmerksom på å stille åpne og nøytrale spørsmål, samt å følge opp med oppklarende eller utdypende spørsmål når det var nødvendig. Jeg prøvde også å skape en god atmosfære og en tillitsfull relasjon med informantene, slik at de følte seg trygge og komfortable med å dele sine erfaringer og meninger. Hvert intervju tok alt fra en time til halvannen time, avhengig av hvor mye informantene hadde å si.

3.5 Etikk

Når man utfører forskning, spesielt innenfor felt som involverer menneskelig deltakelse, er det essensielt å følge et sett av etiske prinsipper. Dette sikrer at arbeidet er bygget på et solid grunnlag og anerkjent som et viktig tilskudd til eksisterende kunnskap. Dag Ingvar Jacobsen (2018) understreker tre fundamentale krav innen forskningsetikken i Norge:

1. Informert samtykke
2. Respekt for privatlivet

3. Korrekt gjengivelse av deltakernes uttalelser (Jacobsen 2005, s.45).

I min forskning på kommunale enheters arbeid med kompetanseutvikling, ble alle informert på forhånd om undersøkelsens formål og art. De ble opplyst om at dataene som skulle samles inn fokuserte på arbeidsrelaterte temaer innenfor kompetansestyring. Selv om hovedtemaene i undersøkelsen ikke antas å være av sensitiv natur, ble respondentene fortalt at de kunne avstå fra å svare på ethvert spørsmål de ikke følte seg komfortable med.

For å beskytte deltakernes identitet og sikre konfidensialitet ble alle svar og informasjon behandlet anonymt. Ingen personlig identifiserbar informasjon ble notert eller lagret i løpet av forskningen. Selv om det ikke ble foretatt opptak av intervjuene, ble det tatt grundige notater for å sikre at deltakernes meninger og perspektiver ble korrekt representert, samtidig som deres anonymitet ble bevart.

Det er viktig å nevne at jeg tidligere har jobbet i denne kommunen og har en dyptgående kjennskap til den. Dette kan ses på som en styrke i forskningen ved at jeg har en innforstått forståelse av konteksten. Denne forforståelsen kan potensielt bidra til mer inngående spørsmål under intervjuene eller en bedre tolkning av konteksten. Imidlertid er jeg klar over at min tidligere tilknytning til kommunen også kan være en kilde til bias. Min nærhet til temaet kan potensielt redusere min evne til å opprettholde en nødvendig distanse og objektivitet. Som et tiltak for å redusere potensiell bias, har jeg vurdert tolkningene mine ved hjelp av en nøytral tredjepart og forsøkt å triangulere informasjonen fra forskjellige kilder.

Refleksivitet har også vært et viktig element i denne forskningsprosessen. Jeg har kontinuerlig reflektert over mine egne oppfatninger og forutsetninger, og hvordan disse kan påvirke forskningsprosessen.

Til slutt ble det kommunisert til deltakerne at deres deltakelse i forskningen var helt frivillig og at de kunne trekke seg til enhver tid. Det ble også fremhevet at denne forskningen var uavhengig av enhver annen profesjonell eller personlig forbindelse jeg måtte ha med de kommunale enhetene, bortsett fra min tidligere ansettelse.

4 Analyse – Empiri

I dette kapitlet utføres en detaljert analyse og diskusjon av datamaterialet, innhentet fra kvalitative intervjuer med kommunalsjefer og enhetsledere innen helse- og omsorgssektoren og samfunnsutviklingssektoren i kommunen. Analysen er strukturert i henhold til problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Den begynner med en undersøkelse av de ulike kompetanseutviklingstiltakene som er implementert i kommunale enheter og utforsker grunnene til eventuelle forskjeller mellom disse enhetene. Videre blir det også undersøkt hvilke spesifikke tiltak som er mest og minst benyttet i enhetene, og hvordan kompetansebegrepet forstås og defineres i disse sammenhengene. Dette gir innsikt i de konkrete tiltakene som brukes, samt dypere forståelse av beslutningsprosesser, ressurstildeling, evaluering, og kulturelle og organisatoriske faktorer som påvirker kompetanseutviklingspraksis.

Analysen inkluderer også en vurdering av hva som kjennetegner en vellykket kompetansestrategi, basert på lederens syn på nåværende strategier og deres relevans. Det adresseres utfordringer knyttet til mangel på en oppdatert og relevant overordnet strategi, gitt at kommunens nåværende strategi sist ble revidert i 2012 og dermed anses som utdatert.

Fokuset er rettet mot konsekvensene av denne mangelen og hvordan ledere takler utfordringer knyttet til kompetanse og strategi i deres daglige arbeid. Denne tilnærmingen er ment å gi innsikt i organisasjonens nåværende tilstand og identifisere områder for strategisk forbedring.

4.1 Kompetansebegrepet

I denne studien er kompetanse definert som kombinasjonen av kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger som muliggjør utførelse av spesifikke funksjoner og oppgaver i samsvar med etablerte krav og mål. Lai (2021) fremhever at en klar definisjon og forståelse av kompetansebegrepet er avgjørende for suksess i strategisk kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling fokuserer på forbedring og utvidelse av disse elementene for å tilpasse seg endrede arbeidskrav eller for å fremme personlig og profesjonell vekst (Lai, 2021).

Å utforske hvordan kommunalsjefer og enhetsledere tolker og anvender begrepet kompetanse kan gi verdifulle innsikter i deres tilnærming til kompetanseutvikling. Under intervjuene kom det frem at noen ledere opplevde det som utfordrende å konkretisere hvordan

kompetansebehovene blir identifisert og kartlagt i deres sektor, noe som antyder variasjon i deres forståelse og tolkning av kompetansebegrepet.

Kompetansebegrepet kan forstås som en integrering av ulike elementer som er nødvendige for effektivt å utføre en jobb eller rolle. I en arbeidskontekst er kompetanse avgjørende for å møte jobbkravene på en effektiv og produktiv måte.

Slik forstår kommunalsjefene kompetansebegrepet:

(...) Kompetanse handler mye om utdanning, fagkunnskap, erfaringer og holdninger. En kombinasjon av dette er viktig og omfatter det som gjør en person i stand til å handle kompetent i en rekke situasjoner. Dette inkluderer også kunnskap om medisiner, behandlingsmetoder og sykdomsforebygging. (...) Det er også viktig at lederne har den rette kompetansen som etiske og juridiske kunnskaper som er knyttet til pasientrettigheter, konfidensialitet, samtykke, og pasientautonomi (kommunalsjef, helse og omsorg).

(...) Kompetanse er så mangt og kompetanse er så viktig i mange aspekter av livet, både når det gjelder arbeid, utdanning, og personlig utvikling, og jeg vil si at det er en kontinuerlig prosess å utvikle og vedlikeholde den. Altså, det handler om alt fra realkompetanse til formell kompetanse, men også individuelle evner. Disse evnene spiller en viktig rolle i hvordan vi anvender vår kunnskap og ferdigheter i praksis. Så selv om det er behov for formell kompetanse, er det viktig å anerkjenne og utvikle de iboende evnene som komplementerer denne kompetansen (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

Slik forstår enhetslederne kompetansebegrepet:

(...) «Kompetanse kombinerer utdanning, faglig kunnskap og personlig interesse, og strekker seg utover ren kunnskap om organisasjonens mål til å forstå samspillet mellom dens ulike deler og de større konsekvensene av arbeidet. Innen helse og omsorg betyr dette å forstå pasientbehandling og helseetikk, ikke bare kunnskap om medisinsk utstyr. Effektivitet krever mer enn ferdigheter og kunnskap, det innebærer å anvende dem produktivt og tidseffektivt, samt evnen til kreativ problemløsning og godt samarbeid i team» (enhetsleder, helse og omsorg).

(...) «Kompetanse omfatter både teoretiske kunnskaper og praktiske ferdigheter. Dette inkluderer en blanding av spesifiserte tekniske evner, en inngående forståelse av de spesifikke arbeidsoppgavene en ansatt er forventet å utføre i sin tildelte rolle, samt kapasiteten til å gjennomføre disse oppgavene på en effektiv måte. Kompetanse representerer også evnen til å balansere mellom teoretisk innsikt og praktisk gjennomføring, samtidig som man forstår både de finere nyansene og det bredere perspektivet som kreves i en profesjonell sammenheng» (enhetsleder, samfunnsutvikling).

Kommunalsjefene og enhetslederne sitt utsagn reflekterer en forståelse av kompetanse som omfatter både formell og uformell kompetanse, slik Lai (2021) beskriver det. Lai (2021) definerer kompetanse som en sammensetning av fire hovedkomponenter: kunnskaper, ferdigheter, evner, og holdninger. Dette perspektivet er tydelig i kommunalsjefenes og enhetsledernes tolkning av kompetanse. Generelt blir kompetanse fremstilt som en integrert og dynamisk blanding av disse elementene, der både real- og formell kompetanse spiller en vesentlig rolle. Denne forståelsen understreker viktigheten av en helhetlig tilnærming til læring og utvikling, som er avgjørende i både personlige og profesjonelle sammenhenger.

4.2 Gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak

Denne delen fokuserer på å identifisere og beskrive de forskjellige kompetanseutviklingstiltakene som gjennomføres i de kommunale enhetene. Her vil jeg beskrive de ulike tiltakene som er implementert for å fremme kompetanseutvikling.

Intervjuene avslørte at kommunen mangler en oppdatert, overordnet kompetansestrategi. Den eksisterende strategien fra 2012 er både foreldet og mangelfull. Uten en omfattende strategisk plan for kompetanseutvikling blir det utfordrende å sikre en integrert tilnærming som dekker alle deler av sektoren. En helhetlig plan vil muliggjøre mer effektiv ressursbruk og gjøre det enklere å identifisere og prioritere ressursfordeling. En overordnet strategisk plan antas av Lai (2021) å være essensiell for å fastsette langsiktige mål og justere kompetanseutviklingen i takt med fremtidige trender og behov.

(...) I helse- og omsorgssektor har vi utviklet en egen kompetanseplan. Selv om den er noen år gammel og trenger oppdatering, bygger vi fortsatt på den ettersom dens grunnprinsipper er solide. Planen legger vekt på utdanning innenfor spesifikke fag- og spesialiseringsområder.

Vår gjennomtenkte kompetansestrategi bidrar til økt samarbeid mellom ulike enheter og setter et sterkt fokus på fagfeltet. Vi legger også stor vekt på internopplæring fra diverse fagområder, slik at ansatte kan dele kunnskap og lære av hverandre» (kommunalsjef, helse og omsorg).

(...) Innenfor samfunnsutvikling har vi ennå ikke implementert en egen, detaljert kompetanseplan. For øyeblikket baserer vi oss mer på individuelle behov og interesser blant de ansatte, samtidig som vi vurderer hva som vil være relevant kompetanse i årene som kommer. Vi anerkjenner imidlertid at utviklingen av en slik plan er presserende. Planen er å vente på at en overordnet kompetansestrategi blir etablert. Med denne som utgangspunkt, kan vi utforme en plan som er konsistent på tvers av hele organisasjonen, men samtidig fleksibel nok til å bli individuelt tilpasset for hver enkelt enhet og avdeling (kommunalsjef, samfunnsutvikling)

Samlet sett reflekterer disse utsagnene en forståelse av viktigheten av strategisk kompetanseutvikling, selv om tilnærmingen varierer mellom sektorene. Mens helse- og omsorgssektoren allerede har et etablert system som de ønsker å oppdatere, ser samfunnsutviklingen etter å utvikle sin strategi i tråd med en overordnet kompetansestrategi. Begge sektorene ser verdien i å tilpasse kompetanseutvikling til både organisasjonens og de ansattes behov.

Kommunalsjefen for helse og omsorg påpeker at de ansatte viser stor interesse for kompetanseheving og videreutdanning, en tendens som kommunens lønnspolitikk aktivt fremmer og støtter gjennom motivasjonstiltak.

(...) «Vi har en organisasjonsstruktur som lar kompetanseutviklingen tilpasses sektorenes spesifikke behov. For eksempel, ansatte i rehabiliteringsteamet får spesialisert opplæring i rehabilitering, mens de i demensteam, psykiatri, helsestasjon m.m. får tilsvarende fokusert utdanning. Dette bidrar til å styrke organisasjonens struktur. Tilrettelegging for kompetanseheving, kombinert med gode lønnsbetingelser, blir sentralt i fremtidig rekruttering. Samarbeid med utdanningsinstitusjoner og tillitsvalgte er nøkkelen for optimal tjenesteutvikling (kommunalsjef, helse og omsorg).

(...) «Vi er i ferd med å oppdater og fullføre kompetanseplanen i helse og omsorg for å sikre en riktig og effektiv styring og utvikling av sektoren. Vår teambaserte organisering forbedrer den individuelle kompetansen og reduserer antallet helsearbeidere hver bruker eller pasient møter daglig, noe som bidrar til økt kontinuitet i tjenestene (enhetsleder, helse og omsorg).

(...) Vi evaluerer kontinuerlig muligheter for oppgaveforskyvninger for å forbedre effektiviteten. I tillegg, vil vi fortsette å fokusere på å etablere en kultur for heltidsarbeid og forsterke grunnbemanningen. Styrking av helseberedskapen står også sentralt, med verdifull innsikt hentet fra pandemierfaringer. Denne beredskapen koordineres i samarbeid med helselederforum¹ og sykehusledelsen for en mer helhetlig tilnærming» (kommunalsjef, helse og omsorg).

Utsagnene fra kommunalsjefen for helse og omsorg fremhever kommunens fokus på kompetanseutvikling i helse- og omsorgssektoren. Dette inkluderer skreddersydd opplæring for ulike team, en kompetanseplan for sektorutvikling, og kontinuerlige tiltak for effektivitet og beredskapsforbedring, inkludert heltidsarbeidskultur og sterkere grunnbemanning.

Gjennom intervjuene med representanter fra både helse- og omsorgssektoren og samfunnsutvikling kom det frem interessante forskjeller i håndteringen av kompetanseutvikling. Det ble observert at i helse- og omsorgssektoren finnes det et etablert system for kompetansetiltak, som inkluderer finansieringsmuligheter gjennom statsforvalteren og bruk av fondsmidler. Dette indikerer en strukturert tilnærming til kompetanseutvikling, hvor ansatte oppfordres til å melde sin interesse for relevant utdanning innen gitte frister.

(...) «Ansatte som ønsker kompetanseheving må signalisere dette så tidlig som mulig, senest i februar, altså før søknadsfristen til høyere utdanning går ut. Da kan kommunen søke midler fra statsforvalter til kompetanseheving. Vi har også muligheter til å hente midler fra fond. Et eksempel på det er: En av mine sykepleiere spurte uventet i mai om å starte et toårig heltidsstudium i avansert klinisk sykepleie, noe jeg ikke visste hun hadde søkt på. Jeg godkjente forespørselen, men det har medført utfordringer siden hun har en fulltidsstilling og

¹ Helse- omsorgslederforum (HLF) er et rådgivende organ for Rådmannsutvalget. HLF skal fremme samhandling, utviklingsarbeid og kompetansesamarbeid innenfor fagfeltet helse, – omsorg og levekårsfeltet mellom kommunene

nå vil være borte i to år. Selv om hun fortsatt jobber helgevakter og ekstra i ferier, er hun ellers fraværende fra jobben» (enhetsleder, helse og omsorg).

Intervjuene avdekket at ansatte innenfor helse og omsorg i kommunen som ønsker kompetanseheving og får denne muligheten, må signere en kontrakt. Disse kontraktene for videreutdanning *«inneholder detaljerte vilkår for støtte, inkludert økonomisk hjelp til dekning av skolepenger og studiemateriell, betingelser for mottak av støtten, og tilpasninger i arbeidstid. Ansatte som mottar støtten, forplikter seg til å fullføre utdannelsen innen en gitt frist og til å fortsette i kommunens tjeneste etter endt utdanning for en periode som tilsvarer lengden på utdannelsen» (enhetsleder, helse og omsorg).*

Som et konkret eksempel, har ansatte som studerer ved sykepleierhøyskolen valget mellom to kontraktsalternativer: *«De kan enten motta 50% lønn og jobbe annenhver helg, som gir omtrent 15% høyere inntekt enn den faktiske arbeidsinnsatsen, i tillegg til å jobbe i skoleferier med tre uker ferie; eller de kan velge 40% lønn og jobbe hver tredje helg. Disse valgene må tas innen 1. mai, med virkning fra det kommende skoleåret i september» (enhetsleder, helse og omsorg).*

(...) «Disse retningslinjene er utformet for å fremme profesjonell utvikling blant våre ansatte, samtidig som vi opprettholder høy kvalitet i våre tjenester. Vi er overbevist om at investering i våre ansattes utdanning vil bidra positivt både for den enkelte ansatte og for samfunnet som helhet» (kommunalsjef, helse og omsorg).

Fra intervjuene med helse og omsorg kom det frem at de har tatt et aktivt skritt mot å etablere desentraliserte utdanningstilbud, delvis finansiert av universitetet. Dette har inkludert fire til fem lokale samlinger i kommunen over et halvår, og har vist seg å være en effektiv strategi. Denne tilnærmingen har gitt sykepleiere muligheten til å delta på kurs som gir praktisk erfaring i klinisk arbeid.

(...) «Så langt har nesten 20 av våre sykepleiere deltatt i studieprogrammet «Avansert kartlegging»², tilbudt av Universitetet i Agder. Dette programmet er gjennomført med en desentralisert tilnærming, hvor de fleste samlingene har funnet sted lokalt i vår kommune.

² [Avansert kartlegging og oppfølging av pasienter i kommunehelsetjenesten - Universitetet i Agder \(uia.no\)](http://uia.no)
Avansert sykepleie i kommunehelsetjenesten, påbyggingsstudium.

Den siste samlingen ble arrangert i en nabokommune. Gitt den høye deltakelsen fra vår kommune i denne første omgangen, planlegger vi å tilby nye kursrunder til høsten for å fortsette denne positive trenden med faglig utvikling» (kommunalsjef, helse og omsorg).

I motsetning til helse- og omsorgssektoren, avdekket intervjuene at sektoren for samfunnsutvikling mangler et etablert system for kompetanseutvikling. Denne sektoren har verken spesifikke midler for kompetanseutvikling eller muligheten til å søke om ekstra finansiering fra statsforvalteren³.

(...) I samfunnsutvikling står vi overfor spesielle utfordringer, da det ikke finnes et etablert system for kompetanseutvikling, øremerkede midler for dette formålet, eller mulighet for å søke eksterne midler fra statsforvalteren. Denne spesielle situasjonen, som er kjennetegnet av en annen tilnærming og fordeling av ressurser, kan føre til betydelige konsekvenser for utviklingen av kompetanse i sektoren, noe som kan reflektere varierte prioriteringer og ressursbegrensninger» (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

Dette utsagnet kan tolkes som at det innen samfunnsutvikling ikke finnes en strukturert eller standardisert prosess for å utvikle ferdigheter og kunnskaper. Dette kan bety at de som arbeider i denne sektoren ikke har klare retningslinjer eller støttesystemer for å forbedre og utvide sin fagkompetanse.

Intervjuene avdekket imidlertid at det er områder innenfor helse og omsorg, som habiliteringstjenesten, hvor det er behov for bedre oversikt og kontroll. (...) *Habiliteringstjenesten har utfordringer som skiller seg fra andre tjenester. Blant disse utfordringene er begrensninger knyttet til små stillingsstørrelser, varierende kompetansenivåer, og utfordringene som følger med en spredt bosetning. Å få dette til å fungere med ulike kulturer og subkulturer representerer i seg selv en kompleks forskningsoppgave. (...) Med ønsket om å samle tjenesten for å øke effektiviteten, møter vi imidlertid hindringer i form av sentrale føringer og regelverk som begrenser vår evne til å gjennomføre dette (kommunalsjef helse og omsorg).*

³ Statsforvalteren er statens representant i fylket og har ansvar for å følge opp vedtak, mål og retningslinjer fra Stortinget og regjeringen. Statsforvalteren er dessuten et viktig bindeledd mellom kommunene og sentrale myndigheter. [Om oss | Statsforvalteren.no](https://www.statsforvalteren.no)

Utsagnet understreker behovet for å anerkjenne og håndtere disse spesifikke utfordringene i habiliteringstjenesten. Det anbefales at lederne forbedrer struktureringen av kompetanseheving i denne sektoren, ved å adoptere velprøvde metoder fra den generelle helse- og omsorgssektoren.

(...) «Det er viktig å finne ut hvordan ulike enheter innen sektoren kan samarbeide og lære av hverandre for å forbedre sin tilnærming til kompetanseutvikling. Dette blir særlig relevant gitt de stadig endrede behovene og utfordringene i arbeidsmarkedet, noe som krever en tilpasningsdyktig og fleksibel tilnærming til kompetanse og ressursforvaltning»
(kommunalsjef, helse og omsorg).

Kommunalsjefen for helse og omsorg legger stor vekt på betydningen av kompetanse og rekruttering for å imøtekomme fremtidens behov i sektoren. Medarbeidernes fagkunnskap betraktes som den mest verdifulle ressursen. *«Vi bygger vår drift på en tillitsbasert tilnærming som fremmer mestringsfølelse og effektiviserer den enkeltes ressurser. Vårt mål er at alle ansatte skal ha relevant fagkompetanse. Dette, sammen med en satsing på heltidskultur, er avgjørende for å sikre tjenester av høy kvalitet,»* sier kommunalsjefen. Videre understreker kommunalsjefen nødvendigheten av å tilrettelegge for videreutdanning for å styrke de ansattes kompetanse.

Enhetslederen for helse og omsorg støtter fullt ut dette synet og understreker behovet for å ansette ekstra personell for å dekke for ansatte som deltar i kurs eller utdanningsprogrammer. Med mange ansatte i turnus, *«er det viktig at både effektivisering og økning av kompetanse skjer på en måte som både tjener sektoren og gir ansatte muligheter til videreutdanning. Dette innebærer at lederne må ha muligheten til å ansette vikarer for å sikre kontinuerlig drift. Å la stillinger stå ubesatte under opplæringstid er uakseptabelt, ettersom det påvirker alle involverte, spesielt pasienter og brukere. En slik praksis kan også føre til økt sykefravær, da ansatte kan bli overbelastet i forsøk på å kompensere for kollegaers fravær, noe som ikke er en bærekraftig løsning»* (enhetsleder, helse og omsorg).

Kommunalsjefen for helse og omsorg fremhever at *«for å styrke kompetansen i helse- og omsorgssektoren, iverksetter vi en rekke tiltak. Dette omfatter tilbud om «masterutdanninger for ledere og sykepleiere, spesialiseringsprogrammer for leger, og lokale videreutdanningsmuligheter for sykepleiere. Vi tilbyr også ufaglærte assistenter muligheten til*

å ta fagbrev i helsefag gjennom nøye oppfølging og praktisk erfaring internt i kommunen. Videre har vi et løpende lærlingprogram innen helse og omsorg. Våre ansatte engasjerer seg i spesialiserte kurs relatert til sine fagområder, og for øyeblikket tar to av våre enhetsledere en mastergrad i helseledelse» (kommunalsjef, helse og omsorg).

Kommunalsjefen for samfunnsutvikling fremhever sektorens brede ansvarsområde over et vidt spekter av fagfelt. «Sektoren tar hånd om alt fra klima- og miljøarbeid til utvikling av lokale og regionale planer. For å møte utfordringer i plan- og byggesaker, som å følge gjeldende lover og effektiv saksbehandling, har vi innført sporadisk opplæring, oppdaterte prosedyrer og styrket samarbeid med relevante instanser for å sikre nødvendig kompetanse» (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

I intervjuene fremhever enhetslederen for samfunnsutvikling at selv om det er en bred forståelse for viktigheten av kompetanseutvikling innen sektoren, er de tilgjengelige ressursene for dette begrensede. «Dette gjør det utfordrende å prioritere hvilke opplæringstilbud man skal takke ja til. Manglende tilrettelegging for studier kan dempe gleden ved å lære for de ansatte» (enhetsleder, samfunnsutvikling).

(...) «Da jeg tok min masterutdanning, var jeg nødt til å balansere dette med alle mine vanlige arbeidsoppgaver. Dette resulterte i fire veldig krevende år hvor jeg måtte sjonglere akademiske forpliktelser med arbeidslivet. Selv om perioden var intens og utfordrende, ser jeg tilbake på den som utrolig verdifull og lærerik. Imidlertid skulle jeg ønske at arbeidsgiveren min hadde gjort mer for å støtte meg i denne tiden. En bedre tilrettelegging, som fleksible arbeidstimer eller redusert arbeidsmengde, kunne ha gjort en stor forskjell. Det ville ikke bare ha lettet presset jeg opplevde, men også potensielt økt kvaliteten på både mitt arbeid og mine studier» (enhetsleder, samfunnsutvikling).

Kommunalsjefen for samfunnsutvikling bemerker at «selv om de midlene som brukes til kompetanseutvikling utgjør kun en liten del sammenlignet med de totale kostnadene til årsverk, fører stramme budsjetter til at selv denne investeringen blir en utfordring».

Utsagnene avslører markante forskjeller i tilnærmingen til kompetanseutvikling mellom de ulike sektorene. Helse- og omsorgssektoren synes å prioritere formell utdanning og

spesialisering. I kontrast ser det ut til at samfunnsutviklingssektoren legger større vekt på tverrfaglig kunnskap og en bredere utvikling av ferdigheter. I samfunnsutviklingssektoren er det imidlertid en mangel på klare kompetanseutviklingstiltak, noe som gjør det vanskelig å definere deres metoder for kompetanseutvikling. Det ser ut til å være en viss grad av tilfeldighet i valg av satsningsområder, samt i beslutningene om hvem som skal motta opplæring og hvordan dette skal gjennomføres.

4.2.1 Fremtidige behov for kompetanse

Intervjuene avslører at kommunen nå går inn i en periode hvor det vil være et økende behov for endring og tilpasning, mer enn noensinne. Dette skyldes flere faktorer: klima- og naturkriser, betydelige demografiske forandringer med en rask økning i antall eldre, strammere økonomiske rammer for kommunen, økende sentralisering, samt en rask fremgang innen digitalisering. Kommunens primære mål er å opprettholde høye kvalitetstjenester for innbyggerne. *«For å oppnå dette, er det avgjørende med dyktige og engasjerte ansatte, sterk ledelse, og en kultur for innovasjon og kreativ tenking»* (kommunalsjef, samfunnsutvikling). Kommunalsjefen for helse og omsorg påpeker *«at selv om vi har gode systemer på plass i dag, vil kommunen møte rekrutteringsutfordringer, spesielt i helsesektoren, i årene som kommer»*. For å takle disse utfordringene, understreker kommunalsjefen viktigheten av å arbeide målrettet og innovativt. *«Dette inkluderer å finne nye løsninger og å ta i bruk velferdsteknologi»* (kommunalsjef, helse og omsorg).

Intervjuene avdekket at langvarige «ostehøvel-prosesser» har ført til bemanningsutfordringer i organisasjonen, spesielt med tanke på dagens og fremtidens oppgavevolum. *«Kommunene står overfor økende og strengere krav gjennom strammere lovverk, brukernes rettigheter, og innbyggernes forventninger til daglige tjenester. Samtidig har digitaliseringsprosesser økt behovet for administrasjon, uten at sektorene har fått økte ressurser til å håndtere dette merkantile behovet»* (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

Kommunalsjefen for samfunnsutvikling understreker *«at sektoren står overfor betydelige utfordringer som krever omfattende endringer i driftsmetodene»*. Enhetslederen for samfunnsutvikling fremhever *«at sektoren består av små, men sårbare, kompetansemiljøer»*

og mener at det «er essensielt å jobbe for å bevare og videreutvikle disse gjennom gode, tverrfaglige team» (enhetsleder, samfunnsutvikling).

Enhetsleder for samfunnsutvikling fremhever også en økende trend «*der samfunnsengasjement og evnen til effektiv kommunikasjon med innbyggerne blir stadig viktigere for å møte møtet fremtidens kompetansebehov*». Enhetsleder for helse og omsorg legger til «*at dette perspektivet samsvarer med kommunens planprogram⁴, som fremhever betydningen av disse ferdighetene og integrerer dem som sentrale nøkkelkomponenter i kommunens overordnede strategi og tilnærming*».

I intervjuene peker begge kommunalsjefene på utfordringene med å veie opp forventningene fra innbyggere, næringsliv, frivillige organisasjoner og besøkende mot begrensede økonomiske ressurser og færre ansatte. Dette skyldes stramme budsjetter de siste to årene, som har ført til at tidligere stillinger har blitt avvirket og ikke erstattet. De understreker nødvendigheten av å klart definere og prioritere hovedoppgavene i hver sektor, samtidig som de fremhever betydningen av å samarbeide med forskjellige aktører for å finne løsninger. Dette inkluderer en forsterket innsats for å engasjere lokalsamfunnet, næringslivet og frivillige organisasjoner i utviklingsarbeidet. «*Målet er å skape en mer inkluderende og helhetlig tilnærming til samfunnsutvikling, hvor alle parter kan bidra med sine unike perspektiver og ressurser*» (kommunalsjef, samfunnsutvikling). Kommunalsjefen for helse og omsorg legger til «*at samarbeid gir innovative løsninger som møter nåværende utfordringer og støtter bærekraftig fremtidig vekst, noe som er avgjørende for kvaliteten og effektiviteten i tjenesteleveransen*».

Enhetslederen for helse og omsorg understreker: «*For å oppnå suksess med tidlig innsats, forebygging, dialog med innbyggere og frivillighetsarbeid, vil ledermøtene organisert av kommunedirektøren, hvor enhetsledere fra ulike sektorer samles, være sentrale i den kommende perioden. Disse møtene vil danne en viktig plattform for effektiv kommunikasjon og gjensidig forståelse mellom de forskjellige sektorene og enhetene. I øyeblikket jobber vi ofte i isolerte sektorer, og det er et tydelig behov for å forbedre vår evne til samarbeid på*

⁴ Kommunens «planprogram» beskriver en detaljert prosess for planlegging som definerer tilnærmingen til ulike områder av kommunal drift, inkludert arealplanlegging, samfunnsutvikling og miljøtiltak. Dette programmet inkluderer spesifikke mål, strategier og retningslinjer som er utformet for å veilede hvordan disse målene effektivt kan nås.

tvers av forskjellige fagområder». (...) «Utviklingen av tjenester krever et omfattende, tverrfaglig perspektiv som inkluderer hele kommunens virksomhetsområde, ikke bare helse og omsorg», sier kommunalsjefen for helse og omsorg.

Til tross for stramme budsjetter og nedbemanning forteller kommunalsjefen for samfunnsutvikling at sektoren, som ledd i sin strategiske satsing, har ansatt en frivilligkoordinator i en fulltidsstilling. *«Denne personen har spilt en nøkkelrolle i opprettelsen av Senter for frivillighet (SEFF)⁵ i 2023, et senter som er planlagt å videreutvikles for å tjene flere brukergrupper. Videre har sektoren i 2023 styrket sitt team ved å ansette to ungdomsmiljøarbeidere i deltidsstillinger. Den ene er fast ansatt som resultat av et politisk vedtak under budsjetteringsprosessen, mens den andre er i en midlertidig stilling finansiert av eksterne midler. Disse ansettelsene, sammen med etableringen av SEFF, er viktige tiltak i tråd med kommunens frivillighetsstrategi, og representerer samfunnssektorens innsats for å dekke aktuelle og fremtidige behov»* (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

Denne informasjonen tyder på at kommunen, selv i møte med økonomiske utfordringer og budsjettkutt, har valgt å prioritere strategiske investeringer i samfunnsutviklingssektoren. Dette inkluderer ansettelsen av en frivilligkoordinator og to ungdomsmiljøarbeidere på deltid, samt etableringen av SEFF. Disse tiltakene, i tråd med kommunens frivillighetsstrategi, viser en forpliktelse til å møte samfunnets nåværende og fremtidige behov og til å finne innovative løsninger for å opprettholde og forsterke essensielle samfunnstjenester.

Kommunalsjefen for helse og omsorg fremhever nødvendigheten av en strategisk omlegging i helse og omsorgssektoren. *«For å sikre fremtidige tjenester som er gode og forsvarlige, er det essensielt å fokusere mer på forebygging enn kun behandling. Innbyggere bør motiveres til å ta større ansvar for egen helse»*. Enhetslederen for helse og omsorg fremhever *«nødvendigheten av å endre tilnærmingen fra passiv hjelp til en mer aktiv og rehabiliterende strategi»*. Enhetslederen understreker at effektiv omsorg strekker seg utover det *«å kun yte hjelp»*. Ved å utdype dette, legger enhetslederen vekt på at det *«er essensielt å fremme individets selvstendighet, noe som er avgjørende for en helhetlig omsorg. Ved å fokusere på forebygging og tidlig innsats gjennom alle livsfaser, har vi muligheten til å omgjøre negative*

⁵ [Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor](https://www.samfunnsforskning.no) er en forskningsinstitusjon som driver faglig uavhengig og samfunnsrelevant forskning på frivillig engasjement og frivillige organisasjoner i Norge. [Forsiden - Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor \(samfunnsforskning.no\)](https://www.samfunnsforskning.no)

helseutviklinger. Dette vil ikke kun være til fordel for den enkelte, men vil også ha en positiv effekt på samfunnet som helhet» (enhetsleder, helse og omsorg).

I intervjuene ble det avdekket at helse- og omsorgssektoren har møtt utfordringer relatert til tilgjengeligheten av leger. Tidligere var legene lokalisert på forskjellige kontorer, noe som skapte utfordringer med avstander. Sektorledelsen har imidlertid rettet et betydelig fokus på dette problemet, og deres innsats har ført til positive resultater.

(...) «Ved å samlokalisere fastlegene har vi sett en forbedring i rekrutteringsmulighetene. Samtidig observerer vi nå tilsvarende rekrutteringsutfordringer når det gjelder sykepleiere, et mønster som også blir rapportert av nabokommuner og lokale sykehus. Nylig har vi imidlertid lyktes med å rekruttere flere sykepleiere, i likhet med tidligere suksess med leger»

(kommunalsjef, helse og omsorg). Enhetsleder for helse og omsorg informerer om «at vi i tillegg har ansatt en sykepleier i en 40% stilling dedikert til rekruttering og kompetanseutvikling for alle yrkesgrupper i sektoren. Dette har allerede båret frukter denne høsten, med 15 ufaglærte som nå påbegynner en fagarbeiderutdanning. Selv om dette initiativet er i kontinuerlig utvikling, understreker enhetslederen viktigheten av å utvikle en mer omfattende kompetansestrategi. «Denne strategien bør kartlegge fremtidige kompetansebehov, identifisere fokusområder for investering og legge en plan for hvordan vi kan tilrettelegge for fremtidig rekruttering og samtidig beholde våre nåværende ansatte. Dette vil videre bidra til å øke effektiviteten i våre tiltak» (enhetsleder, helse og omsorg).

Under intervjuene ble det naturlig å diskutere pandemien og dens utfordringer for kommunen. Denne perioden medførte ikke bare merarbeid, men bidro også med verdifull kunnskap. Det ble påpekt hvordan pandemien avdekket organisasjonens styrker i beredskap, faglig kompetanse og evne til tilpasning. Helse- og omsorgssektoren, som var i frontlinjen, sto overfor store utfordringer og var særlig hardt rammet med intensivt press og komplekse oppgaver. Enhetslederen for helse og omsorg uttrykker at «de ansatte i sektoren viste en ekstraordinær innsats og engasjement under pandemien, til tross for stadig skiftende og uforutsigbare helseforhold. Dette ble ofte gjennomført på bekostning av deres egen helse og velferd, noe som virkelig understreker deres dedikasjon til å yte omsorg under ekstreme omstendigheter». «Det viser hvor viktig det er med gode team, dedikerte ansatte og en ledelse som er både tydelig og trygg» (kommunalsjef, helse og omsorg).

Kommunalsjefen for helse og omsorg understreker at *«for å sikre en bærekraftig fremtid for tjenestene, må de være økonomisk holdbare og oppnå en balanse mellom kvalitet og kostnader. Med en forventet økning i antall personer med demensdiagnose innen 2040, vil vi møte utfordringer knyttet til både kapasitet og mangfold i tjenestetilbudet. Derfor er det nødvendig å etablere en tjenestestruktur som støtter levering av tjenester på det lavest effektive omsorgsnivået, kjent som LEON⁶, for å sikre en kostnadseffektiv drift»* (kommunalsjef, helse og omsorg).

I intervjuene fremhevet kommunalsjefene for både helse og omsorg og samfunnsutvikling at ansatte på alle nivåer, inkludert avdelings- og enhetsledere, er en uvurderlig ressurs for sektoren og enhetene, takket være deres engasjement og lojalitet. De anstrenger seg ofte ekstra for å innfri samfunnets forventninger. *«I den forestående planleggingsfasen er det viktig å legge vekt på lederskap og arbeidsmiljø for å motivere de ansatte til å delta i endringer og nyskapning»* (kommunalsjef helse og omsorg).

Intervjuene avdekker at kommunedirektøren, selv med stramme økonomiske rammer, har som prioritet å vedlikeholde tjenester av høy kvalitet. Dette målet oppnås gjennom nøye planlegging og optimalisering av ressursene. Det innebærer å sikre tilstrekkelig bemanning, rekruttering av personell med riktig kompetanse, og å skape et godt arbeidsmiljø, alt innenfor rammen av et begrenset budsjett. Kommunalsjefene i helse- og omsorgssektoren, så vel som i samfunnsutviklingssektoren, legger vekt på viktigheten av kontinuerlig forbedring og tilpasning av tjenestene.

(...) «Det er ikke til å stikke under en stol at vi står overfor utfordringen med å omsette kommunedirektørens mål til praktiske handlinger innenfor begrensede økonomiske og administrative rammer. Dagens komplekse utfordringer krever ikke bare økte ressurser, men heller en tilnærming preget av nytenking, fleksibilitet, omstilling og integrering av ny teknologi» (enhetsleder, helse og omsorg).

⁶ LEON er et prinsipp om at problemer skal tas hånd om på laveste effektive omsorgsnivå i helsevesenet. I tråd med dette prinsippet skal [kommunehelsetjenesten](#), eller også kalt primærhelsetjenesten, være basis for helsetjenestens øvrige ledd, og den skal ta seg av den overveiende del av befolkningens helseproblemer.

(...) «Dette gjenspeiles i våre helse- og omsorgstjenester, som møter store utfordringer med en stadig eldre befolkning og en økning i pasienter med omfattende behov. Vi forventer en markant økning i antallet eldre over 80 år innen 2040, hvor mange vil ha god helse og kunne bidra gjennom frivillig arbeid. Samtidig ser vi en nedgang i antall barn og unge. For å møte disse utfordringene jobber vi aktivt med omstilling og digitalisering av sektorens tjenester. Dette skjer i samarbeid med nærliggende kommuner og Helsefelleskapet⁷. Vi fokuserer på å flytte oppmerksomheten fra behandling til forebygging, og motiverer innbyggerne til å ta større ansvar for egen helse. Ved å adoptere en tilnærming som fremmer selvstendighet og tidlig innsats, sikter vi mot å oppnå fordeler for både den enkelte og samfunnet som helhet. Denne strategien er essensiell for å realisere kommunedirektørens mål på en effektiv og bærekraftig måte» (kommunalsjef, helse og omsorg).

(...) «Vi må balansere forventninger fra innbyggere, næringsliv, frivillige og besøkende med begrensede økonomiske ressurser og færre ansatte. Dette innebærer nøye definering og prioritering av kjerneoppgaver, og å søke samarbeidsløsninger med andre sektorer og aktører, inkludert lokalsamfunn, næringsliv, og regionale myndigheter, for å være en aktiv bidragsyter til samfunnsutviklingen» (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

Sitatene gir en indikasjon på at lederne innenfor begge sektorene fokuserer på å utforske og implementere innovative løsninger, og understreker at det ikke bare handler om å øke antall ansatte, men også om å forbedre prosessene og arbeidsflyten. Dette inkluderer å utnytte teknologi for å effektivisere tjenestene, samt å fremme et samarbeidsklima både internt i kommunen og med eksterne partnere. Slik kan kommunen oppnå mer med begrensede ressurser, og fortsette å tilby tjenester som ikke bare møter dagens krav, men også er rustet for fremtidens utfordringer.

Intervjuene avdekker at den økte arbeidsbyrden i helse- og omsorgssektoren nødvendiggjør en styrking av høyskolekompetanse.

⁷ Et hovedgrep i Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 er å opprette 19 helsefelleskap. De består av helseforetak og kommunene i opptaksområdet. Representanter fra helseforetak, tilhørende kommuner, fastleger og brukere møtes for å planlegge og utvikle tjenestene sammen. Barn og unge, alvorlig psykisk syke, pasienter med flere kroniske lidelser og skrøpelige eldre skal prioriteres. [Helsefelleskap - Helsedirektoratet](#)

(...) «Selv om vi har hatt god dekning av sykepleiere, er det ingen tvil om at vi møter utfordringer med å rekruttere sykepleiere i fremtiden. Som jeg diskuterte i kommunestyret, må vi kanskje senke forventningene våre, noe som kan påvirke kvaliteten på tjenestene. (...) «Med en betydelig økning i antall brukere og en mangel på arbeidskraft, står vi overfor store utfordringer. Fremover må vi omfordele og justere arbeidsoppgaver, samt tilpasse vår kompetanseutvikling for å møte nye utfordringer» (kommunalsjef, helse og omsorg).

(...) Med de pågående utfordringene knyttet til rekruttering av sykepleiere, blir det stadig viktigere å videreutvikle ferdighetene til helsefagarbeidere. Dette kan innebære at de tar på seg flere oppgaver som tradisjonelt har tilhørt sykepleierrollen. En slik endring kan kreve omorganisering av sykepleietjenestene, spesielt gitt mangelen på sykepleiere og en økende brukerbase. Derfor blir det viktig å tenke innovativt omkring oppgavefordeling og kompetanseutvikling, for å møte disse utfordringene på en effektiv måte» (enhetsleder, helse og omsorg).

Fra respondentenes tilbakemeldinger blir det tydelig at de anerkjenner behovet for en gjennomtenkt, strategisk tilnærming til kompetanseutvikling, arbeidskraftstyring og samfunnsengasjement for å møte fremtidens krav og utfordringer innen disse sektorene. Det settes stadig større krav til kommunale helse- og velferdstjenester. Kommunene får overført oppgaver fra spesialisthelsetjenesten, og kommunene utfører stadig mer avansert medisinsk behandling. Dette setter store krav til tjenestenes kompetanse, faglighet og evne til å gi forsvarlige tjenester.

(...) «Vårt mål er å drive på en bærekraftig måte samtidig som vi yter vårt beste, men vi møter ofte forventninger som langt overstiger de lovpålagte kravene. Dette setter oss i en situasjon der innovativ tenkning og alternative tilnærminger er nødvendige. For å oppnå dette, er det essensielt å arbeide i tett samarbeid med andre sektorer, våre folkevalgte og frivillige organisasjoner» (kommunalsjef, helse og omsorg).

4.2.2 Kontinuerlig oppdatering av fagkunnskap

Intervjuene med ledelsen i helse- og omsorgssektoren belyser en viktig faktor for suksess og effektivitet i sektoren; nødvendigheten av kontinuerlig oppdatering av fagkunnskap. Denne nødvendigheten er drevet av den raske utviklingen innen medisin og teknologi. Med stadige

fremskritt innen medisinsk forskning, nye behandlingsmetoder og teknologiske nyvinninger, er det en kontinuerlig forandring i både praksis og standarder. For å kunne tilby den beste og mest aktuelle behandlingen og omsorgen, er det avgjørende at helsepersonell kontinuerlig holder seg oppdatert.

(...) «Nye medisinske oppdagelser kan føre til endringer i praksis for diagnose og behandling av ulike sykdommer. Teknologiske fremskritt, som digital helsejournal, telemedisin⁸ og avansert medisinsk utstyr, krever også at helsepersonell ikke bare forstår hvordan man bruker disse verktøyene, men også forstår implikasjonene de har for pasientbehandling og personvern» (enhetsleder, helse og omsorg).

(...) «For å møte de stadig økende kravene, er det nødvendig at helse- og omsorgssektoren prioriterer kontinuerlig faglig utvikling og utdanning av sitt personale. Dette kan inkludere regelmessig deltakelse i fagkurs, workshops, konferanser og andre utdanningsmuligheter. Et tett samarbeid med sykehuset og akademiske miljøer er også nødvendig for å holde tritt med ny forskning og utvikling. Slik kontinuerlig oppdatering av fagkunnskapen sikrer at helse- og omsorgstjenestene er både pålitelige og trygge» (kommunalsjef, helse og omsorg).

Kommunalsjefen for helse og omsorg påpeker: *«Arbeidsbelastningen i pleie- og omsorgssektoren har økt betydelig, spesielt med tanke på oppgaver overført fra sykehus og henvendelser fra fastleger.»*

(...) «Det har også blitt merkbart at oppgavene knyttet til å håndtere ulike situasjoner i private hjem har blitt mer omfattende og komplekse over de siste fem årene. (...) Denne endringen skyldes delvis samhandlingsreformen, men vi har også sett en vedvarende økning i kompleksiteten i vårt arbeid. Når kompleksiteten øker, øker også behovet for kompetanse. Derfor blir det viktig å forbedre bruken av velferdsteknologi for å lette arbeidspresset på de ansatte. Å håndtere disse utfordringene effektivt krever en flerdimensjonal tilnærming, at vi «spiller på flere hester» samtidig.»

⁸ Telemedisin er avstandsmedisin. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi benyttes for å yte medisinske tjenester (diagnostisering, behandling og annen håndtering) når pasient og lege ikke er på samme sted til samme tid. Grenseflaten mellom lege og pasient er ny, men diagnosen og behandlingen skal være den samme. [Telemedisin – medisin på avstand | Tidsskrift for Den norske legeförening \(tidsskriftet.no\)](https://tidsskriftet.no)

Intervjuene avdekker at samfunnsutviklingssektoren må forbedre implementeringen og evalueringen av kompetansetiltak for å håndtere kommunens voksende utfordringer.

Kommunen står overfor betydelige utfordringer i det lokale næringslivet, særlig med hensyn til å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft og kompetanse. Dette forsterkes av nylig igangsatte, større prosjekter i nærliggende kommuner som øker etterspørselen etter arbeidskraft.

(...) «Kommunen mangler en overordnet kompetansestrategi, noe som er nødvendig for samfunnsutviklingssektoren for å skape en detaljert kompetanseplan som samsvarer med visjonene til kommunedirektøren. (...) HR-sjefens rolle blir avgjørende for å sikre tverrfaglig samarbeid og samtidig forhindre isolert arbeid i avdelingene, ettersom samarbeid er vesentlig i alle kommunens områder» (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

(...) «For å møte fremtidige behov, er det viktig for kommunen å tiltrekke seg innbyggere gjennom utvikling av attraktive boalternativer» (enhetsleder, samfunnsutvikling).

I Intervjuene ble det observert at ledelsesteamet i helse- og omsorgssektoren skiller seg ut med sitt nære samhold og sterke samarbeidsfokus. De holder jevnlig møter for å drøfte organisasjonens fremtid og strategiske avgjørelser, og kommer til enighet om prioriteringer som er forankret i deres selvutviklede kompetanseplan. Her spiller både ledere og medarbeidere en viktig rolle i å identifisere behov for og muligheter til videreutdanning. I motsetning til dette, håndteres kompetanseutvikling i samfunnsutviklingssektoren på en mer improvisert måte, hvor tiltak settes i verk etter behov, noe som ofte resulterer i forsinkelser og en mangel på formaliteter.

(...) «Generelle tilbakemeldinger som vi får antyder et sterkt fagmiljø, men det er en voksende erkjennelse av at det er viktig for ansatte ikke bare å jobbe for lønnen, men også å trives og utvikle seg på arbeidsplassen» (enhetsleder, helse og omsorg).

Kommunalsjefen for helse og omsorg understreker organisasjonens dyktighet i å legge til rette for kompetanseutvikling, selv om det over tid har utviklet seg en tendens til å håndtere slike spørsmål på en mer ad hoc-basis. Dette skyldes delvis at mange av lederne i sektoren har lang erfaring og har vært ansatt der i mange år.

(...) Når det gjelder kartlegging av kompetansebehov, har erfaringen vist at omfattende kartleggingsprosesser ofte stanser opp tidlig i prosessen. Derfor har en mer forenklet og realistisk metode vist seg å være mer effektiv. Det å gjennomføre detaljerte kartlegginger av alle ansatte uten et spesialisert team er utfordrende, og vi må balansere dette behovet mot de begrensede ressursene vi har tilgjengelig» (kommunalsjef, helse og omsorg).

4.2.3 Sektorenes vurdering av kompetansetiltakene

I intervjuene ble det avdekket at både helse- og omsorgssektoren og samfunnsutviklingssektoren hovedsakelig benytter seg av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen⁹ som den primære metoden for å vurdere resultatene av sine kompetansetiltak. Det ble også fremhevet at tilbakemeldinger fra pasienter, kollegaer og pårørende er ansett som nøkkelindikatorer på effekten av kompetanseutviklingen innen helse og omsorg. Begge kommunalsjefene bekreftet at planen er å gjennomføre disse undersøkelsene hvert annet år, for å kontinuerlig overvåke og forbedre kompetansenivået i sektorene.

(...) «Imidlertid har begrensede ressurser innen HR dessverre ført til at medarbeiderundersøkelsen ikke har blitt gjennomført i kommunen siden 2020, noe som gir utfordringer med å opprettholde regelmessig evaluering av kompetanseutvikling i sektorene og enhetene. Medarbeiderundersøkelsen er viktig for å identifisere behovet for kompetanseutvikling. Uten denne innsikten står vi overfor vanskeligheter i å forstå hvilke ferdigheter og kunnskaper vi bør fokusere på for å møte både nåværende og fremtidige krav. Dette kan resultere i at både sektorer og enheter blir hengende etter i forhold til kommunens utvikling, og det kan hemme utviklingen av nødvendige ferdigheter blant våre ansatte» (kommunalsjef, helse og omsorg og samfunnsutvikling).

Enhetslederne for samfunnsutvikling og helse og omsorg uttrykker bekymring for at pausen i medarbeiderundersøkelsen har ført til tap av viktig innsikt i ansattes trivsel og synspunkter. Dette kan gjøre det vanskelig å identifisere og løse problemer som påvirker ansattes moral og

⁹ KS har i samarbeid med professor Linda Lai, BI, utviklet en ny, forskningsbasert medarbeiderundersøkelse. Denne er skreddersydd for kommuner og fylkeskommuner, men kan også benyttes av andre organisasjoner. [10-faktor medarbeiderundersøkelsen - KS](#)

produktivitet, spesielt i helse- og omsorgssektoren hvor ansattes engasjement direkte påvirker pasientomsorgen. De understreker viktigheten av å gjenoppta undersøkelsene for å opprettholde høy kvalitet på tjenestene og støtte ansatte på en god måte.

Intervjuene indikerer at ledere innen helse og omsorg benytter seg av en mer strukturert metode for kompetanseutvikling sammenlignet med samfunnsutvikling, skreddersydd til sektorens spesifikke behov og prioriteringer. Likevel legger begge sektorer stor vekt på medarbeiderundersøkelser som et verktøy for å forstå og forbedre organisasjonens effektivitet. Det er et klart behov for en styrket og mer systematisk tilnærming til kompetanseutvikling og evaluering på tvers av begge sektorer. Dette inkluderer tilpassing av ressurser og å forbedre både regelmessigheten og kvaliteten på evalueringer, noe som er essensielt for å takle fremtidige utfordringer og vedlikeholde en høy standard i tjenestetilbudet.

Intervjuene avslører at det innen helse- og omsorgssektoren er lagt stor vekt på utvikling av kompetanseledelse, oppnådd gjennom en fleksibel og tilpassningsdyktig tilnærming, som raskt tilpasser seg nye trender og krav. I motsetning til dette, mangler samme grad av fokus på kompetanseledelse innen samfunnsutviklingssektoren. Dette fører til utfordringer i å adressere relevante spørsmål, da sektoren tenderer mot en mer avventende holdning til HRs rolle i kompetanseledelse.

I intervjuene ble det avdekket tydelige forskjeller i tilnærmingene til kompetanseledelse mellom helse- og omsorgssektoren og samfunnsutviklingssektoren. Disse forskjellene understreker de spesifikke utfordringene som samfunnsutviklingssektoren står overfor i forbindelse med effektiv håndtering av kompetanseutvikling.

4.2.4 Innovativ og samarbeidsdrevet kompetanseutvikling i kommunesektoren

Intervjuene avslører at helse- og omsorgssektoren aktivt søker inspirasjon og kunnskapsdeling for å styrke og utvikle kompetansen i sine enheter. Dette realiseres gjennom samarbeid og erfaringsutveksling med andre kommuner og en rekke eksterne aktører.

(...) «Nettverksbygging, deltagelse i diverse fora, og engasjement i samarbeidsprosjekter utgjør sentrale plattformer for kunnskapsutveksling. Innen helselederforum legges det særlig

vekt på strategier for å fremme kompetanseutvikling, inkludert utfordringer knyttet til lønnskurransen og andre fordeler. En annen nøkkel til suksess er å investere i, beholde og forbedre den eksisterende kompetansen. Disse initiativene bidrar med uvurderlige perspektiver og innovative ideer som er essensielle for å forme effektive og fremtidsrettede tjenester» (kommunalsjef, helse og omsorg).

I kontrast til dette, engasjerer samfunnsutviklingssektoren seg i slike aktiviteter i mindre grad, og hovedsakelig kun ved spesifikke behov, i stedet for som en fast praksis.

I intervjuet uttaler kommunalsjefen for samfunnsutvikling et klart ønske om å forbedre sektorens engasjement i samarbeidsprosjekter, samt å øke fokuset på erfaringsutveksling og nettverksbygging. Målet er å nå et nivå av samarbeid og nettverksaktivitet som tilsvarer det som allerede er etablert i helse- og omsorgssektoren.

(...) «Selv om vi kanskje ikke har etablert like formelle programmer for kompetanseutvikling som de som finnes i helse- og omsorgssektoren, anser vi nettverksbygging og erfaringsutveksling som viktige for vår sektors vekst og evne til innovasjon. Disse aktivitetene er ikke bare verdifulle for individuell læring, men bidrar også til å styrke samarbeidet mellom forskjellige kommunale enheter og eksterne partnere. Gjennom disse samarbeidene kan vi samle inn og dele beste praksiser, innovative ideer og løsninger som er tilpasset utfordringene vi står overfor i samfunnsutvikling» (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

(...) «Det er en utfordrende balansegang å imøtekomme forventningene fra innbyggere, næringsliv, frivillige og besøkende om en positiv samfunnsutvikling, samtidig som sektoren møter strammere økonomiske rammer og redusert antall ansatte. Dette krever at samfunnsutviklingssektoren definerer og prioriterer sine kjerneoppgaver nøye, og at vi søker løsninger i tett samarbeid med andre sektorer (kommunalsjef, samfunnsutvikling).

Utsagnene tyder på at selv om samfunnsutviklingssektoren ikke har etablert like formelle kompetanseutviklingsprogrammer som helse- og omsorgssektoren, er det et mål å fokusere på nettverksbygging og erfaringsutveksling for å fremme vekst og innovasjon i sektoren. Disse aktivitetene er viktige for personlig utvikling og spiller en nøkkelrolle i å forsterke samarbeidet mellom kommunale enheter og eksterne partnere. Dette er avgjørende for å

utvikle og dele beste praksiser og innovative løsninger som svarer på de unike utfordringene i samfunnsutvikling.

Videre står samfunnsutviklingssektoren overfor utfordringen med å imøtekomme forventningene fra forskjellige grupper som innbyggere, næringsliv, frivillige og besøkende, samtidig som de må håndtere begrensede økonomiske ressurser og redusert antall ansatte. Dette krever en nøye vurdering og prioritering av sektorens kjerneoppgaver, samt et intensivt samarbeid med andre sektorer for å utvikle effektive løsninger.

5 Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet vil jeg foreta en evaluerende diskusjon av mine funn sett i lys av den teoretiske rammen presentert i kapittel 2. Målet med studien har vært å utforske helse- og omsorgssektoren samt samfunnsutviklingssektoren, for å oppnå en grundigere forståelse av kommunens helhetlige virksomhet. Jeg fokuserer spesielt på hvordan disse sektorene leder kompetanseutvikling og påvirkningen dette har på kvaliteten på tjenestene de tilbyr. Ved å analysere og sammenligne disse to sektorene, søker jeg å avdekke deres metoder for kompetanseutvikling, inkludert prioriteringer, implementering og evaluering. Dette vil gi innsikt i de ulike sektorenes operasjonelle og utviklingsmessige aspekter. Som vist i kapittel 4.2, har det vært mangel på koordinert tilnærming til kompetansestrategi i kommunen. Helse- og omsorgssektoren har utviklet en kompetanseplan for en tid tilbake, men denne planen krever nå oppdateringer. Samfunnsutviklingssektoren, derimot, har ikke etablert en egen kompetansestrategi, noe som Lai (2021) og Nordhaug (2004) påpeker er essensielt for effektiv kompetansestyring.

Ved hjelp av forskningsspørsmålene har jeg undersøkt hvilke tiltak for kompetanseutvikling som er gjennomført i både helse- og omsorgssektoren og samfunnsutviklingssektoren, og sett på eventuelle forskjeller mellom disse. Denne analysen tar hensyn til både individuelle og organisatoriske faktorer, basert på modellene fra Lai (2021) og Nordhaug (2004). Jeg vil belyse hovedfunnene fra studien og diskutere potensielle årsaker til de observerte forskjellene, samt deres betydning.

For å strukturere denne analysen har jeg valgt å bruke en sjekkliste, som oppsummerer i hvilken grad helse- og omsorgssektoren og samfunnsutviklingssektoren har implementert strategisk kompetanseledelse, og hva som fortsatt gjenstår.

Moment-/sjekklister fra:	Indikasjoner på strategisk kompetanseledelse i (avdeling/sector):	
<i>Nordhaug:</i>	Helse/omsorg	Samfunn
• Registrering av kompetansebehov		
• Kartlegging av intern kompetanse		
• Kompetansemangel	X	X
• Plan for kompetanseoppbygging	X	
• Gjennomføring av kompetanseoppbygging	X	
<i>Lai:</i>		
• Anskaffelse	X	X
• Utvikling	X	
• Mobilisering		
• - rolledefinering		
• - mestringstro	X	X
• - autonomi	X	X
• - mestringsorientert ledelse	X	X
• - støtte fra nærmeste kollegaer	X	X
• Avvikling		

Figur 5.1 Hvor langt har de to avdelingene kommet med hensyn til å gjennomføre komponenter i strategisk kompetanseledelse, og hva gjenstår?

5.1 Kontrolliste over sentrale elementer i Nordhaugs modell

Nordhaug (2004) beskriver en strategisk tilnærming til kompetansestyring som består av tre hovedfaser. Først kommer strategiformuleringen, som omfatter fire trinn: 1) Identifisere eksisterende kompetansebehov, 2) Kartlegge den kompetansen som allerede eksisterer internt, 3) Finne ut hvilken kompetanse som mangler, og 4) Utarbeide en plan for å utvikle nødvendig kompetanse.

Den andre fasen er iverksettelsen av strategien, hvor man fokuserer på gjennomføringen av kompetanseoppbyggingsplanen. I denne fasen er det viktig at medarbeiderne forstår betydningen av kompetanseheving og blir motivert til å engasjere seg i denne prosessen.

Til slutt handler den tredje fasen om å utnytte den oppbygde kompetansen effektivt, slik at den faktisk bidrar til organisasjonens mål og behov. Denne fasen sikrer at den nyutviklede kompetansen blir integrert og anvendt i praksis.

5.1.1 Registrering av kompetansebehov og kartlegging av intern kompetanse

Innen helse- og omsorgssektoren observerer vi en tendens hvor kompetansebehov ikke alltid registreres systematisk. Dette fenomenet, som kommunalsjefen for helse og omsorg selv påpeker, skjer ofte på en ad hoc-basis og kan knyttes til en intuitiv tilnærming hos ledere som har vært ansatt over flere år. Deres langvarige erfaring fører til beslutningstaking og handling basert på umiddelbare behov fremfor en systematisk eller planlagt strategi. Denne praksisen synes å avvike fra ideelle strategiske tilnærminger som anbefales i litteraturen. Ifølge Nordhaug (2004), bør en effektiv strategi sikre optimal ressursutnyttelse, noe som impliserer en systematisk og proaktiv tilnærming til kompetanseforvaltning.

I samfunnsutviklingssektoren blir kompetansebehov ofte håndtert på en reaktiv måte. Som kommunalsjefen selv påpeker, vies oppmerksomhet til registrering og kartlegging av kompetanse først når det dukker opp et direkte og umiddelbart behov. Dette viser til en praksis hvor respons på behov skjer etter at de har oppstått, i stedet for å tilnærme seg kompetanseforvaltning på en forutseende og strategisk måte.

Videre har utfordringene med å kartlegge kompetansebehov i praksis ført til en forenklet tilnærming. Dette står i kontrast til Nordhaugs (2004) og Lais (2021) teorier, som understreker viktigheten av en grundig og strategisk tilnærming til kompetansestyring. Nordhaug påpeker at mange organisasjoner sliter med å utnytte eksisterende kunnskap effektivt, en utfordring som speiles i helse- og omsorgssektorens nåværende praksis.

Basert på denne diskusjonen, kan det konkluderes at helse- og omsorgssektorens og samfunnsutviklingssektorens nåværende metode for å håndtere kompetansebehov er utilstrekkelig sammenlignet med de strategiske anbefalingene gitt av Nordhaug (2004) og Lai (2021). For å bedre utnytte organisasjonens kompetanseressurser, bør det vurderes en mer systematisk, strategisk tilnærming til kompetanseforvaltning. Dette innebærer en mer strukturert registrering og kartlegging av kompetansebehov, potensielt ledet av en dedikert HR-avdeling. Slik kan sektor for helse og omsorg og samfunnsutvikling bedre knytte sine interne ressurser til omgivelsene, og dermed oppnå en høyere grad av ressursutnyttelse og tilfredsstillende resultater, i tråd med Nordhaugs (2004) og Lais (2021) teoretiske rammeverk.

Denne konklusjonen gjelder også for det andre punktet i Nordhaugs modell, som omhandler kartlegging av intern kompetanse. Det understreker viktigheten av en systematisk og grundig tilnærming til å forstå og utnytte de eksisterende kompetansene innad i organisasjonen.

5.1.2 Kompetansemangel

Intervjuene avslører at kommunen står overfor en periode med økt behov for endring og tilpasning. Faktorer som klima- og naturkriser, demografiske forandringer, strammere økonomiske rammer, sentralisering, og digitalisering bidrar til dette. Kommunens mål om å opprettholde høykvalitetstjenester krever dyktige ansatte, sterk ledelse, og en kultur for innovasjon. Her fremstår kartlegging av kompetansemangel som en avgjørende faktor ifølge Lai (2021).

Kommunalsjefene i både helse- og omsorgssektoren og samfunnsutviklingssektoren påpeker utfordringer med rekruttering og bemanning, som er ytterligere forsterket av økende krav og forventninger fra innbyggerne. Dette understreker behovet for å identifisere både eksisterende og potensielle kompetansegap. Samtidig anerkjennes det et voksende behov for innovative løsninger, slik som implementering av velferdsteknologi, for å møte disse utfordringene. Basert på denne forståelsen, merket jeg av i min sjekkliste at begge sektorene anerkjenner problematikken rundt kompetansemangel. Imidlertid er det tydelig at det fortsatt gjenstår arbeid for å systematisere og konkret adressere denne mangelen. Derfor ville det være mer passende å markere dette feltet med et halvt kryss, som indikerer at selv om problemstillingen er anerkjent, er fullstendig løsning fortsatt et stykke unna.

Nordhaug (2004) utforsker ledelsesmessige utfordringer knyttet til håndtering av kompetanseressurser, spesielt problemet med latent kompetanse. Latensproblemet omhandler det at en medarbeiders kompetanse kan være skjult eller vanskelig å identifisere, noe som fører til at denne kompetansen forblir ubrukt. Dette kan skyldes mangel på muligheter til å utforske og anvende medarbeiderens potensielle evner, noe som fører til at evner og ferdigheter ikke utvikles.

I konteksten av samfunnsutvikling, understreker enhetslederen viktigheten av å bevare og utvikle små, men sårbare kompetansemiljøer. Dette kan oppnås gjennom tverrfaglige team, og kan gi mulighet til å forbedre kompetansekartlegging ved å fremme tverrfaglig samarbeid og teambaserte løsninger.

Basert på tidligere funn i kapittel 4 og den aktuelle diskusjonen, blir det tydelig at prinsippene beskrevet av Nordhaug også er relevante for helse- og omsorgssektoren. For å takle utfordringene i denne sektoren er det nødvendig å implementere en strategi som fokuserer på identifisering og utnyttelse av latent kompetanse. En slik strategisk tilnærming kan fremme åpenhet og deling av kompetanse, samtidig som den åpner for at medarbeidere kan utforske og bruke sine evner til fulle. Tverrfaglige team er aktuelle i denne sammenhengen, da de kan tjene som en plattform for å avdekke og benytte skjulte kompetanser, og på samme tid styrke de mindre, men viktige, kompetansemiljøene. Implementering av disse prinsippene vil ikke bare heve kompetansenivået i organisasjonen, men også bidra til mer robust og innovativ utvikling innen helse og omsorg.

Gitt denne diskusjonen, er det tydelig at for å møte utfordringene som beskrevet av Nordhaug, må samfunnsutvikling inkludere en strategi for å identifisere og utnytte latent kompetanse. Dette krever en tilnærming som fremmer åpenhet og deling av kompetanse, samt skaper rom for medarbeidere til å utforske og anvende sine evner. Tverrfaglige team spiller en kritisk rolle her, da de kan fungere som en plattform for å avdekke og utnytte skjulte kompetanser, samtidig som de styrker små, sårbare kompetansemiljøer. Dette vil ikke bare kunne øke kompetansenivået i organisasjonen, men også bidra til en mer robust og innovativ samfunnsutvikling.

Basert på denne analysen, kan det konkluderes at i tråd med Nordhaugs (2004) modell, bør kommunen ta en mer systematisk tilnærming til å identifisere og adressere kompetansemangel. Dette innebærer en grundig kartlegging av eksisterende kompetanser og identifisering av gap, både på kort og lang sikt. Videre bør det legges vekt på tverrfaglig samarbeid og teambaserte tilnærminger for å styrke de små, sårbare kompetansemiljøene.

Gjennom en slik strategisk tilnærming vil kommunen kunne navigere gjennom de kommende utfordringene og oppnå sine mål om å levere høykvalitetstjenester til innbyggerne.

5.1.3 Plan for- og gjennomføring av kompetanseoppbygging

Planlegging og gjennomføring av kompetanseoppbygging er en viktig del av enhver organisasjons strategi. Ifølge Lai (2021) er det essensielt for organisasjoner å regelmessig evaluere resultater opp mot sine målsettinger. Denne evalueringen kan gir verdifull innsikt og erfaring som kan anvendes i planlegging og gjennomføring av fremtidige tiltak. Nordhaug (2004) nevner ikke eksplisitt evaluering og oppfølging i sin modell, men feedbacklinjene i modellen (se fig. 2.2) antyder at det etter gjennomføring av kompetanseoppbygging og utnyttelse er nødvendig å gå tilbake til starten av strategien. Dette er for å vurdere om foretaket nå innehar den nødvendige kompetansen og for kontinuerlig å oppdatere kompetansestrategien.

I kommunens helse- og omsorgssektor, som fremhevet av kommunalsjefen, er det et tydelig fokus på kompetanseutvikling. Dette inkluderer tiltak som skreddersydd opplæring, en omfattende plan for sektorutvikling og kontinuerlige tiltak for å forbedre effektiviteten og beredskapen. Det er også etablert et system for kompetansetiltak i denne sektoren, inkludert tilgang til finansiering og fondsmidler, noe som indikerer en strukturert tilnærming til utvikling av ferdigheter.

I motsetning til andre sektorer, står samfunnsutviklingssektoren overfor spesielle utfordringer som påvirker dens kompetanseutvikling. Det mangler et etablert system for kompetanseutvikling, dedikerte midler for slike formål, og tilgangen til å søke eksterne midler, som for eksempel fra statsforvalteren. Denne situasjonen, preget av en annen tilnærming og ressursfordeling sammenlignet med andre sektorer, kan ha betydelige konsekvenser for utviklingen av kompetanse innen sektoren.

Denne forskjellige tilnærmingen og ressursfordelingen betyr at samfunnsutviklingssektoren ofte må håndtere kompetanseutvikling uten de samme strukturerte støttesystemene som andre sektorer har tilgang til. Uten et klart rammeverk eller tilstrekkelige ressurser kan det være

utfordrende for sektoren å identifisere og møte sine kompetansebehov på en effektiv måte. Dette kan føre til at sektoren sliter med å holde tritt med endringer og innovasjoner i sitt felt, noe som igjen kan påvirke dens evne til å levere effektive og relevante tjenester til samfunnet.

Videre kan mangelen på øremerkede midler og muligheter for ekstern finansiering begrense sektorens kapasitet til å investere i opplæringsprogrammer, profesjonell utvikling og andre viktige kompetansehevede aktiviteter. Dette understreker viktigheten av å adressere disse strukturelle og finansielle utfordringene for å styrke kompetanseutviklingen i samfunnsutviklingssektoren.

Denne tydelige forskjellen indikerer at innen samfunnsutviklingssektoren eksisterer det ikke en strukturert eller standardisert tilnærming til kompetanseutvikling. Som et resultat kan det være at de ansatte i denne sektoren står uten klare retningslinjer eller etablerte støttesystemer for å videreutvikle og utvide sin faglige kompetanse. Denne kontrasten antyder at innen samfunnsutvikling, er det ikke en strukturert eller standardisert prosess for kompetanseutvikling. Dette kan bety at ansatte i denne sektoren mangler klare retningslinjer eller støttesystemer for å forbedre og utvide sin fagkompetanse.

5.2 Kontrolliste over sentrale elementer i Lais modell

Lai (2021) deler prosessen med kompetansestyring inn i tre hovedfaser: planlegging, implementering og evaluering. Under planleggingen er målsetting og strategiutvikling nøkkelen, som danner basis for en kompetanseanalyse bestående av krav-, kompetansekapital- og behovsanalyse. Denne analysen sikrer at organisasjonens tiltak for kompetanseutvikling er målrettet og effektivt, og unngår unødige anskaffelser ved å mobilisere eksisterende kompetanse.

Både Lai (2021) og Nordhaug (2004) har levert teoretiske bidrag som grunnlag for utvikling av strategier for effektiv håndtering av virksomhetskunnskap. Lais (2021) tilnærming til kompetanseledelse inkluderer et fokus på kompetansemobilisering, som innebærer å aktivere og bruke virksomhetens eksisterende kunnskap og ferdigheter på en effektiv måte. Nordhaug fokuserer på kompetanseutnyttelse, et prinsipp som ligner på Lais ide om

kompetansemobilisering. Disse strategiene vektlegger nødvendigheten av ikke bare å identifisere og utvikle kompetanse, men også å anvende denne på måter som styrker virksomhetens måloppnåelse og suksess.

For å realisere høy grad av kompetansemobilisering blant medarbeidere, identifiserer Lai (2021) viktige faktorer som rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og støtte fra kolleger. Disse elementene bidrar til å skape et miljø der medarbeidere kan utnytte sitt fulle potensial, noe som igjen hevdes å føre til økt motivasjon og bedre ytelse i organisasjonen.

5.2.1 Rekruttering av nye medarbeidere

Anskaffelsesprosessen, som en del av Lais (2021) modell for kompetansestyring, får ulik grad av oppmerksomhet i de forskjellige sektorene i kommunen. I helse- og omsorgssektoren legger kommunalsjefen stor vekt på rekruttering og kompetanseutvikling og fokuserer på tiltak som fremmer mestringfølelse, tillitsbasert drift og heltidskultur. Dette er strategier som er sentrale for å sikre høykvalitetstjenester. Videre fremheves viktigheten av videreutdanning for å styrke de ansattes kompetanse.

I samfunnsutviklingssektoren, til tross for stramme budsjetter og nedbemanning, har det vært en satsing på strategisk ansettelse av nøkkelpersonell som frivilligkoordinatorer og ungdomsmiljøarbeidere. Disse tiltakene reflekterer en målrettet innsats for å dekke både nåværende og fremtidige behov innen sektoren. Ansettelsene og etableringen av Senter for frivillighet (SEFF) er eksempler på hvordan samfunnssektoren tilpasser sin strategi for å møte spesifikke behov.

Samtidig viser erfaringer fra helse- og omsorgssektoren at samlokalisering av fastlegene har ført til forbedrede rekrutteringsmuligheter. En nylig suksess i rekruttering av sykepleiere, sammen med en ny stilling dedikert til rekruttering og kompetanseutvikling, indikerer en proaktiv tilnærming til å møte utfordringer innen sektoren.

Gjennom denne diskusjonen blir det tydelig at helse- og omsorgssektoren har et sterkere og mer strukturert fokus på anskaffelse og kompetanseutvikling, i tråd med Lais (2021) modell. Denne sektoren prioriterer rekruttering og kontinuerlig kompetanseutvikling for å imøtekomme fremtidige behov. På den annen side tar samfunnsutviklingssektoren en mer situasjonsbestemt tilnærming, med strategiske ansettelse som reflekterer spesifikke behov og strategier. Dette viser hvordan ulike sektorer kan implementere varierende strategier for anskaffelse og kompetansestyring basert på deres unike behov og ressurser.

5.2.2 Utvikling

Innenfor helse- og omsorgssektoren i kommunen reflekteres et sterkt fokus på tilpasset kompetanseutvikling, i tråd med Lais (2021) modell, gjennom en organisasjonsstruktur som tilrettelegger for spesialisert opplæring tilpasset de unike behovene til forskjellige team, som rehabiliteringsteamet og demensteamet. Dette tilnærmingen bidrar ikke bare til å styrke selve organisasjonsstrukturen, men spiller også en viktig rolle i å forbedre kvaliteten på de tjenestene som tilbys. Videre, ved å integrere samarbeid med utdanningsinstitusjoner og tillitsvalgte, sikres det at kompetanseutviklingen holder seg i takt med de nyeste standardene og trender, samtidig som det styrker tjenesteutviklingen. Med denne omfattende og målrettede tilnærmingen utgjør kompetanseutvikling en nøkkelkomponent i å fremme organisasjonens effektivitet og heve kvaliteten på tjenestene, samtidig som den tar hensyn til og reflekterer behovene til både ansatte og de som mottar tjenestene.

Kompetanseplanen for helse- og omsorgssektoren, som er under oppdatering, er et ledd i å sikre riktig og effektiv styring og utvikling av sektoren. Teambasert organisering styrker den individuelle kompetansen og bidrar til bedre kontinuitet i tjenestene. I tillegg er kontinuerlig evaluering av oppgaveforskyvning et viktig ledd for å forbedre effektiviteten. En kultur for heltidsarbeid og sterkere grunnbemanning er andre viktige aspekter som blir prioritert.

Kommunens helse- og omsorgssektor demonstrerer en bevisst tilnærming til kompetanseutvikling, som er i samsvar med Lais (2021) modell. Gjennom skreddersydd opplæring, kontinuerlig utvikling av kompetanseplaner og fokus på teambasert organisering, sikres en høy kvalitet på tjenestene og en effektiv utnyttelse av ressurser. Denne strategien,

kombinert med en kultur for heltidsarbeid og styrket grunnbemanning, viser et klart engasjement for å møte fremtidens utfordringer i sektoren. Kommunen tar også lærdom fra pandemierfaringer for å styrke helseberedskapen, noe som reflekterer en fleksibel og proaktiv strategi til kompetanseutvikling og beredskapsplanlegging.

5.2.3 Mobilisering

Ifølge Nordhaug (2002) og Lai (2021), er anskaffelse og utvikling av kompetanse sentrale, men kompetansemobilisering er like avgjørende for organisasjoners suksess. Dette gjelder spesielt i helse- og omsorgssektoren, hvor effektiv utnyttelse og tilrettelegging for eksisterende kompetanse er kritisk for både tjenestekvalitet og oppnåelse av organisatoriske mål. Mangel på kompetanseutnyttelse kan føre til kompetanseinkongruens, redusert motivasjon og måloppnåelse, noe som kan ha direkte konsekvenser for pasientbehandling og tjenesteleveranse.

For samfunnsutviklingssektoren, hvor ressurser og krav kan variere betydelig på tvers av oppgaveområder, er ledelse og organisering av oppgaver nøkkelfaktorer i kompetansemobilisering. Nordhaugs vektlegging av å identifisere og utvikle medarbeidere med unik kompetanse, sammen med Lais fokus på rolledefinerings, mestringstro, og autonomi, er sentralt for å maksimere kompetanseutnyttelse i denne sektoren.

5.3 Anbefalinger for kompetansestyring i kommunen

Basert på innsiktene fra Lai (2021), presenteres her noen sentrale anbefalinger til kommunen, etterfulgt av en konklusjon og avslutning. Det er avgjørende at kommunens toppledelse ikke bare formidler budskapet om kompetanseutvikling, men også aktivt engasjerer seg i kompetansestyringsprosessen. Dette innebærer direkte deltakelse i både planlegging og implementering av kompetanseutviklingsstrategier.

For å sikre at kompetanseutvikling er effektivt integrert i organisasjonen, bør den være en naturlig del av kommunens strategiske plan. Dette vil knytte kompetansestyringen nært opp

mot organisasjonens overordnede mål og retning, og sørge for at kompetanseutviklingen støtter organisasjonens langsiktige visjoner.

Det er også essensielt å definere klare ansvarsområder og retningslinjer på alle nivåer i organisasjonen, med spesiell vekt på lederes rolle. En slik tilnærming vil danne grunnlaget for effektiv implementering av kompetansestrategien og sikre at alle involverte forstår sine roller og hvordan de kan bidra.

Videre bør kompetansestyring ikke betraktes som en isolert aktivitet, men som en integrert del av den daglige driften og beslutningsprosessene i organisasjonen. Dette inkluderer å flette inn kompetanseutvikling i de rutinemessige prosedyrene og praksisene.

For å måle fremgang i kompetanseutvikling, er det viktig å fastsette spesifikke, målbare mål før implementeringen av strategien. Dette vil tillate en nøyaktig evaluering av tiltakenes effektivitet og muliggjøre justeringer for å nå de ønskede resultater.

5.5 Begrensninger i min studie og metodeopplegg, om reliabilitet og validitet.

I min studie har det vært visse begrensninger som påvirker reliabiliteten og validiteten av resultatene. Først og fremst er metodeopplegget begrenset av sitt utvalg av sektorer: helse og omsorg og samfunnsutvikling. Utvalget kan ha vært for lite eller ikke representativt nok for den bredere populasjonen, noe som kan lede til begrensninger i generaliserbarheten av funnene. Dette påvirker studiens eksterne validitet, altså i hvilken grad resultatene kan generaliseres til andre sammenhenger.

I tillegg til de nevnte begrensningene, er det viktig å merke seg at utvalget i min studie besto utelukkende av kommunalsjefer og et utvalg enhetsledere innenfor helse og omsorg, samt samfunnsutvikling. Dette utvalget kan ha påvirket studiens reliabilitet og validitet. Ved kun å intervjuere ledere på høyere nivåer, kan studien ha oversett perspektivene og erfaringene til andre ansatte som avdelingsledere, fagansvarlige, og fagarbeidere. Disse medarbeidernes

synspunkter kunne potensielt ha gitt en dypere eller annerledes forståelse av temaene som ble utforsket.

Dette utvalget kan ha begrenset studiens evne til å fange opp det fulle spekteret av erfaringer og meninger som finnes innenfor disse sektorene. Derfor kan studiens funn være mer reflekterende av lederes perspektiver og ikke nødvendigvis representativt for meninger og erfaringer på lavere nivåer i organisasjonshierarkiet. Dette aspektet begrenser studiens eksterne validitet, da funnene kan være mindre generaliserbare for hele populasjonen innen disse sektorene.

Denne begrensningen understreker behovet for ytterligere forskning som inkluderer et bredere spekter av ansatte for å få en mer omfattende forståelse av kompetanseutvikling i kommunale enheter. Slike studier vil bidra til å styrke både reliabiliteten og validiteten av forskningen på dette feltet.

Videre er det viktig å anerkjenne at datainnsamlingsmetodene kanskje ikke klarte å fange opp hele kompleksiteten eller dybden av det undersøkte fenomenet. Dette kan ha påvirket studiens interne validitet. Denne begrensningen kan delvis skyldes begrensede ressurser, stramme tidsrammer eller begrensninger i de tilgjengelige verktøyene for datainnsamling.

Datainnsamlingen ble utført gjennom notatskriving under intervjuer, hvor samtalen ikke ble tatt opp. Dette kan ha medført en viss grad av informasjonstap eller subjektiv tolkning av informasjonen som ble gitt under intervjuene. Det faktum at jeg hadde kjennskap til informantene fra tidligere arbeidsforhold, da de er tidligere kollegaer, kan også ha påvirket dynamikken i intervjuene. Denne kjennskapen kunne ha ført til at intervjuene ble noe mer uformelle og mindre strukturerte enn de ellers ville vært, noe som kan ha påvirket informasjonens kvalitet og hvordan den ble formidlet.

Disse aspektene ved datainnsamlingsprosessen og den forhåndsbestående relasjonen til informantene kan derfor ha påvirket nøyaktigheten og påliteligheten av de innhentede dataene. Det understreker viktigheten av å vurdere disse faktorene når man tolker funnene og i betraktningen av hvordan studien kan forbedres eller utvides i fremtidig forskning.

Reliabiliteten, eller påliteligheten, av min studie kan ha vært påvirket av flere faktorer, spesielt i forhold til datainnsamling og analyse. For det første, kan det ha vært inkonsistenser i måten data ble samlet inn og analysert på. Variasjoner i intervjustil eller forståelse av intervjuguiden blant ulike intervjuere kan ha ført til en viss grad av inkonsistens i de innsamlede dataene. Dette kan påvirke konsistensen og dermed påliteligheten av funnene.

Videre er subjektivitet i tolkningen av kvalitative data en sentral utfordring. Min personlige forståelse og tolkning av dataene kan ha påvirket analysen og konklusjonene. Dette bringer opp spørsmålet om i hvilken grad en annen forsker, ved å bruke samme metoder, ville komme til lignende konklusjoner. Reliabilitet handler om stabiliteten og konsistensen av resultater over tid, og i dette tilfellet, kan subjektiviteten ha ført til at resultater ville variere ved gjentakelse av studien.

For å forbedre reliabiliteten i fremtidige studier, kan det være nyttig å implementere mer standardiserte prosedyrer for datainnsamling og å sikre en grundig og enhetlig forståelse av intervjuguiden blant alle intervjuere. Videre kan bruk av flere kodesystemer i analysen bidra til å redusere subjektiviteten og øke studiens pålitelighet.

5.6 Avsluttende refleksjoner

I vår tids kunnskapssamfunn, hvor kunnskap og kompetanse er de mest verdifulle ressursene, er effektiv kompetanseforvaltning nøkkelen til suksess. For at samfunnet skal dra full nytte av denne kompetansen, er det essensielt at organisasjoner og virksomheter optimaliserer bruken av sine ansattes kunnskap. En effektiv tilnærming er å implementere kompetansearbeid, helst basert på en strategisk kompetanseplan. Dette er spesielt viktig i kommunale kontekster, hvor medarbeidernes kunnskap og kompetanse utgjør den fremste ressursen. Det kreves imidlertid en nøye tilpasning til de unike behovene og egenskapene til ulike sektorer og medarbeidere. Ved å mobilisere og anvende medarbeidernes kunnskap effektivt, kan virksomheter oppnå høyere måloppnåelse og økt verdiskaping, noe som igjen bidrar positivt til samfunnet som helhet.

Litteraturliste

- Dysvik, Anders og Kuvaas, Bård (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2008). *Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects*. Linköping University.
- Everett, E. L. og Furseth, I., 2004. *Masteroppgaven, Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Grønhaug, K. og Nordhaug, O. (2004). *Læringsbarrierer i bedrifter* (Kap. 11). I Nordhaug, O. (red.): *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Helsedirektoratet. (2021). *Kompetanseløft 2025 (K2025)*. Helsedirektoratet, Oslo.
[Kompetanseløft 2025 - Helsedirektoratet](#)
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I., (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Cappelen Damm AS.
- Lai, Linda., (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Livingstone, David W. (2003). *The education-jobs gap: Underemployment or economic democracy*: University of Toronto Press
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- NOU 2020: 2 *Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd*
[NOU 2020: 2 – \(regjeringen.no\)](#)
- NOU 2023:4. *Tid for handling*. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Oslo: Teknisk redaksjon, 2023.
[NOU 2023: 4 \(regjeringen.no\)](#)

NOU 2018:2. *Fremtidige kompetansebehov I Kunnskapsgrunnlaget*.
Kunnskapsdepartementet.
[NOU 2018: 2 – \(regjeringen.no\)](#)

Regjeringen.no., (2017). *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021*. [Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017–2021 \(regjeringen.no\)](#)

Regjeringen.no (2023). *Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*.
[NOU 2023: 4 – \(regjeringen.no\)](#)

Silverman, David. 1993. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. SAGE Publications Ltd. London, England.

SNL. (2018). Hentet fra <https://snl.no/kommunedirektør> (29.10.23) [kommunedirektør – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

St.meld. nr. 42 (1997-98) *Kompetansereformen*.
[St.meld. nr. 42 \(1997-98\) - regjeringen.no](#)

Tillitsreformen: Målet med tillitsreformen er å gi mer velferd og bedre tjenester til innbyggerne, og til rett tid.
[Tillitsreformen - regjeringen.no](#)

Oversikt over figurer

Figur 2.1 Linda Lai: Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess s. 18

Figur 2.2 Odd Nordhaug: Kompetansestrategi.....s. 19

Figur 5.1 Hvor langt har de to avdelingene kommet med hensyn til å gjennomføre komponenter i strategisk kompetanseledelse, og hva gjenstår?s. 58

Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Informasjonsskriv

INTERVJUIDE I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVEN

SPØRSMÅL TIL KOMMUNALSJEFENE I KOMMUNEN

1. Hvordan er kompetansebehovene identifisert og kartlagt i sektoren?
2. Hvordan er kompetanseutvikling prioritert og planlagt i sektoren?
3. Hvordan blir kompetansetiltakene gjennomført og evaluert i sektoren?
4. Hvordan er medarbeiderne involvert i kompetanseutvikling og hvordan motiveres de til å delta i sektoren?
5. Hvordan bidrar kompetanseutvikling til å oppnå sektorens mål og strategier?
6. Hvordan måler sektoren effekten av kompetansetiltakene?
7. Hvordan sikrer sektoren at kompetansestyring og kompetanseutvikling er integrert på tvers av organisasjonen?
8. Hvordan bidrar kompetanseledelse til å øke effektiviteten og produktiviteten i sektoren?
9. Hvordan kan sektoren videreutvikle sin kompetanseledelse og sikre at den er tilpasset endringer i omgivelsene?
10. Har dere hentet inspirasjon fra andre kommuner, KS eller andre eksterne instanser i arbeidet med kompetansestrategi og -utvikling?
11. Finnes det et «fyrårn» for kompetansestrategi og -utvikling for helse og omsorg/samfunnsutvikling i kommunal sektor?

Spørsmål til enhetsledere i helse og omsorg og samfunnsutvikling i kommunen

1. Kan du gi en kort beskrivelse av hvordan enheten iverksetter strategisk kompetanseutvikling?
2. Hva slags tiltak har blitt tatt for å øke kompetansen til de ansatte i enheten?
3. Hvordan måler enheten suksess når det kommer til iverksetting av kompetanseutvikling?
4. Hva slags utfordringer har enheten møtt i prosessen med å iverksette kompetanseutvikling?
5. Hva kan forklare eventuelle forskjeller mellom enheten og andre enheter med hensyn til framgang i kompetanseutvikling?
6. Hvilke planer har enheten for å fortsette å forbedre kompetansen til de ansatte i fremtiden?

Her er noen underspørsmål:

1. Hvordan har tjenesten identifisert behovet for kompetanseutvikling blant de ansatte?
2. Hva slags opplæringstilbud tilbyr tjenesten, og hvordan velges disse ut?
3. Hvordan sørger tjenesten for at de ansatte har tilgang til og deltar i nødvendig opplæring?
4. Hvordan har tjenesten tilpasset seg endringer i behovet for kompetanseutvikling de siste årene?
5. Hvordan involveres de ansatte i utviklingen av tjenestens kompetansestrategi?
6. Hvordan har tjenesten tilpasset seg utfordringer som har oppstått i forbindelse med koronapandemien når det kommer til opplæring og kompetanseutvikling?

Informasjonsskriv: Masteroppgave om strategisk kompetanseutvikling i kommunale enheter

Kjære Informant/Navn på sektor

Som en del av min masteroppgave ved Universitetet i Agder, undersøker jeg temaet strategisk kompetanseutvikling innenfor kommunale enheter. Den sentrale problemstillingen i min forskning er: *«Hvilke kompetanseutviklingstiltak gjennomføres i kommunale enheter, og hva kan forklare eventuelle forskjeller mellom enheter?»*

Målet med denne undersøkelsen er å få en dypere forståelse av hvordan ulike kommunale sektorer, spesielt helse- og omsorgssektoren og sektoren for samfunnsutvikling, håndterer og implementerer strategier for kompetanseutvikling. Gjennom å identifisere og analysere de ulike tiltakene som gjennomføres, ønsker jeg å utforske hva som kan ligge bak de observerte forskjellene mellom enhetene.

Jeg vil gjerne invitere dere til å delta i denne studien. Deres perspektiver og erfaringer er essensielle for å danne et omfattende bilde av hvordan kompetanseutvikling håndteres i kommunen. Deltakelsen i studien vil omfatte et intervju, og dere vil motta et spørreskjema på forhånd for å forberede dere. Vær oppmerksom på at intervjuene ikke vil bli tatt opp digitalt. I stedet vil jeg ta notater for å dokumentere våre samtaler. Disse notatene vil deretter bli transkribert av meg, og originalnotatene vil bli slettet og makulert umiddelbart etter transkriberingen. For å ivareta konfidensialiteten, vil notatene ikke inneholde noen navn eller personlig identifiserbar informasjon.

Jeg forsikrer dere om at all informasjon som samles inn vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller spesifikke enheter vil kunne identifiseres i den endelige rapporten. Resultatene fra denne studien vil bidra til en bedre forståelse av strategisk kompetanseutvikling i kommunale sektorer og kan potensielt være til nytte for videre utvikling og forbedring av praksiser.

For ytterligere informasjon eller hvis du har spørsmål, vennligst ikke nøl med å kontakte meg på cjborge41@gmail.com eller på telefonnummer 909..... Jeg ser frem til et potensielt samarbeid og setter stor pris på din vurdering av deltakelse i denne viktige studien.

Med vennlig hilsen,

Cesilie Janette Borge
Master i kommunal ledelse, Fakultetet for samfunnsvitenskap
Universitetet i Agder