



BACHELOROPPGAVE

Kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner

- En sammenligning av to casebedrifter

Competence development in knowledge organizations

- A comparison of two case companies

Stine Berg

Anne Standal Torgilstveit

Benjamin Rise Grimstad

Økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Atle Nyhagen

12. mai 2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave / Hovedprosjekt

Referanseside: Institutt for økonomi og administrasjon - Campus

Bergen

<p>Tittel på norsk: Kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner - En sammenligning av to casebedrifter</p> <p>Tittel på engelsk: Competence development in knowledge organizations - A comparison of two companies</p>	<p>Dato: 12.05.23</p>
<p>Forfatter(e): Stine Berg, Anne Standal Torgilstveit og Benjamin Rise Grimstad</p>	<p>Antall sider u/vedlegg: 65</p>
	<p>Antall sider m/vedlegg: 72</p>
<p>Fordypning: Administrasjon og ledelse</p>	
<p>Veileder(e): Atle Nyhagen</p>	
<p>Kontaktvirksomhet: Høgskulen på Vestlandet, Avdeling Bergen</p>	

Sammendrag:

Tema for denne bacheloroppgaven er kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner. Det nye arbeidslivet har endret seg fra industrisamfunnet over til dagens «kunnskaps- og informasjonssamfunn». Kompetanse, kunnskap og informasjon har blitt mer og mer sentralt i organisasjoner. Som et resultat av dette har kunnskapsmedarbeidere blitt en av de viktigste produksjonsfaktorene, da det er de som holder på kompetansen og ikke organisasjonen. Dette indikerer fremveksten av et samfunn som verdsetter kunnskap, der det kan tenkes at arbeidstakerne ønsker større frihet til å styre sin hverdag.

Formålet med oppgaven er å se på hvordan kompetanse tilegnes og deles innad i kunnskapsorganisasjoner, hvordan organisasjonen tilrettelegger for en slik prosess, og hvor mye de ansatte eventuelt styrer dette på egenhånd ved bruk av selvledelse. Oppgaven er en kvalitativ studie der vi sammenligner kompetanseutviklingen i to casebedrifter. Vi har tatt utgangspunkt i arkitektbedriftene TAG Arkitekter og Bucci Arkitektur & Design. Oppgaven baserer seg i hovedsak på data fra uformelle intervju med til sammen seks respondenter, men vi supplerer også med sekundærdata for å skape en helhet. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er relevant teori om organisasjonsstruktur, ledelse og strategisk kompetanseledelse.

Funnene våre indikerer at kompetanseutviklingen i kunnskapsorganisasjoner i stor grad skjer på initiativ fra medarbeiderne. Faktorer som påvirker kompetanseutviklingen i denne typen organisasjon er struktur, lederstil og kontekst. Videre viser funnene til at kompetanseutviklingen i liten grad skjer strategisk.

Stikkord:

Kompetanseutvikling	Kunnskapsorganisasjoner	TAG Arkitekter	Bucci Arkitektur & Design
---------------------	-------------------------	----------------	---------------------------

Abstract:

This bachelor thesis is about competence development in case companies. The way of working has changed from industry society to the knowledge and information-society we have today. Competence, knowledge and information has become increasingly prominent, significant in companies. As a result of that, “the knowledge co-workers” has become one of the most important production factors in the companies, as they have the competence and not the company itself. This indicates how today’s society appreciates knowledge, where the employees want more freedom to control their workday.

The goal of this thesis is to see how competence is acquired and shared within knowledge companies, how the company facilitate for these kinds of processes, and how much the employees control it on their own with self-management. The thesis is a qualitative study where we compare the competence development in to case companies. We have included the architectural firms TAG Arkitekter and Bucci Arkitektur & Design. The thesis is based on casual interviews with six different respondents, but we also add secondary data to create a wholeness. The theoretical framework in this thesis is relevant theory about organizational structure, leadership and strategic competence leadership.

Our findings indicate that competence development in knowledge organizations is mainly happening because of initiative from the employees. Some factors that affect competence development in these companies are structure, leadership and context. Further on the findings show that competence development rarely happens strategically.

Keywords:

Competence development	Knowledge organizations	TAG Arkitekter	Bucci Arkitektur & Design
------------------------	-------------------------	----------------	---------------------------

FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2023 som en avsluttende del av bachelorutdanningen i Økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet (HVL). Oppgaven ble en fin avslutning på de tre lærerike årene vi har hatt på Campus Bergen.

Gjennom skrivingen av oppgaven denne våren har vi fått kjenne på alt fra motgang og frustrasjon, til mestring og glede. Hele prosessen har gjort at vi har lært å kjenne oss selv og de to andre gruppe medlemmene på godt og vondt. Vi klarte heldigvis å bruke dette til vår fordel ved å spille på hverandres styrker, da vi komplementerte hverandre på en fordelaktig måte. Sammen har vi klart å levere et arbeid vi alle er stolte av. Oppgaveskrivingen har gjort at vi har fått en større forståelse og interesse for hvordan kompetanseutviklingen fungerer i kunnskapsorganisasjoner. Dette er en kunnskap vi er glade for å ha tilegnet oss, og noe vi ser på som nyttig å ta med oss videre i arbeidslivet. Vi håper at denne oppgaven også kan være nyttig for videre forskning på temaet.

Vi vil med det gi en stor takk til alle som har vært med å bidra til at vi klarte å realisere denne bacheloroppgaven. Vår veileder, Atle Nyhagen har hjulpet oss med gode bidrag og vært en viktig støttespiller for oss under skrivingen. Han har vist interesse samtidig som han har kommet med konstruktiv tilbakemelding, noe vi har satt stor pris på. Videre vil vi takke informantene fra Tag Arkitekter og Bucci Arkitektur & Design, som har stilt opp til intervjuene og delt sine perspektiver, kunnskaper og erfaringer med oss. Uten dere ville vi ikke klart å gjennomføre oppgaven. Vi takker for det gode samarbeidet vi har hatt med både veileder og alle informantene.

Bergen, 12. mai 2023

Stine Berg

Stine Berg

Anne S. Torgilstveit

Anne Standal Torgilstveit

Benjamin R. Grimstad

Benjamin Rise Grimstad

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål	8
1.2 Begrepsavklaring	9
1.3 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.4 Presentasjon av casebedriftene.....	11
1.5 Avgrensning	11
1.6 Disposisjon av oppgaven	12
2. TEORIGRUNNLAG.....	12
2.1 Organisasjonsstruktur.....	12
2.1.1 Formell struktur	12
2.1.2 Fysisk struktur	14
2.1.3 Kultur.....	15
2.2 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere.....	16
2.2.1 Myndiggjørende ledelse.....	17
2.2.3 Indre motivasjon	18
2.3 Kompetanseutvikling	19
2.3.1 Hva er kompetanse og kompetanseutvikling?	19
2.3.2 Strategisk kompetanseledelse	20
2.3.3 Antakelser på grunnlag av innhentet teori	25
3.0 METODEDELEN	26
3.1 Forskningstilnærming og forskningsdesign:	26
3.2 Datainnsamling	27
3.2.1 Valg av metode:.....	27
3.3 Utvalgsmetode og utvalget.....	31
3.4 Evaluering av metode.....	32
3.4.1 Reliabilitet.....	32
3.4.2 Validitet	33
3.5 Etisk og juridisk ansvar.....	34
3.6 Kritikk til metode	35
4.0 PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE.....	35
4.1 Organisasjonsstruktur.....	36
4.1.1 Formell struktur:	36

4.1.2 Fysisk struktur	39
4.1.3 Kultur.....	41
4.2 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere.....	42
4.2.1 Myndiggjørende ledelse.....	42
4.2.2 Indre motivasjon	45
4.3 Kompetanseutvikling hos kunnskapsmedarbeidere	47
4.3.1 Kompetanse og kompetanseutvikling.....	47
4.3.2 Kompetanseutviklingen som prosess.....	48
5.0 KONKLUSJON TIL HOVEDPROBLEMSTILLING	60
6.0 VIDERE FORSKNING	63
7.0 LITTERATURLISTE	64

Figuroversikt

Figur 1 Fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133).....	16
Figur 2 Oppsummert modell av myndiggjørende ledelse (Amundsen,2019, s. 157).....	18
Figur 3 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Linda Lai, 2021, s. 15)	20
Figur 4 Hovedtema i intervjuguiden	30
Figur 5 Organisasjonskart, TAG	37
Figur 6 Organisasjonskart, Bucci	38

Tabelloversikt

Tabell 1 Hovedkategorier kompetansestrategier (Linda Lai, 2021, s. 42).....	22
Tabell 2 Oversikt over intervjuobjekt	30

1.0 INNLEDNING

Temaet for denne oppgaven er kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner. Vi har valgt å undersøke dette tema på bakgrunn av samfunnets økte fokus på kompetanse og utviklingen av det nye arbeidslivet. Denne oppgaven vil ta for seg noen sentrale aspekter ved kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner. I innledningen skal vi videre redegjøre for vår bakgrunn for valg av tema, avklare de viktigste begrepene, presentere problemstilling og forskningsspørsmål, spesifisere de avgrensningene vi har satt for oppgaven, og til slutt presentere kort de to casebedriftene våre. Oppgaven vår vil med det være en sammenligning av to casebedrifter.

Det nye arbeidslivet har endret seg fra industrisamfunnet over til dagens «kunnskaps- og informasjonssamfunn». Tall fra SSB viser at andelen nordmenn som tar høyere utdanning har økt fra 32,9 prosent til 36 prosent mellom 2016 og 2021 (SSB, 2023). Andelen personer med mer enn fire år høyere utdanning lå på 11 prosent i 2021. Organisering av kompetanse, kunnskap og informasjon har med det blitt mer sentralt i organisasjoner. Sammenlignet med tidligere har kunnskapsmedarbeidere blitt en av de viktigste produksjonsfaktorene. Dette indikerer fremveksten av et kunnskapssamfunn der det kan tenkes at de ansatte vil ha større evne til å regulere sin egen arbeidshverdag. I tillegg søker flere ansatte etter økt grad av autonomi og frihet, samt meningsfulle og utviklende arbeidsoppgaver (Pearce & Manz, 2005).

1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål

I den følgende delen skal vi redegjøre for bakgrunnen for valg av tema og formålet med forskningsprosjektet. Vi skal forklare hvorfor vi har valgt å undersøke fenomenet og hva slags kunnskap vi ønsker å finne fram til.

Formålet er å se på hvordan kompetansen tilegnes og deles innad i kunnskapsorganisasjoner, hvordan organisasjonen tilrettelegger for en slik prosess, og hvor mye de ansatte eventuelt styrer dette på egenhånd ved bruk av selvledelse. Når det gjelder bakgrunn viser vi til personlig interesse, og akademisk og samfunnsmessig relevans. Gjennom vår utdanning i økonomi og administrasjon har vi lært mye nytt innenfor emner som *Human Resource Management*, *Lærende ledelse*, *organisasjon og kultur* og *Organisasjon og ledelse*. Det var temaet kompetanseutvikling innenfor emnet *Human Resource Management* som fanget gruppens interesse.

Kunnskapsmedarbeidere ble interessant å rette seg inn mot siden det i dagens arbeidsliv har blitt vel så viktig med ansvar, anerkjennelse og utviklingsmuligheter, som lønn (Egerdal, 2019, s. 64).

Kunnskapsmedarbeidere ønsker ofte stor grad av autonomi i arbeidshverdagen, noe som påvirker

ledelsen og deres væremåte. I tillegg til dette er de ofte styrt av indre motivasjon, da de har et engasjement til selve aktiviteten, og ikke ytre belønninger (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 81). Det vil derfor ikke fungere med en ledelse som ønsker stor grad av kontroll. Det matcher bedre med en ledelse som legger opp til at medarbeideren i stor grad har muligheten til å lede sin egen hverdag. Dermed blir selvledelse et viktig moment når medarbeideren gjerne sitter med like høy eller høyere kompetanse enn lederen selv (Egerdal, 2019, s. 65). Det ligger altså mange interessante ringvirkninger rundt det å ha kunnskapsmedarbeidere i en bedrift.

Med utgangspunkt i generelle trekk ved kunnskapsmedarbeidere, som høy grad av autonomi, kreativitet og innovasjonsevne, valgte vi å avgrense studien til yrkesgruppen arkitekter. Arkitektyrket kan beskrives som et yrke som faller inn under definisjonen av en profesjon eller profesjonelt arbeid. Det kan være litt krevende å presist forklare hva profesjonelt arbeid er, men tradisjonelt sett utvikler det seg innenfor høyere utdanning. I lys av økende kompetansenivå blant arbeidstakere, vekker det særlig interesse å undersøke yrket arkitekt, ettersom det representerer en profesjon med langvarig historikk i å besitte høy faglig kompetanse og erfaring med håndtering av denne (Lai, 2021, s. 74).

1.2 Begrepsavklaring

I dette delkapittelet skal vi gjøre rede for noen av de mest sentrale begrepene tilknyttet vår oppgave.

Kompetanse og kompetanseutvikling:

Ifølge OECD (Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling) kan *kompetanse* defineres som «*evnene til å mobilisere kunnskap, ferdigheter, holdning og verdier, kombinert med en refleksiv læringsprosess, for å kunne engasjere og samhandle.*» (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Kompetanseutvikling derimot handler om å tilegne seg ny kompetanse på områder hvor det mangler. Dette gjennomføres for å kunne løse oppgaver eller nå konkrete mål (Amundsen, 2019, s. 193).

Kunnskapsbedrifter og kunnskapsorganisasjoner:

I litteraturen skiller det mellom kunnskapsbedrifter og kunnskapsorganisasjoner.

«*Kunnskapsbedrifter har sin virksomhet konsentrert om utførelse av intellektuelle, analytiske, eller utviklende arbeidsoppgaver. Arbeidet har preg av skreddersydde løsninger mer enn standardisert produksjon og leveranser.*» (Andersen et al., 2014, s. 14). *Kunnskapsorganisasjoner* derimot, består av medarbeidere som gjerne både vet og kan mer, i tillegg til å ha mer spesifikk kompetanse på sitt fagområde enn lederne. Medarbeiderne har gjerne en spesialisert kompetanse fra utdanning som de bearbeider og videreutvikler gjennom erfaring fra daglig arbeid. Lederens oppgave blir mer rettet mot å forvalte og utvikle denne kompetansen til det beste både for organisasjonen og den enkelte medarbeider (Amundsen, 2019, s. 147).

Vi kommer videre gjennom oppgaven til å at utgangspunkt i begrepet kunnskapsorganisasjoner fremfor kunnskapsbedrifter. Dette er fordi vi mener at begrepet er enda mer rettet mot de to casebedriftene vi skriver om i denne oppgaven. Dermed vil vi opprettholde skillet mellom disse to begrepene, og se bort fra kunnskapsbedrifter.

Kunnskapsmedarbeidere og profesjon:

«Kunnskapsmedarbeidere er høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres» (Egerdal, 2019, s. 63).

Profesjonsbegrepet kan være vanskelig å forholde seg til, men en profesjonsutøver er spesialist når det gjelder å håndtere bestemte funksjoner eller behov. Dette begrepet bygger på en forutsetning om profesjonell autonomi, som igjen bygger på kunnskap og utøvelse av skjønn (J. Irgens & Wennes, 2011, s. 157-158).

Autonomi:

Direkte oversatt betyr autonomi selvstyre, selvbestemmelse og selvstendighet. «I arbeidslivssammenheng innebærer autonomi at man blir delegert makt og myndighet til blant annet å kunne planlegge arbeidet, bestemme arbeidsmetoder og beslutte innenfor sitt ansvarsområde og handlingsrom» (Amundsen, 2019, s. 44). Her er det viktig å ta i betraktning at autonomien ikke vil være fullstendig i en jobbsituasjon, fordi det ikke er mulig å unngå alt av rammer, bestemmelser og regler som finnes i organisasjonen. Derfor blir det mer riktig å se på graden av autonomi, selv om graden objektivt sett kan oppleves ulikt fra person til person.

Selvledelse:

Defineres som «en prosess hvor individer får anledning til å kontrollere sin egen atferd og påvirke og lede seg selv ved å bruke et sett med spesielle atferdsmessige og kognitive strategier» (J. Irgens & Wennes, 2011, s. 145).

1.3 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av interessen for kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner. For å forstå hvordan denne prosessen foregår har det vært nødvendig med et dypdykk i hvordan dette skjer. Med dette endte vi på problemstillingen «**Hva kjennetegner kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner?**». For at vi lettere skulle klare å svare på denne problemstillingen kom vi videre frem til tre ulike forskningsspørsmål:

1. «Hvordan påvirker strukturen i kunnskapsorganisasjoner kompetanseutviklingen?»
2. «Hvor sentralt er autonomi og indre motivasjon i kunnskapsorganisasjoner?»
3. «Hvordan planlegges, implementeres og evalueres kompetansen i kunnskapsorganisasjoner?»

1.4 Presentasjon av casebedriftene

I vår oppgave har vi valgt å sammenligne to bedrifter av ulik størrelse. Vi endte opp med å kontakte de to firmaene Bucci Arkitektur & Design og Tag Arkitekter. Dette gjorde vi for å få et stort nok spekter av synspunkter til å se på eventuelle forskjeller i deres kompetanseutvikling.

TAG Arkitekter ble etablert i Oslo i 2009. Bedriften ble startet av Morten Longum og Lars Eirik Ulseth, og allerede samme år doblet de antallet ansatte til fire. I 2011 ble avdelingen i Bergen etablert, og 2016 etablerer TAG også en avdeling i Trondheim. Bedriften har i dag 135 ansatte fordelt på disse tre byene, noe som gjør at bedriften i alt defineres som stor. TAG tilbyr tjenester innen arkitektur, landskap, interiørarkitektur, områdeutvikling, regulering, byggesak, bim, bærekraft og bygningsfysikk & dagslysberegning (TAG, 2019).

Bucci Arkitektur & Design ble etablert i Ulsteinvik i 2005 av sivilarkitekt Georg Grimstad. I dag har bedriften totalt tre ansatte med titlene sivilarkitekt, daglig leder og sivilingeniør innen arealplanlegging. Antallet ansatte gjør at bedriften defineres som liten. De tilbyr tjenestene; større prosjekt, eneboliger, hytter og interiør, eksteriør og design. Bedriften har en stor bredde i prosjekter de tar for seg, alt fra boligdesign til møbeldesign/innredning av båt (Bucci, u.å.).

1.5 Avgrensning

Forskningsområdet vårt er avgrenset til to arkitektfirma, TAG Arkitekter og Bucci Arkitektur & Design. Vi vil gjennom oppgaven henviser til TAG som casebedrift 1, og Bucci som casebedrift 2. Vi ønsker å spesifisere at når vi skriver TAG i teksten, så sikter vi til TAG Arkitekter avdeling Bergen, ikke overordnet konsern. TAG vil dermed gå under definisjonen for en mellomstor bedrift, med sine totalt 30 ansatte. Bucci derimot defineres som liten bedrift. Med små bedrifter menes alle bedrifter med ansatte under 20 personer, mellomstore er bedrifter med 21- 100 ansatte, mens store defineres av bedrifter over 100 ansatte (NHO, u.å.). Vi ser derfor bort fra stor bedrift i denne oppgaven. Det kan være greit å merke seg at Bucci befinner seg i det laveste sjiktet av det man kan definere som en liten bedrift.

TAG ble kjøpt opp av Sweco Architects høsten 2020, men selve «overgangen» skjedde i februar i år, 2023 (Aga, 2022 ; Respondent 1T, personlig kommunikasjon, 20.04.23). Det vil si at organisasjonen har beholdt navnet TAG Arkitekter frem til februar, før de formelt gikk over til Sweco Architects. Siden denne overgangen er såpass nylig, var respondentene noe usikre på den nye situasjonen. Vi har derfor valgt å avgrense oppgaven til deres erfaringer og praksis fra TAG Arkitekter for å unngå forvirring og noe vage svar.

1.6 Disposisjon av oppgaven

I neste del av oppgaven, vil vi presentere relevant teori som vi skal ta i bruk for å kunne besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Kapittel 3 i oppgaven vil ta for seg våre metodiske valg. I det 4 kapittelet vil vi presentere, analysere og diskutere våre funn. Vi vil i det femte kapittelet oppsummere våre viktigste funn før vi presenterer våre konklusjoner. I det siste kapittelet skal vi diskutere hvorvidt denne oppgaven er relevant for videre forskning.

2. TEORIGRUNNLAG

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens teorigrunnlag. Først og fremst vil vi se på organisasjonsstruktur der vi går nærmere inn på både formell- og fysisk struktur, i tillegg til kultur. Videre vil vi se på ledelse av kunnskapsmedarbeidere med fokus på myndiggjørende ledelse og dens påvirkning på autonomi og selvledelse, samt viktigheten av indre motivasjon. Til slutt skal vi gjøre rede for teori rundt kompetanseutvikling. Der vil vi blant annet se på planlegging, implementering og evaluering av kompetansetiltak i organisasjoner.

2.1 Organisasjonsstruktur

Det er mange årsaker til hvorfor man bør studere organisasjonsstruktur. Ved å studere organisasjoners interne struktur kan man blant annet få en bedre forståelse av organisasjoner og hvordan de fungerer. Strukturen i en organisasjon har også stor betydning for hvordan personalarbeidet er organisert (Egerdal, 2019, s. 43). Vi skal i dette delkapittelet se på både formell og fysisk organisasjonsstruktur, samt kultur. Dette skal gi en innsikt i hvordan en organisasjon kan struktureres for å legge til rette for kompetanseutvikling, selvledelse og teamarbeid.

2.1.1 Formell struktur

Den formelle organisasjonsstrukturen består av «*forventninger til hva en ansatt skal jobbe med, hvordan jobben skal utføres, hvem man i hovedsak skal jobbe sammen med, og hvem man må spørre om lov til å gjøre noe.*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 20). Viktige elementer i en formell organisasjonsstruktur er lokalisering av beslutningsmyndighet og mekanismer for koordinering. Den formelle strukturen har påvirkning på en organisasjons effektivitet og produktivitet, arbeidsmiljø og motivasjon, kommunikasjon, beslutninger, makt og konflikt, og innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68-70).

2.1.1.1 Koordineringsmekanismer

Koordineringsmekanismer skal sørge for å koordinere arbeidet i en organisasjon. Organisasjoner må anvende flere koordineringsmekanismer etter hvert som kompleksiteten i organisasjonen øker. Jo flere spesialiseringer, for eksempel profesjoner, avdelinger eller kontorer en organisasjon har, desto

større vil behovet for koordinering være. Jacobsen og Thorsvik skiller mellom syv ulike måter å koordinere arbeidet på: gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av arbeidsoppgaver, standardisering av resultater, standardisering av kunnskap, standardisering av normer, og horisontale ordninger for samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 84-89). Den mest relevante koordineringsmekanismen for vår oppgave som vi skal se nærmere på er *standardisering av resultater*.

Standardisering av resultater handler om å spesifisere hvilke resultater man ønsker at arbeidet skal gi. Denne typen koordinering kan anvendes i tilfeller med komplekse oppgaver eller der oppgavene endrer seg over tid, og der det er behov for samarbeid mellom flere mennesker og grupper. Det er da opp til de ansatte selv å finne ut hvordan de kan løse oppgavene best mulig. En begrensning for denne koordineringsmekanismen er at det ofte er vanskelig å tydelig definere hva resultatet eller målet med en oppgave skal være (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 86-87).

2.1.1.2 Fordeling av beslutningsmyndighet

De fleste organisasjoner har et *hierarki*, altså en formell fordeling av beslutningsmyndighet. Kort sagt handler det om «*hvem som kan bestemme hva i hvilke situasjoner*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 80). Dersom en bedrift har mange nivåer med ledere sier vi gjerne at den har en hierarkisk struktur. Dette illustreres ved en pyramide med toppleder helt i toppen og medarbeiderne helt i bunn. Motsatt sier vi at en bedrift har en flat struktur dersom det er kort vei til topplederen. Flat struktur fungerer best i små bedrifter eller bedrifter med høyt utdannede og selvstendige medarbeidere (NDLA, 2019).

Når det kommer til å angi på hvilket nivå beslutningsmyndigheten er plassert i en organisasjon bruker vi gjerne begrepene sentralisering og desentralisering. *Sentralisering* vil si at myndighet til å ta avgjørelser flyttes opp i hierarkiet, til ledernivåene. *Desentralisering* betyr at alle beslutninger fattes på det laveste nivå i hierarkiet, og de ansatte selv bestemmer hva de skal gjøre og hvordan de skal løse arbeidsoppgaver. I en svært sentralisert struktur vil alle saker avgjøres hos topplederen, mens i en svært desentralisert struktur vil alle saker avgjøres av den enkelte ansatte. Graden av sentralisering/desentralisering kan gjerne variere mellom ulike typer arbeidsoppgaver innenfor samme organisasjon. Organisasjoner som har behov for å være fleksible og tilpasningsdyktige vil ofte desentralisere så mye beslutningsmyndighet som mulig. Organisasjoner som derimot har behov for likebehandling og forutsigbarhet sentraliserer ofte beslutningsmyndigheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 82-83).

2.1.1.3 Strukturelle konfigurasjoner

Strukturelle konfigurasjoner viser til hvilken type form en organisasjon har og hvordan den ser ut.

Henry Mintzberg definerte en modell med fem konfigurasjoner som til sammen utgjør ulike organisasjonsstrukturer: entreprenørskapsorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, ad-hoc-krati, og divisjonalisert struktur. Denne modellen samler ulike funksjoner i grupper, og illustrerer hvordan deres størrelse og innflytelse i en organisasjon varierer ut fra organisasjonens eksterne utfordringer og strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 93). Vi skal videre se på to av de fem konfigurasjonene fra Mintzbergs modell, da de er mest relevante for vår oppgave.

Entreprenørorganisasjonen:

Denne typen organisasjonsform fremstår som liten, og kjennetegnes ved en enkel struktur. Organisasjonen er oversiktlig, og har ofte en sterk grunnlegger som ønsker sterk styring. Beslutningsmyndigheten i organisasjonen er som regel sentralisert, og lederen tar de fleste beslutninger. Organisasjonen har lite spesialisering på individnivå, og en og samme person må derfor gjerne gjøre flere oppgaver. Denne organisasjonsformen gir en rekke fordeler. Dette inkluderer betydelig fleksibilitet, evnen til raskt å tilpasse seg endringer i omgivelsene og lave administrative kostnader. Svakheter med denne organisasjonsformen er at det ofte er uklare ansvarsområder, og at det lett kan oppstå administrativt rot og problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 94).

Det profesjonelle byråkratiet:

Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved profesjonalisering, og at de ansatte har mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i arbeidet sitt. Beslutningsmyndigheten er desentralisert fordi organisasjonen består av profesjonelle ansatte som har tilegnet seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter gjennom sin utdanning. Organisasjonsformen legger vekt på å standardisere oppgaveløsningen ved å systematisk rekruttere profesjonelle med en felles fagkunnskap. Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes også ved at de har et desentralisert byråkrati, altså at beslutningsmyndighet i faglige spørsmål er delegert til de ansatte. Styrker ved organisasjonsformen er at den sikrer godt faglig arbeid og raskere problemløsning og saksbehandling. Svakheter er at det kan oppstå samarbeids- og styringsproblemer, og det kan være vanskelig å kontrollere organisasjonens kostnader, da de profesjonelle setter faglig standard framfor økonomi (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 96).

2.1.2 Fysisk struktur

Når man studerer organisasjonsstruktur, er det viktig å også se nærmere på organisasjonens fysiske struktur for å se hele bildet. Vi kan dele inn fysisk struktur i to hoveddeler: fysisk lokalisering og fysisk utforming (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 103).

Fysisk lokalisering:

Fysisk lokalisering handler om organisasjoners forhold til omgivelsene. I tidligere tider var tilgjengelighet til både råvarer, naturressurser og transportkanaler det viktigste når det gjaldt lokalisering av organisasjonen. I dag er lokalisering bestemt ut fra tilgjengelighet på kvalifisert arbeidskraft. Et eksempel på en slik utvikling er at relaterte kompetanseorganisasjoner samlokaliserer seg i nærheten av relevante universitets- og forskningsmiljøer. Formålet med dette er at *«bedriftene kan utveksle erfaringer, utnytte hverandres arbeidskraft, levere produkter til hverandre og utvikle former for samarbeid som skaper fordeler.»* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 103).

Fysisk utforming:

Den fysiske utformingen, for eksempel hvordan bygninger er utformet i organisasjonen, påvirker hvordan mennesker handler og samhandler. Fysisk avstand er en av dimensjonene som har størst betydning når det gjelder fysisk utforming, for jo nærmere man sitter, desto mer kontakt har man. Denne dimensjonen handler om at mennesker er lokalisert i ulik avstand fra hverandre i en organisasjon. Den andre dimensjonen er muligheten til å skjerme seg mot samhandling med andre, og muligheten for privatliv. Om de ansatte befinner seg i åpne kontorlandskap eller har egne, lukkede kontorer er altså en viktig faktor ved den fysiske strukturen. Strukturens fleksibilitet og innredning av kontorer og fellesareal er også dimensjoner innen fysisk utforming. Dette påvirker hvem som snakker med hvem og generelt kommunikasjonen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 104).

2.1.3 Kultur

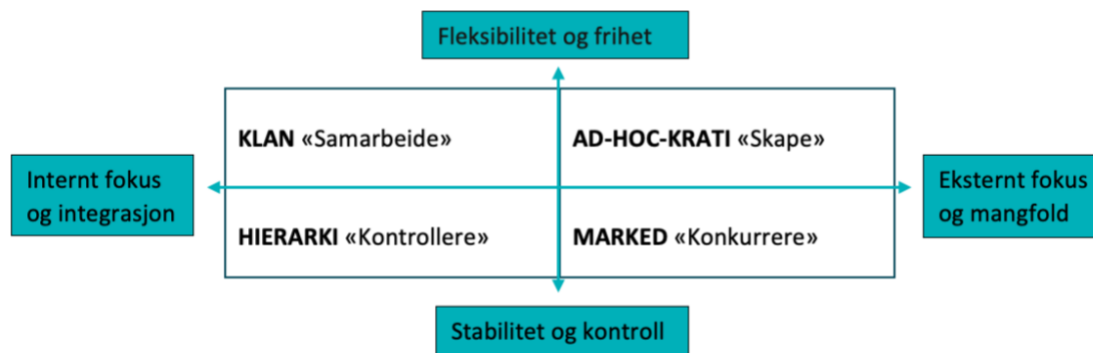
Vi kan definere organisasjonskultur som *«de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»* (Egerdal, 2019, s. 42). Kultur og struktur kan være like viktig for hvordan en organisasjon fungerer, og kan gjensidig påvirke hverandres effekt på de ansattes atferd og prosessene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 150). Organisasjonskultur kan blant annet påvirke: organisasjoners suksess, tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-122).

Selv om de fleste organisasjoner til en viss grad har ulik kultur, er det noen kulturelle trekk som går igjen. Noen av trekkene er blant annet organisasjonens struktur, strategi, og hvilke omgivelser de operer i (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 132). Vi kan klassifisere kulturer langs to sentrale dimensjoner:

1. Om organisasjonen vektlegger verdier som selvstyre, fleksibilitet og dynamikk, eller om de vektlegger kontroll, stabilitet og forutsigbarhet.

2. Om organisasjonen vektlegger verdier som internt fokus, enhet og integrasjon, eller om de vektlegger eksternt fokus, mangfold og konkurranse.

Ved å kombinere disse dimensjonene får vi fire typiske kulturtyper: klan, ad-hoc-krati, hierarki, og marked (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133). Vi skal se nærmere på de to typene kultur som er mest treffende for vår oppgave, altså *klan* og *ad-hoc-krati*.



Figur 1 Fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133)

Klan: Her er det en grunnleggende antakelse om at effektivitet først og fremst er noe som skapes gjennom tett samarbeid. Fellesskap, frihet for den enkelte medarbeider, utvikling av kommunikasjonskompetanse og samarbeidsevne står sentralt i denne kulturen. Lederen fungerer her som en «trener», lagbygger og tilrettelegger. I slike kulturer utvikler det seg tette bånd mellom menneskene i organisasjonen og samarbeid er det helt sentrale. Denne typen kultur har en del likhetstrekk med *det profesjonelle byråkrati* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133-134).

Ad-hoc-krati: Her er effektivitet knyttet til innovasjon som skaper nye produkter og nye måter å gjøre ting på. Verdier vektlegger fleksibilitet, se verden fra nye perspektiver, og evne til å kombinere flere ting. Lederen fungerer som entreprenør og innovatør. Kreativitet er en viktig faktor, og konflikt anses som en kilde til innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134).

2.2 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

I dette delkapittelet skal vi se på myndiggjørende ledelse og dens påvirkning på ansattes autonomi og selvledelse. Videre er det interessant å se på hvordan dette påvirker den ansattes indre motivasjon. Kunnskapsmedarbeidere sitter gjerne med en så høy kompetanse, at arbeidsgiver i mange tilfeller er mer avhengig av medarbeiderne enn omvendt. Når motivasjonen tar slutt, kan det være vanskelig å tvinge dem til å ville arbeide. Det kan derfor være vanskelig for ledere å sikre motivasjon og produktivitet hos autonome medarbeidere (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 68-69).

2.2.1 Myndiggjørende ledelse

«Myndiggjørende ledelse innebærer, gjennom maktdeling, motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte, å lede medarbeidere slik at de opplever myndiggjøring, utvikler selvledelse og tar i bruk sin autonomi innenfor forente handlingsrom.» (Amundsen, 2019, s. 139). Det har vært en økende interesse for myndiggjørende ledelse i nyere tid. Dette har mest sannsynlig en sammenheng med at denne formen for ledelse har noen sentrale trekk ved dagens arbeidsliv når det gjelder kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeiderne gis autonomi og tillit for å lede seg selv innenfor bestemte rammer (Amundsen, 2019, s. 134).

En naturlig konsekvens av myndiggjørende ledelse er at medarbeidernes avhengighet av lederes beslutninger og instruksjoner blir mindre. Det vil fortsatt være behov for ledere, men relasjonen mellom leder og medarbeider endres. Det blir lagt mer vekt på rammer, retning og relasjonell støtte, og mindre vekt på styring, overvåking og kontroll (Amundsen, 2019, s. 137).

Vi kan oppsummere en myndiggjørende leders funksjon i en modell bestående av tre hovedprinsipper: *Dele makt (Gi autonomi)*, *Motivasjonsstøtte* og *Utviklingsstøtte* (Amundsen, 2019, s. 157). Vi har valgt å avgrense modellen til det første prinsippet som omhandler maktdeling. Her finner vi de tre punktene:

1. *Delegere*: handler «(..) om at medarbeidere gis autoritet til å opptre og handle på vegne av lederen.» (Amundsen, 2019, s. 139).
2. *Tydeliggjøre handlingsrom*: setter rammer for autonomien, det vil si «den enkeltes «bevegelsesfrihet» når det gjelder hva som er akseptert og legitimt å gjøre, og hva som ikke er det.» (Amundsen, 2019, s. 141).
3. *Klargjøre oppdraget*: handler om å klargjøre mål og retning for arbeidet, dette skjer mellom leder og medarbeider (Amundsen, 2019, s. 142).

For å gjøre det oversiktlig har vi valgt å lage vår egen illustrasjon som kun trekker frem delen vi har gjort rede for, nemlig *Dele makt (Gi autonomi)*.



Figur 2 Oppsummert modell av myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019, s. 157)

Kjerneområdet for myndiggjørende ledelse er å skape gode betingelser for autonomt arbeid og utvikling av selvledelse. *Selvledelse* kan defineres som «en påvirkningsprosess som gjør folk i stand til å styre og motivere seg selv i retning av egne mål og ambisjoner.» (Bastesen et al., 2020). Denne formen for ledelse har forutsetning til å være egnet for høyt utdannede og autonome kunnskapsmedarbeidere (Bastesen et al., 2020). Den grunnleggende ideen er at medarbeidere selv kan håndtere mange av påvirkningsprosessene som vanligvis utøves av ledelsessystemer og ledere. For medarbeidere vil konstruktiv selvledelse være viktig for å kunne håndtere økt ansvar, autonomi og myndighet i arbeidet (Amundsen, 2019, s. 189).

2.2.3 Indre motivasjon

I mange tilfeller tilfredstiller kunnskapsarbeid i seg selv mange av kriteriene for utvikling av indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeideren. Noen eksempler på viktige elementer som er innebygd i kunnskapsarbeid er variasjon, selvstendighet, mening og tilbakemelding. I tillegg stiller arbeidsoppgavene ofte høye krav til kompetanse som gjør at kunnskapsmedarbeideren må strekke seg enda lengre. Dette bidrar til motivasjon og utholdenhet for arbeideren (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 86). Selvledelse og autonomi kan påvirke de ansattes indre motivasjon i kunnskapsorganisasjoner. Indre motivasjon referer i den sammenheng til engasjement for aktivitetens egen del, og forutsetter ikke en ytre belønning. Arbeidet er en belønning i seg selv og dermed motiverende (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 81).

Richard Hackman og Greg Oldham sin jobbkarakteristikkmodell trekker frem sentrale kjennetegn ved jobben, blant annet autonomi (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 287). Dette skal videre bidra til å skape opplevd mening hos medarbeideren og føre til indre motivasjon hos den ansatte (Amundsen, 2019, s. 25). Jobbkarakteristikkmodellen kan deles inn i tre dimensjoner:

1. *Mening i arbeidet*: handler om å oppleve meningen i arbeidet og kan videre deles inn tre deler:
 - a. Variasjon og ferdigheter er antallet operasjoner den ansatte gjør i en jobb.
 - b. Oppgaveidentitet går ut på i hvilken grad den ansatte gjør en fullstendig/identifiserbar del av prosjektet.
 - c. Oppgavebetydning handler om den enkelte ansatts oppfattelse av viktigheten av oppgaven.
2. *Opplevd ansvar og autonomi*: handler om å ha kontroll over arbeidsoppgavene man utfører.
3. *Kunnskap om resultatene av eget arbeid*: tar for seg om den ansatte får feedback på hvor godt arbeidet utføres (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 287).

2.3 Kompetanseutvikling

I dette teorikapitlet vil vi presentere teori vi anser som relevant innenfor problemstillingen vår, samt forskningsspørsmålet: «*Hvordan planlegges, implementeres og evalueres kompetansetiltak i kunnskapsorganisasjoner?*». Vi vil starte med en presentasjon av hva kompetanse er og hvorfor det er viktig å jobbe med kompetanseutvikling. Videre i dette delkapitlet vil vi presentere teori om kompetanseutvikling med utgangspunkt i modellen til Linda Lai om strategisk kompetanseledelse.

2.3.1 Hva er kompetanse og kompetanseutvikling?

Kompetanse er et sammensatt og komplekst begrep. Linda Lai definerer kompetanse som «*Den samlede kunnskapen, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*» (Egerdal, 2019, s. 432). Kompetanse tilegnes gjennom utdanning, opplæring, arbeidserfaring og påløpende kompetanseutvikling på arbeidsplassen, samt gjennom ulike typer etter- og videreutdanninger. Skal en organisasjon lykkes med å nå strategiske og økonomiske mål, vil det være viktig å sikre at medarbeiderne har den rette kompetansen (Egerdal, 2019, s. 431).

Kompetanseutvikling menes som systematiske lærings- og utviklingstiltak med det formål å forbedre individuelle, gruppemessige og organisatoriske prestasjoner i arbeidssammenheng (huma, 2022).

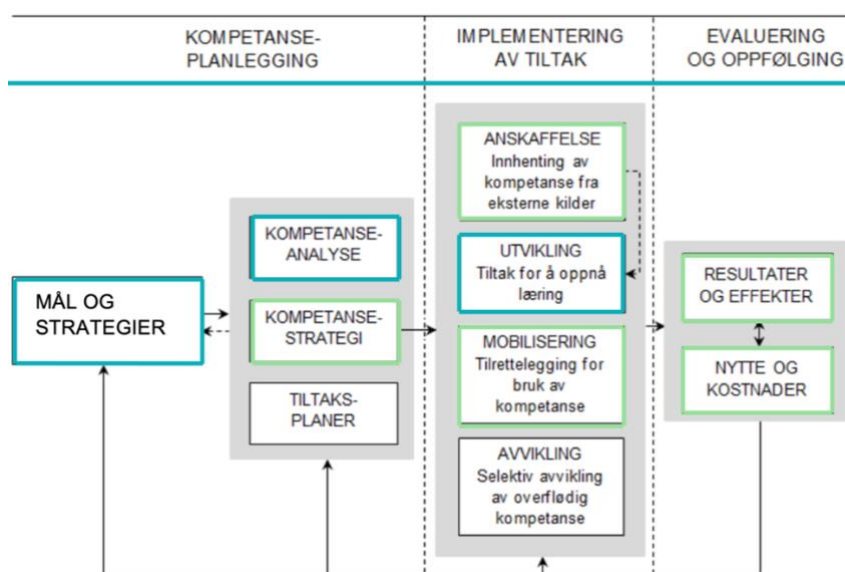
Dette kan gjøres strategisk i regi av HR-enheten og/eller ledelsen, eller på eget initiativ fra de ansatte. Det vil være viktig å gjøre dette på en effektiv og god måte for at kompetansetiltakene faktisk fører til at virksomheten når de målene som er satt (Egerdal, 2019, s. 431).

Det foreligger en betydelig variasjon i hvordan kompetanseutvikling praktiseres i organisasjonssammenheng. Det vil derfor eksistere ulike fremgangsmåter for hvordan man går frem med kompetanseutviklingen, basert på hvilken bransje man er i, og hvilken kompetanse man besitter

fra før av. For å kunne foreta gode og hensiktsmessige kompetanseutviklingsvalg vil god strategisk kompetanseledelse være en hensiktsmessig fremgangsmåte (Egerdal, 2019, s. 439).

2.3.2 Strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, implementering og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Egerdal, 2019, s. 439). Prosessen kan forklares ved bruk av denne illustrasjonen laget av Linda Lai:



Figur 3 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Linda Lai, 2021, s. 15)

Strategisk kompetanseledelse er ifølge Lai en prosess som består av flere sammenhengende ledd.

Når vi videre skal gå gjennom denne modellen vil vi dele den inn i følgende tre deler:

kompetanseplanlegging, implementering av tiltak, og evaluering og oppfølging. For å gjøre vektleggingen av underpunktene mer oversiktlig har vi valgt å markere fokusområdene blå, og de litt mindre viktige delene grønne. De punktene uten markering, ser vi ikke på som relevante for vår oppgave, og er dermed noe vi ser helt bort fra.

2.3.2.1 Kompetanseplanlegging

Mål og strategier:

For de fleste organisasjoner er det viktig å ta utgangspunkt i mål når man skal planlegge kompetansetiltak. Målene kan være både store og små, og styrer hvilken strategi som blir valgt for å dekke det eventuelle kompetansegapet i organisasjonen (Egerdal, 2019, s. 439). Den ønskede hensikten med bruken av god kompetanseledelse, er at det skal føre til fremtidig måloppnåelse. For å

oppnå dette, er det viktig at de strategiske og økonomiske målene er klare og tydelige (Egerdal, 2019, s. 440).

Kompetanseanalyse:

Når man har fått oversikt over hvilke mål virksomheten ønsker å oppnå, vil neste steg være å finne ut av hvilken kompetanse virksomheten trenger for å nå de målene som er satt, hvilken kompetanse som er viktig å beholde, og hva som må videreutvikles (Egerdal, 2019, s. 440). Det vil da være relevant å gjennomføre en kompetanseanalyse. Dette må gjøres på bakgrunn av strategien og målene som er satt av virksomheten, og innebærer tre hovedaktiviteter: *kravanalyse*, *kompetansekapitalanalyse* og *behovsanalyse* (Lai, 2021, s. 68). I denne oppgaven vil kun se nærmere på kravanalyse da den er mest relevant.

Kravanalyse er en analyse av kompetansekrav, som vil si hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å nå sine mål, og utføre ulike funksjoner og oppgaver. Når man skal gjennomføre en kravanalyse er det tre ulike kilder til kompetansekrav: målbaserte-, normative- og organisatoriske kompetansekrav (Lai, 2021, s. 68).

1. *Målbaserte kompetansekrav*: utledes direkte fra organisasjonens mål og strategier. Her vil det være avgjørende å klargjøre hvilken kompetanse som er viktig, samt hvilket nivå av kompetanse som ønskes (Lai, 2021, s. 68-69).
2. *Normative kompetansekrav*: avledes fra ulike lover, retningslinjer, normer og anbefalinger som er relevant for organisasjonens aktivitet og funksjoner. Disse kravene kan komme fra myndighetene og staten, og kan komme i form av politiske beslutninger, offentlige utredninger, samt gjennom eksplisitte krav til formell utdanning for visse yrker og profesjoner (Lai, 2021, s. 72-73).
3. *Organisatoriske kompetansekrav (idealkrav)*: stammer fra medarbeidernes individuelle forventinger, ønsker og idealer, i tillegg til observasjoner av forbedringspotensial (Lai, 2021, s. 68). Medarbeidere og mellomledere representerer verdifulle kilder til informasjon om ulike konkrete kompetansekrav, da de ofte har den mest detaljerte innsikten i de ulike funksjoner og oppgaver som faktisk utføres (Lai, 2021, s. 74-75).

Kompetansestrategi:

Ved funn av et eventuelt kompetansegap, vil neste steg være å lage en kompetansestrategi. Det er flere måter å kategorisere kompetansestrategier på. Ifølge Dyer og Holder kan kompetansestrategier deles inn i tre kategorier: tilføring, investering og involvering (Lai, 2021, s. 41). Nedenfor kan man se en tabell vi har laget med utgangspunkt i Lais hovedkategorier for kompetansestrategier. Vi har valgt

å fjerne avviking, da vi ikke ser på den som relevant for vår oppgave. Denne modellen gir en sammenfatning av hovedtrekkene i de ulike kompetansestrategiene.

Tiltaksområder	Kompetansestrategi		
	Tilføring	Investering	Involvering
Anskaffelse	Skaffe arbeidskraft: klart definerte og/ eller lave kompetansekrav	Tiltrekke og velge ut medarbeidere basert på høye og/ eller differensierte kompetansekrav	Tiltrekke medarbeidere med høy kompetanse og/ eller bredt kompetansepotensial
Utvikling	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling.	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling: systematiske tiltak.	Kontinuerlig kompetanseutvikling med større vekt på uformell læring.
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet.	Benytte kompetanse innenfor bredt definerte oppgaver med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet.	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring: høyinvolveringskultur.

Tabell 1 Hovedkategorier kompetansestrategier (Linda Lai, 2021, s. 42)

2.3.2.2 Implementering av tiltak

Når man har dannet en kompetansestrategi er det videre relevant å finne ut av hvilke kompetansetiltak organisasjonen skal benytte for å tette eventuelle kompetansegap.

«Kompetansetiltak utgjør investeringer for å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse, basert på en definert kompetansestrategi» (Lai, 2021, s. 16). I vår oppgave fokuserer vi i hovedsak på kompetanseutviklingstiltak, men vi vil også kort nevne anskaffelse og mobilisering av kompetanse, da vi ser på dem som relevante.

Anskaffelse av kompetanse:

Det eksisterer flere muligheter for å øke kompetansen i en organisasjon dersom man ser bort ifra kompetanseutvikling. Blant disse finner vi rekruttering av nye ansatte, samarbeid med andre organisasjoner, samt bistand fra eksterne kompetansesentre som for eksempel høyskoler og universiteter (Lai, 2021, s. 16).

Mobilisering av kompetanse:

Mobilisering av kompetanse handler om å organisere kompetansen på en best mulig måte. For å sikre best mulig ytelse, måloppnåelse og verdiskapning, er det nødvendig å utnytte medarbeidernes kompetansekapital gjennom adekvate oppgaver og utfordringer som er relevante for deres kompetanseområder (Lai, 2021, s. 153).

Utvikling av kompetanse:

Utvikling av kompetanse handler om ulike tiltak man kan gjøre for å oppnå læring. Det vil være spesielt viktig for dem som velger å koble kompetanseutviklingen opp mot egne kompetansekrav og -behov, at de har innsikt i ulike læringsformer og -metoder samt ulike typer tiltak for kompetanseutvikling for å kunne gjøre gode valg. Ved god planlagt kompetanseutvikling, oppretter man tiltak som skal oppnå eller forsterke *læring* blant medarbeiderne i en organisasjon (Lai, 2021, s. 112). Videre i oppgaven vil vi gjøre rede for lærings-begrepet, i tillegg til formell og uformell læring i organisasjoner.

Læring og læringsmetoder:

«Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial» (Lai, 2021, s. 114).

Vi vil videre ta for oss noen sentrale læringsmetoder som blir brukt til kompetanseutvikling i organisasjoner. Det er vanlig å skille mellom uformell og formell læring, og det vil derfor være relevant å klassifisere læringsmetodene som brukes i organisasjoner i held til uformelle og formelle læringsmetoder.

Uformell læring:

Uformell læring er en implisitt læringsprosess som skjer uten at den lærende nødvendigvis har forhåndsdefinerte læringsmål eller er bevisst på den pågående læringsprosessen (Lai, 2021, s. 119).

- *Læring gjennom innsikt:* Innenfor den kognitive tilnærmingen til læring blir viktigheten av individets rolle, forståelse og indre motivasjon vektlagt, og man fokuserer på læring gjennom innsikt, også kjent som eksplisitt læring. Dette forklares ved at medarbeiderne lærer ut fra innsikt i at nye kunnskaper og ferdigheter, vil være nyttig i forbindelse med nåværende og fremtidige oppgaver. Et eksempel på dette kan være å søke etter utvikling av sin kompetanse for å fullføre oppgaver på best mulig måte.
- *Observasjonslæring:* Læring kan skje gjennom observasjon, både bevisst og ubevisst. Et eksempel på dette er at nye medarbeidere observerer mer erfarne medarbeidere for å lære (Lai, 2021, s. 118). Et prinsipp som har stor effekt på denne tilnærmingen er det velkjente prinsippet «leading by example» (Lai, 2021, s. 117).
- *Kompetansedeling:* I de fleste organisasjoner er medarbeidere i nærmest kontinuerlig dialog med andre medarbeidere, og deltar i diskusjoner som kan føre til et læringspotensial. Dette demonstrerer at dialogbasert læring er en anerkjent metode for kunnskapstilegnelse. Her vil man lære å vurdere både egne og andres argumenter på en kritisk måte, som kan føre til

kompetanseheving (Lai, 2021, s. 117). Kompetansedeling kan også forekomme som en formell læringsform, men skjer som regel uformelt.

Formell læring:

Formell læring er en strukturert læringsprosess som er planlagt og gjennomført gjennom organiserte læringstiltak, som for eksempel eksterne utdanningsinstitusjoner og kursarrangører, arbeidsplassbaserte opplæringsprogrammer eller samarbeid mellom organisasjoner og profesjonelle kompetansesentre (Lai, 2021, s. 119).

- *Forelesning/kurs:* er en av de mest utbredte læringsmetodene i skoleverket, høyere utdanning og ved kompetanseutvikling i arbeidslivet. Dette er det mange organisasjoner som bruker, og ofte skjer det gjennom egne kurs om et sentralt element eller enkeltstående forelesninger om utvalgte tema (Lai, 2021, s. 121).
- *Diskusjon i grupper:* Som tidligere nevnt kan uformell læring forekomme gjennom diskusjoner. I denne sammenhengen kan diskusjon bli anvendt som en formell læringsmetode, da igjennom bruk av grupper og team (Lai, 2021, s. 121).
- *Demonstrasjoner/rollemodellering:* Rollemodellering innebærer at man bruker enten en person som rollemodell eller praktiske demonstrasjoner for den kompetansen man ønsker at en person skal tilegne seg (Lai, 2021, s. 123). Et eksempel på dette er YouTube. I tillegg tilbyr mange organisasjoner tilgang til gjennomganger av hvordan nye programvarer eller verktøy fungerer slik de ansatte kan sette seg inn i dette på egenhånd.
- *Veiledning:* er en læringsmetode som ofte blir benyttet i regi av nyansettelser. Denne læringsmetoden finner vanligvis sted på selve arbeidsplassen, og innebærer at det pekes ut en veileder eller instruktør som skal overføre sin kompetanse til en annen medarbeider. En ordning som ofte blir brukt i denne settingen er *fadderordningen*. Den går ut på at alle de nyansatte får en egen fadder som følger den nyansatte igjennom en lengre tidsperiode (Lai, 2021, s. 124).
- *Selvstudier:* refererer til en form for planlagt læring der individuelle deltakere engasjerer seg i læringsaktiviteter på egenhånd, uten direkte instruksjon eller deltakelse i en læringsgruppe, med det formål å oppnå spesifikke læringsmål. En viktig drivkraft til egendrevet læring i form selvstudier er indre motivasjon for å lære og oppleve mestring (Lai, 2021, s. 131).

Ressursmessige faktorer:

En vesentlig faktor som bør vurderes ved valg av læringsmetode er de ressursmessige kravene forbundet med hver enkelt metode, både når det gjelder tidsforbruk, kostnader og egenkompetanse.

Det vil derfor være viktig for organisasjoner å velge lærings- og tiltaksformer, som passer bra i forhold til tilgjengelig kompetanse, kapital og tid (Lai, 2021, s. 143).

Interne og eksterne tiltak:

Man deler kompetanseutviklingstiltak inn i eksterne og interne tiltak. Dette er noe som i praksis kan være vanskelig å skille mellom, siden en inndeling både kan skje på grunnlag av arrangør og deltakere (Lai, 2021, s. 145). Vi kan skille de på denne måten:

- *Interne tiltak*, der både arrangør og deltakere er hentet fra egen organisasjon.
- *Eksterne tiltak*, som er standardiserte programmer eller kurs som tilbys av profesjonelle kompetansesentre, og som også har deltakere fra andre organisasjoner.

De ressursmessige faktorene vil i mange situasjoner være direkte styrende for i hvilken grad tiltak gjennomføres internt, eksternt eller i samarbeid med profesjonelle kompetansesentre (Lai, 2021, s. 145).

2.3.2.3 Evaluering og oppfølging

Når man har gjennomgått en hel kompetanseutviklingsfase, vil det være svært avgjørende å følge opp tiltakene for å undersøke om resultatene står i forhold til forventninger og definerte mål (Lai, 2021, s. 18). Evalueringen av kompetanseutviklingstiltakene skal bidra til forbedring av valg og utforming av tiltak i fremtiden, både på kort og lang sikt. I tillegg til dette skal den gi verdifull tilbakemelding til den overordnede kompetanseplanleggingen og andre strategiske prosesser i organisasjonen (Lai, 2021, s. 19).

Vi vil trekke fram medarbeidersamtalen som en viktig form for evaluering og oppfølging. Denne samtalen gir muligheten til å ta opp ting, vurdere måloppnåelse, sette nye mål, gjøre avtaler og se på utviklingsmuligheter. Dette kan hjelpe både medarbeider og leder (Amundsen, 2019, s. 131).

Medarbeidersamtalen er et redskap for avklaring av ulike forventninger, langsiktig planlegging og involvering. Mange organisasjoner bruker denne samtalen til å kartlegge behovet for ny kunnskap og til å sette av tid til kompetanseutvikling. Her vil man også kunne gå igjennom året som har vært, og evaluere hvordan kompetanseutviklingstiltakene har fungert (Egerdal, 2019, s. 368).

2.3.3 Antakelser på grunnlag av innhentet teori

Basert på teorien vi nå har hentet frem og det faktumet at disse to casebedriftene befinner seg innenfor det vi kan kalle kunnskapsorganisasjoner, har vi gjort noen antakelser. Vi legger til grunn at organisasjonsstruktur, selvløse og kompetanseutvikling er begreper som henger tett sammen og at disse størrelsene påvirker hverandre. For å gjøre studien mer oversiktlig har vi valgt å dele opp prosessen i tre forskningsspørsmål. I analysedelen og konklusjonen vil vi komme tilbake til

spørsmålet om sammenhenger og kommentere disse. Vi gjorde et aktivt valg ved å velge to organisasjoner av ulik størrelse, og hadde dermed noen tanker rundt denne forskjellen. Antakelsene våre rundt størrelse var at bedriftene ville bli styrt mer av strategisk kompetanseutvikling desto større organisasjonen var. Videre så vi for oss at det generelt i kunnskapsorganisasjoner er stor grad av selvstendighet og frihet i arbeidet for medarbeiderne. Denne graden antok vi at ville være høyere i en mindre organisasjon, med det utgangspunkt at de ofte har færre retningslinjer å forholde seg til. I tillegg antok vi at kunnskapsmedarbeidere hadde stor egeninteresse for yrket. Basert på dette var vi interessert i å finne ut hvordan dette kom til å påvirke kompetanseutviklingen i casebedriftene.

3.0 METODEDELEN

I denne delen er hensikten å redegjøre for de metodologiske valgene som er tatt i forhold til det aktuelle emnet. Metode refererer til «*de konkrete framgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier.*» (Grønmo, 2016, s. 43). Vi skal blant annet se nærmere på vår framgangsmåte og metode for innsamling av data. Vi vil også se nærmere på utvalg av analyseenheter, undersøkelsesopplegg og virkninger. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for styrker og svakheter ved vårt valg av metode og gjennomføring av datainnsamling, og vurdere datamaterialets kvalitet.

3.1 Forskningstilnærming og forskningsdesign:

Her skal vi først definere deduktivt og induktivt forskningsopplegg. Videre vil vi se på forskningsdesign, før vi går over til å kommentere vår egen undersøkelse.

I samfunnsvitenskapelige studier skiller vi mellom induktive og deduktive forskningsopplegg. *Deduktive opplegg* tar utgangspunkt i bevegelsen «fra teori til empiri» og bygger på metoder for problemformulering. *Induktive opplegg* tar utgangspunkt i bevegelsen «fra empiri til teori» og er basert på metoder for fortolkning. Mens deduktive opplegg har som formål å teste teorier, tar induktive opplegg sikte på å bygge opp en teoretisk forståelse ut fra empiriske analyser som blir gjennomført (Grønmo, 2016, s. 51). Samfunnsforskning kjennetegnes altså av et samspill mellom teoretiske og empiriske vurderinger, med sikte på at problemformuleringen skal etablere en stadig bedre forbindelse mellom empiriske forhold og teoretiske perspektiver (Grønmo, 2016, s. 88).

Forskningsdesign, også kalt undersøkelsesdesign, er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen er lagt opp for at man skal kunne løse undersøkelsesspørsmålene (Silkose et al., 2021, s. 22). Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye man vet om et område og hvilke ambisjoner man har til å analysere og forklare sammenhenger. Det er vanlig å dele inn i tre ulike typer design: eksplorerende (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) (Silkose et al., 2021, s. 69). Et

eksplorerende design kan ha som mål å forstå og tolke et aktuelt fenomen nærmere, og det vil ofte være aktuelt å utvikle hypoteser. Deskriptive design er hypotesetestende og er ofte knyttet til kvantitative analyseteknikker. Kausale design undersøker mulige årsaksforklaringer (Silkose et al., 2021, s. 69-76).

Kunnskapsorganisasjoner og deres måte å arbeide og utvikle seg på er noe vi i utgangspunktet hadde lite kunnskap om, og ønsket å få mer innsikt i. Vår oppgave har derfor som formål å få en bredere forståelse av fenomenet kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner. For å best mulig svare på vår problemstilling og bygge opp en teoretisk forståelse for fagområdet, fant vi det mest hensiktsmessig å anvende et induktivt forskningsopplegg og et eksplorerende forskningsdesign. Samtidig vil vår oppgave ha trekk fra deduktivt forskningsopplegg, da vi på forhånd av datainnsamlingen hadde bestemt oss for noen teorier. Disse ble derfor med på å styre vår innsamling og tolkning av dataene. Kombinasjonen av disse to forskningsoppleggene er best egnet for å gi oss de resultatene vi ønsker, og vil være med på å styrke oppgavens validitet og reliabilitet (Silkose et al., 2021, s. 69).

3.2 Datainnsamling

Datainnsamling er «en produksjonsprosess der vi produserer de data som vi trenger for å belyse bestemte problemstillinger.» (Grønmo, 2016, s. 237). Vi skiller gjerne mellom primær- og sekundærdata. *Primærdata* er data som forskeren selv samler inn, altså en datainnsamling for å få en mer detaljert forståelse (Silkose et al., 2021, s. 69 og 72). *Sekundærdata* er data som allerede har blitt samlet inn av andre for et annet formål (Silkose et al., 2021, s. 96). Vårt datamateriale består i hovedsak av primærdata som vi har hentet inn gjennom uformelle intervju med de seks utvalgte respondentene. Vi har også benyttet oss av sekundærdata i form av blant annet interne dokumenter fra de to bedriftene vi har intervjuet. Denne dataen ble brukt til å supplere primærdataene for å skape en mer helhetlig oppgave.

3.2.1 Valg av metode:

Når man skal bestemme seg for en metode er det viktig å ha klart for seg hva man ønsker å oppnå, og hva som er målet med studien (Silkose et al., 2021, s. 35). Det handler altså om metodologi: «hvordan man kombinerer ulike fremgangsmåter og teknikker for å undersøke en bestemt situasjon» (Silkose et al., 2021, s. 36). I vår oppgave handler det generelt om å få bedre kunnskap om forhold som er av betydning for de to casebedriftene. Dokumenter og intervju vil være våre viktigste datakilder.

I samfunnsvitenskapelige studier skiller vi gjerne mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative- og kvalitative metoder forteller først og fremst om egenskapene til dataene som samles inn og analyseres. Hvilke type data som er best å benytte seg av, avhenger av hvilke samfunnsforhold og hvilke problemstillinger som skal belyses i undersøkelsesopplegget (Grønmo, 2016, s. 24). Kvantitative data uttrykkes i form av rene tall eller andre mengdetermer, og fokuserer på å forklare og generalisere dataene. Mens kvalitative data ikke uttrykkes slik, har den egenskapen til å utforske i dybden for å forstå (Grønmo, 2016, s. 22). Vi mener at kvalitativ metode er den mest egnede metoden for å belyse vår problemstilling.

Kvalitativ metode har flere fordeler som er gunstig for vår studie. Opplegget for undersøkelser er mer fleksibelt, og datainnsamling og analyse kan foregå parallelt (Grønmo, 2016, s. 145). Ved innsamling av kvalitative data er det typisk tre ulike undersøkelsesopplegg som benyttes: deltakende observasjon, uformell intervjuing og kvalitativ innholdsanalyse (Grønmo, 2016, s. 139). I oppgaven vår har vi valgt å ta i bruk både uformelle intervjuer og kvalitativ innholdsanalyse. Vi ser på disse som de mest hensiktsmessige, og vil gi en helhetlig forståelse av forholdene. Som beskrevet i vår problemstilling ønsker vi å utforske forholdene rundt kunnskapsorganisasjoner og deres kompetanseutvikling.

3.2.1.1 Uformell intervjuing som metode

Uformell intervjuing er et mye brukt opplegg for innsamling av kvalitativ data med respondenter som kildetype. Denne typen intervjuing er også en av hovedteknikkene for datainnsamling i et eksplorerende design (Silkose et al., 2021, s. 70). Intervjuene foregår i form av samtaler mellom forskeren(e) og de ulike respondentene (Grønmo, 2016, s. 141 og 174). Vi satt oss et mål tidlig i prosessen om å gjennomføre uformelle intervjuer med til sammen seks respondenter fra to ulike arkitektfirma. Det vil si tre respondenter fra hver organisasjon. I og med at Bucci kun består av tre ansatte, ønsket vi å balansere dette ved å intervju like mange fra TAG. Dermed endte vi på seks respondenter til sammen.

I forkant av alle intervjuene utformet vi to ulike intervjuguider med åpne og generelle spørsmål. Intervjuguidene (vedlegg 2 og 3) ble utformet med fokus på tre tema, vist under i figur 4. Årsaken til at vi utarbeidet to intervjuguider var for å kunne tilpasse spørsmålene etter respondentens rolle i organisasjonen, nemlig leder og medarbeider. Vi kunne dermed tilpasse spørsmålene til å bli så relevante som mulig, og dermed få bedre svar. Den uformelle intervjuingen er et fleksibelt opplegg. Det er derfor viktig å ha en god kommunikasjonssituasjon med respondentene. Vi opparbeidet en god kommunikasjonsplattform med TAG og Bucci hvor vi hadde jevnlig kontakt over e-post med alle seks respondentene. Dette for å avtale intervjuenes tid og sted, og for å sende både intervjuguide og

samtykkeskjema i forkant av intervjuene. Vi valgte å sende intervjuguiden i forkant da vi ønsket å være åpne med respondentene, og ikke hadde noe vi trengte å hemmeligholde. Hensikten med dette var at respondentene skulle få en bedre forståelse for hva studien vår gikk ut på, reflektere rundt temaene og gi dem muligheten til å stille godt forberedt. Vi hadde estimert en tid på 45 minutter til hver, og derfor ønsket vi at tiden skulle brukes så optimalt som mulig. Etter å ha innhentet skriftlig samtykke fra respondentene tok vi lydopptak av alle intervjuene, slik at vi kunne gjennomgå og transkribere datamaterialet senere.

Intervjuene ble gjennomført litt ulikt. De tre intervjuene fra TAG gjennomførte vi på deres kontor i Bergen, mens de tre fra Bucci gjennomførte vi på Teams. Vi hadde ikke muligheten til å gjennomføre alle intervjuene fysisk, siden lokaliseringen til Bucci er i Ulsteinvik. Dette var ikke noe vi så på som en svakhet, da begge intervjusituasjonene ga oss god mulighet for oppfølgingsspørsmål ved behov. Ved å benytte oss av intervju fikk vi muligheten til å gå i dybden innenfor ønsket tema, noe vi ikke hadde hatt på samme måte med eksempelvis tilsendt spørreskjema i kvantitativ metode.

Hovedutfordringene ved gjennomføringen av slike intervju oppstår dersom kommunikasjonen mellom forskeren(e) og respondentene fungerer dårlig. Forskeren kan blant annet påvirke svarene respondentene gir. Dette ved å stille ledende spørsmål, eller gi uttrykk for et ønsket svar. Respondentene kan også påvirkes av forskerens egenskaper og utseende (Grønmo, 2016, s. 174). Det er derfor viktig at forskeren jobber systematisk for å finne en passende og nøytral kommunikasjonsform som gir trygghet og god atmosfære. Derfor lot vi respondentene fra TAG selv velge mellom tre lokasjoner for intervjuene: Teams, grupperom på skolen eller på deres kontor i Bergen. Alle tre valgte å gjennomføre intervjuene på deres kontor, noe vi tenker er positivt med tanke på trygghet og kjente omgivelser, og dermed unngikk vi forstyrrende momenter. Vi startet intervjuene med «myke» spørsmål om dem, som var lette å svare på. I tillegg presenterte vi både oss selv og oppgaven for å skape en «relasjon» med respondentene.

Det mest typiske problemet med denne typen datainnsamling er trolig at respondentens erindringsfeil eller selvpresentasjon kan påvirke svarene. Dette kan motvirkes ved å tolke ulike svar i forhold til hverandre, og ved å stille ulike oppfølgingsspørsmål (Grønmo, 2016, s. 173). Vi valgte derfor å spre intervjuene på ulike dager, slik at vi kunne gjennomgå svarene og få muligheten til å legge til spørsmål ved de senere intervjuene. Vi som forskere har dermed en krevende rolle i uformelle intervjuer siden datainnsamlingen ikke kan planlegges detaljert. Dette er det viktig å være bevisst på. Videre i oppgaven vil vi henvise oss til respondentene som vist i tabell 2. Bakgrunnen for dette er at vi synes det ga en oversiktlig struktur i oppgaven.



Figur 4 Hovedtema i intervjuguiden

Informanter	Roller	Bedrift	Casebedrift	Størrelse
Respondent 1T	Leder	TAG	1	Mellomstor
Respondent 2T	Medarbeider 1	TAG	1	Mellomstor
Respondent 3T	Medarbeider 2	TAG	1	Mellomstor
Respondent 1B	Leder	Bucci	2	Liten
Respondent 2B	Medarbeider 1	Bucci	2	Liten
Respondent 3B	Medarbeider 2	Bucci	2	Liten

Tabell 2 Oversikt over intervjuobjekt

3.2.1.2 Kvalitativ innholdsanalyse som metode

Det andre kvalitative undersøkelsesopplegget vi har valgt å benytte oss av i vår studie, er kvalitativ innholdsanalyse. Kvalitativ innholdsanalyse er et undersøkelsesopplegg med data basert på dokumenter som kilde. Det innebærer å systematisk gjennomgå ulike tekster, for å så velge ut og kategorisere relevant innhold (Grønmo, 2016, s. 142). Her er det viktig å foreta kildekritiske og kontekstuelle vurderinger av datamaterialet underveis i innsamlingen. Ulike dokumenter som var relevant å gjennomgå, er blant annet bedriftenes interne dokumenter og nettsider, litteratur, forskningsartikler og vitenskapelige artikler. Vi har fått tilsendt interne dokumenter fra både TAG og Bucci i etterkant av intervjuene. Dette gjelder dokumenter som organisasjonskart, plan for medarbeidersamtaler, utviklingsplan og måloppfølging av arbeidstaker.

Hovedproblemene med denne typen datainnsamling er at forskerens perspektiv kan påvirke utvelgingen og tolkningen av tekstene. I tillegg til dette har forskeren en begrenset kildekritisk og kontekstuell forståelse. Forskeren kan dermed basere seg på tekster som ikke er troverdige eller autentiske, samt påvirke tolkningen av tekstene (Grønmo, 2016, s. 180-181). For å motvirke dette, har vi tatt et aktivt valg om at alle tre forskerne konsekvent går gjennom de samme tekstene. Vi utarbeider dermed en bedre kontekstuell forståelse og kildekritikk.

3.3 Utvalgsmetode og utvalget

For å finne ut hvilke fenomener og analyseenheter som skal belyses i studien, må vi foreta en utvelgelse av hvilke enheter og informasjon vi ønsker å inkludere. I et forskningsopplegg kan en ofte ikke spørre alle i den aktuelle gruppen for å finne svar på noe, da det vil være for tidskrevende og/eller kostbart (NDLA, 2019). Derfor vil det lønne seg å velge ut en mindre gruppe. En skiller da mellom representative og ikke-representative utvalg. *Det representative utvalget* er en mindre gruppe etter bestemte prinsipper, som skal kunne si noe om hele gruppen. I *ikke-representativt utvalg* er derimot utvalget ikke stort nok til å foreta en statistisk generalisering. Her forsøker forskeren å forstå meningsfulle erfaringer og oppfatninger hos respondentene. Derfor egnet denne typen utvalg seg for vår forskningsoppgave.

Etter man har formulert en problemstilling er det viktig å avgrense hvilke samfunnsforhold man skal studere i studien. Her avgjøres blant annet hva slags analyseenheter, altså hva slags sosiale enheter i samfunnet som skal studeres. Det avgjøres også hva slags informasjon om enhetene som skal inngå i studien. Analyseenheterne kan deles inn i fire typer: aktører, handlinger, meninger og hendelser. Aktører er den vanligste analyseenheteren, og kan være et enkelt individ eller en gruppering av individer (Grønmo, 2016, s. 93). I vår studie studerer vi to bedrifter, TAG og Bucci, og det er derfor mest hensiktsmessig for oss å studere aktører som analyseenhet.

I kvalitative studier baseres undersøkelser som oftest på strategiske utvalg. Utvelgingen av enheter blir vanligvis foretatt underveis i studien og i løpet av datainnsamlingen, og er dermed en ganske fleksibel prosess. *Kvoteutvelging* er en metode for strategisk utvelging, og den tar utgangspunkt i bestemte kategorier med enheter som skal inngå i studien (Grønmo, 2016, s. 113-114). Dette var noe vi måtte ta i bruk siden vi ikke hadde ressurser til å intervju alle vi ønsket. For å kunne belyse vår problemstilling best mulig, fant vi det hensiktsmessig å intervju to bedrifter med ulik størrelse. Innen hver bedrift har vi valgt å intervju tre respondenter; en fra ledelsen og to medarbeidere. Bakgrunnen for dette er at vi ønsket å få flere perspektiver på samme område. En overordnet kategori blir da mellomstor og liten bedrift, og de to underkategoriene blir ledelse og medarbeidere.

Gjennom kjennskap og kommunikasjon over telefon, sikret vi oss tidlig intervju med arkitektbedriften Bucci, som er en liten bedrift bestående av tre ansatte. Videre ønsket vi også å gjennomføre intervjuer med respondenter fra en større arkitektbedrift. Vi tok kontakt med fire ulike bedrifter via e-post der vi forklarte formålet med vår oppgave, og antall ønskede respondenter til intervju. Etter kort tid fikk vi positiv respons fra TAG Arkitekter som tildelte oss tre aktører fra Bergen-kontoret som vi kunne kontakte. Samlet sett er det et ganske lite utvalg. Dette kan medføre at vi gjerne ikke får et like fullt og helhetlig bilde som vi kunne fått dersom vi hadde valgt ett større utvalg. Men med denne

egne datainnsamlingen i kombinasjon med interne dokumenter fra begge bedriftene, mener vi det likevel er tilstrekkelig informasjon til å kunne belyse vårt forskningsområde.

3.4 Evaluering av metode

Tilfredsstillende kvalitet på datamaterialet er en viktig forutsetning for å sikre at analyseresultatene er holdbare (Grønmo, 2016, s. 237). I denne delen skal vi se nærmere på de to viktigste kvalitetskriteriene for å vurdere datamaterialet: reliabilitet og validitet. Vi vil sette disse kriteriene i sammenheng med oppgavens problemstilling. Dette gir en systematisk fremgangsmåte for vurderingen av datakvaliteten i vår studie.

3.4.1 Reliabilitet

Grønmo definerer reliabilitet som «*graden samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg.*» (Grønmo, 2016, s. 242). Reliabilitet viser hvor pålitelig datamaterialet er. Ved høy reliabilitet gir undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen pålitelige data. Påliteligheten avhenger blant annet av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, og hvordan datainnsamlingen blir gjennomført (Grønmo, 2016, s. 241). Det er likevel vanskelig å oppnå reliabilitet i kvalitative studier (Grønmo, 2016, s. 249). Grunnen til dette er at undersøkelsesopplegget i stor grad blir utviklet under selve datainnsamlingen. Det vil si at datainnsamlingen av nye data samles inn samtidig som forskeren analyserer og tolker.

I kvalitative studier er det ingen standardiserte metoder for å teste og beregne reliabilitet (Grønmo, 2016, s. 248). Det finnes derimot andre måter å vurdere datamaterialets reliabilitet. Vurderingene bygger heller på empiriske undersøkelser av ekvivalens og stabilitet (Grønmo, 2016, s. 261).

Datamaterialets ekvivalens er basert på sammenligning av data som er basert på samme undersøkelsesopplegg, men er samlet inn av ulike intervjuere eller forskere. Stabilitet derimot handler om graden av samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg bare på ulike tidspunkter (Grønmo, 2016, s. 242).

Man kan vurdere datamaterialets stabilitet ved å blant annet ha flere ulike samtaler med de samme respondentene om de samme temaene (Grønmo, 2016, s. 249). Dersom vi skulle hatt flere samtaler med de samme respondentene om kompetanseutvikling og deres erfaringer, er det rimelig å anta at tilnærmet de samme svarene ville kommet frem. Ettersom organisasjonskartet både i TAG og Bucci har gjennomgått få endringer de siste årene, kan en anta at organisasjonene er ganske stabile. Det er likevel viktig å ha i bakhode at det i praksis er umulig å foreta uavhengige datainnsamlinger basert på nøyaktig samme undersøkelsesopplegg. Dette gjelder ikke kun for stabilitet, men også for ekvivalens

siden forskerens tolkninger er knyttet til den spesifikke konteksten og datainnsamlingen, som er med på å tilpasse undersøkelsesopplegget.

For å styrke reliabiliteten krever det også åpenhet og ærlighet fra respondentene. Derfor ga vi som nevnt tidligere respondentene fra TAG valget om når og hvor intervjuet skulle holdes.

Respondentene fra Bucci befant seg på en for stor geografisk avstand til å møtes, så der var Teams den mest gunstige plattformen å gjennomføre intervjuene, men de fikk velge et passende tidspunkt. Vi passet på å holde intervjuene på et stille grupperom, for å unngå visuelt- og lyd støy. I tillegg fikk alle respondentene tilsendt intervjuguiden i forkant, slik at de fikk muligheten til å forbedre seg og føle seg komfortable i situasjonen. Dette gjorde vi for å øke sannsynligheten for at respondentene var åpne og ærlige under intervjuet (Grønmo, 2016, s. 249).

Det er en risiko for å svekke reliabiliteten til datamaterialet både før og gjennom hele datainnsamlingen i kvalitative studier (Grønmo, 2016, s. 261). Dette fordi forskeren(e)s personlig erfaringer og tanker påvirker, og legger føringer for tolkninger og analyser. Dette var noe vi prøvde å unngå, ved å utarbeide spørsmål på forhånd som var åpne og minst mulig ledende. Etter samtykke fra respondentene tok vi lydopptak av intervjuene, for å kunne transkribere all informasjon i etterkant. Dette var noe vi ønsket for å unngå at vi ubevisst bare noterte oss den informasjonen som svarte på våre antakelser. Etter transkriberingen satt gruppen i fellesskap og lagde tankekart til hvert av intervjuene, samt et for hver bedrift hvor vi dro ut de viktigste momentene. Videre laget vi en oversikt over likheter og forskjeller mellom bedriftene. På denne måten fikk vi en god oversikt, og kunne lettere knytte uttalelsene opp mot informasjon fra sekundærkilder. Gjennom dette har vi foretatt en kritisk gjennomgang av det samme datamaterialet for å sikre stabiliteten av de forholdene vi studerte (Grønmo, 2016, s. 249).

3.4.2 Validitet

Selv om reliabiliteten er høy (pålitelige data), er det ikke dermed sikkert at disse dataene er treffende for det vi har hensikt i å studere (Grønmo, 2016, s. 251). Validitet handler om datamaterialets gyldighet for problemstillingene som skal belyses. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil ha høy validitet dersom de resulterer i data som er relevant for problemstillingen, og lav validitet dersom opplegget er lite treffende (Grønmo, 2016, s. 240). I kvalitative studier skiller en mellom typene kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet (Grønmo, 2016, s. 261). Vi skal benytte oss av disse tre typene av validitet for å vurdere om datainnsamlingen gir svar på hva som kjennetegner kompetanseutviklingen i TAG og Bucci. Om den gjør det, vil validiteten i så fall være høy.

Kompetansevaliditet «referer til forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet.» (Grønmo, 2016, s. 254). Det er derfor aktuelt å ta med i betraktningen at vi mangler erfaring med denne typen datainnsamling. I tillegg til dette har vi ingen kompetanse på forskningsområde, som er med å svekke tillitten til datamaterialet. Den andre typen validitet er *kommunikativ*, «denne bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende ut fra problemstillingen» (Grønmo, 2016, s. 255). Denne har vi forsøkt å oppnå gjennom dialog og diskusjon med veileder og andre fagpersoner ved Høgskulen på Vestlandet. På denne måten burde betydelige svakheter ved datamaterialet sett i lys av problemformulering, blitt fanget opp. Den siste og tredje validitetstypen er *pragmatisk* som omhandler «i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlag for bestemte handlinger.» (Grønmo, 2016, s. 256). Oppgaven vår har som formål å gjøre rede for grunnleggende trekk for hva som kjennetegner kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner. Den vil dermed være nyttig for andre organisasjoner og enkeltpersoner som ønsker å få en overordnet forståelse for dette emne. Det er ikke gjennomgående sannsynlig at andre senere vil ta i bruk vår oppgave som «mal», derfor kan den validitetstypen bli sett på som noe lav.

3.5 Etisk og juridisk ansvar

Å samle inn informasjon om enkeltpersoner og bedrifter medfører et stort ansvar. Respondenter som deltar i et intervju, skal være sikre på at deres data blir behandlet riktig og ikke havner på feil sted. I forkant av en undersøkelse har respondentene krav på informasjon, og må samtykke for at datainnsamlingen kan starte. Ved innsamling av indirekte personopplysninger som navn, adresse og e-post, må man søke på forhånd og følge regelverket (Silkose et al., 2021, s. 204).

Det var flere ting vi måtte forsikre oss om at var på plass før vi kunne starte innhenting av data. All bruk av personopplysninger må ha et rettslig grunnlag. Rettslig grunnlag i form av samtykke er det vanligste å bruke i intervjuer og spørreundersøkelser. Ved innhenting av primærdata brukes ofte allmennhetens interesse som rettslig grunnlag (Silkose et al., 2021, s. 206-207). Gjennom Høgskulen på Vestlandet var vi pliktet til å sende inn en søknad/meldeskjema til Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt), for å få godkjent oppbevaring av personopplysning i vår studie. Sikt skal bistå oss ved «etterlevelse og dokumentasjon på at behandlinger av personopplysninger til forskningsformål skjer i samsvar med personvernlovet.» (Sikt, u.å.). Dermed har det helt fra starten av forskningsoppgaven vært sentralt for oss å behandle personversopplysningene på riktig måte.

I forkant av intervjuene sendte vi ut et samtykkeskjema med informasjon om oppgaven vår og hva intervjuet ville innebære (vedlegg 2 og 3). For å kunne gjennomføre intervjuene var vi avhengig av at

respondentene signerte, og dermed gav sitt samtykke. Ved å signere samtykket respondentene til å bli intervjuet, men også til at det var greit at vi tok lydopptak av intervjuet. Når oppgaven er ferdig skrevet og levert, vil alle personsensitive data slettes fra datamaskiner og mobiltelefoner.

3.6 Kritikk til metode

Det at vi valgte kvalitativ forskningsmetode følger med seg både fordeler og ulemper. I kvalitative metoder er det som nevnt tidligere vanskelig å oppnå reliabiliteten i studien. Det er fordi datainnsamlingen av nye data skjer samtidig som forskeren tolker og analyserer, forskeren er altså i større grad delaktig i gjennomførelsen (Grønmo, 2016, s. 261). Det at vi gjennomførte uformell intervjuing kan ha medført seg skjevheter i undersøkelsesopplegget ved at vi stilte respondentene ledende spørsmål. Til tross for at vi på forhånd av intervjuene jobbet med å utarbeide to intervjuguider med åpne spørsmål, kan det ha oppstått feilkilder. Mellom de ulike intervjuene omformulerte vi noen av spørsmålene. Dette kan ha påvirket styrken på dataene, og ødelagt for sammenligningen av innsamlet data. Vi mener likevel at endringene var såpass minimale at det ikke ødela helheten av datainnsamlingen. Dette var noe av årsaken til at vi valgte uformelt intervju, fordi det ga oss muligheten til fleksibilitet underveis av datainnsamlingen.

En annen svakhet ved vår oppgave er at vi har et lavt antall respondenter. Det er noe som kan gi oss et feil bilde, ved den reduserte tilgjengelige informasjonen. Et større utvalg ville med all sannsynlighet gitt oss et mer fullstendig informasjonsgrunnlag. Vi opplever likevel at svarene vi fikk fra de seks respondentene dekker informasjonsbehovet vi trengte utfra den avgrensningen vi gjorde for oppgaven. Selve utvalgsmetoden av respondenter ved TAG kan også kritiseres noe. Denne bedriften hadde vi ingen kjennskap til fra før. Kontaktpersonen fra organisasjonen som vi snakket med for å høre om det kunne være av interesse å stille opp, ga oss navnet på tre ansatte vi videre kunne kontakte til intervjuene. Det betyr at utvalget her var ved selvseleksjon, ved at de blir plukket ut og invitert til å delta. Konsekvensen av dette er at det medfører liten kontroll på deres motivasjon til å delta på intervjuene (Grønmo, 2016, s. 116–117). Det positive var at vi fikk vi det spekteret av respondenter vi ønsket, med en lederstilling og to ansatte.

4.0 PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE

I dette kapittelet skal vi presentere funn fra datainnsamlingen og knytte det opp mot teorikapittelet. Dataene våre innebærer individuelle intervjuer med seks respondenter, i tillegg til informasjon fra interne dokumenter, bedriftens hjemmeside, og annen sekundærdata. Vi har valgt å presentere datamaterialet både i form av sitat og som oppsummerende tekst. Målet er å presentere dataene så presist som mulig, slik at respondentene kan kjenne seg igjen i innholdet.

I oppgavens innledning formulerte vi problemstillingen **“Hva kjennetegner kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner?”**. For å kunne besvare denne best mulig utformet vi også tre forskningsspørsmål:

1. «Hvordan påvirker strukturen i kunnskapsorganisasjoner kompetanseutviklingen?».
2. «Hvor sentralt er autonomi og indre motivasjon i kunnskapsorganisasjoner?»
3. «Hvordan planlegges, implementeres og evalueres kompetansetiltak i kunnskapsorganisasjoner?»

Videre i analysen vil hvert av disse forskningsspørsmålene representere ett delkapittel der vi vil drøfte oppgavens hovedproblemstilling. Gjennom hele analysekapittelet vil vi kontinuerlig sammenligne de to casebedriftene opp mot hverandre. Som vi gjorde rede for i metodedelen vil vi henvise til respondentene som vist i tabellen under.

Informanter	Roller	Bedrift	Casebedrift	Størrelse
Respondent 1T	Leder	TAG	1	Mellomstor
Respondent 2T	Medarbeider 1	TAG	1	Mellomstor
Respondent 3T	Medarbeider 2	TAG	1	Mellomstor
Respondent 1B	Leder	Bucci	2	Liten
Respondent 2B	Medarbeider 1	Bucci	2	Liten
Respondent 3B	Medarbeider 2	Bucci	2	Liten

4.1 Organisasjonsstruktur

Det første forskningsspørsmålet i studien vi skal undersøke nærmere er: «Hvordan påvirker strukturen i kunnskapsorganisasjoner kompetanseutviklingen?». Som vi har forklart tidligere i oppgaven består kunnskapsorganisasjoner av medarbeidere som ofte har mer spesifikk kompetanse og erfaring på sitt fagfelt enn lederne. Det var derfor interessant å få et innblikk i hvordan de to casebedriftene er strukturert, og om dette har påvirkning for kompetanseutviklingen. I dette delkapittelet skal vi først se på casebedriftenes formelle struktur, før vi videre går over til den fysiske strukturen og til slutt ser på kultur. Gjennom denne delen presenterer vi først funn fra casebedrift 1, og så casebedrift 2, for å skape en oversiktlig struktur før vi sammenligner dem.

4.1.1 Formell struktur:

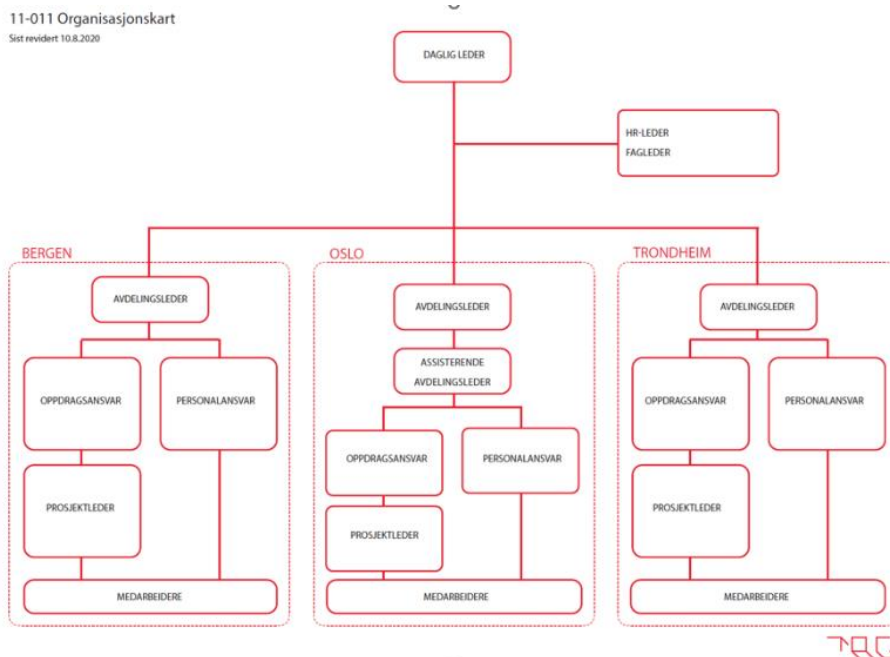
Nedenfor presenterer vi funn fra casebedriftene om formell struktur. Vi vil også tolke funnene og avklare betydningen det kan ha for kompetanseutvikling.

4.1.1.1 Fordeling og koordinering av beslutningsmyndighet og arbeidsdeling

For å få en bedre forståelse av hvordan casebedriftene er strukturert, spurte vi respondentene om kommunikasjonsflyten i organisasjonen. Videre så vi også på elementer som blant annet koordinering av arbeidsoppgaver i organisasjonene.

I TAG var respondentene ganske samstemt om at strukturen er «*veldig flat*». Respondentenes svar samsvarer med TAG sin hjemmeside der det skrives at «*Vi har en flat struktur på jobb ...*» (TAG, 2019). Ifølge respondent 2T gjør den flate strukturen det veldig enkelt å ta kontakt med ledelsen og de andre kollegaene. Som vi kan se ved hjelp av organisasjonskartet under, er det kort mellom leddene og i tillegg få hierarkiske ledd. Det er altså veldig lite hierarki, eller «*pyramide*» som respondent 2T beskrev det som. Medarbeiderne i bedriften er ansatt på bakgrunn av sin kompetanse, og vet selv hva som er best å gjøre i de aller fleste situasjoner. Det er derfor naturlig å anta at hver medarbeider sitter med stor grad av autonomi, og at mesteparten av beslutningsmyndigheten er desentralisert på bakgrunn av fagkompetanse.

Til tross for at medarbeiderne har stor grad av beslutningsmyndighet, koordineres arbeidet deres til en viss grad. I TAG er det ledelsen som er med på å hente inn prosjekter, og er dermed med på å bestemme hva arbeidsoppgavene blir. Hvordan de løser oppgavene er derimot opp til dem selv, så lenge de holder tidsfristene (Respondent 1T). Det er altså en viss form for koordinering i forhold til hvilken type oppgaver de skal jobbe med, men de står ganske fritt i selve gjennomføringen av arbeidet. Dette er også noe vi vil komme mer tilbake til under neste delkapittel.



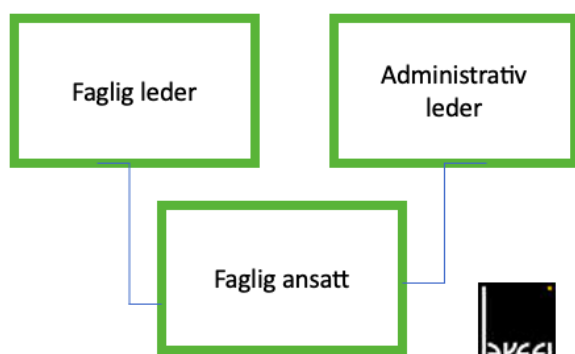
Figur 5 Organisasjonskart, TAG

Vi stilte respondentene fra Bucci det samme spørsmålet om kommunikasjonsflyten i organisasjonen. Også her beskriver respondentene organisasjonens struktur som «flat». Ifølge respondent 3B er det «en ganske liten organisasjon der vi sitter tett på hverandre». Ettersom Bucci er en liten organisasjon er det ofte mest hensiktsmessig med denne typen struktur. I en slik organisasjon er det vanlig å anta at beslutningsmyndigheten i stor grad er likt fordelt utover de ansatte. Akkurat dette henviser respondent 2B til ved å forklare at «alle er med på alt, og alle er orientert.». Som vi kan se på organisasjonskartet under, og som respondent 2B nevner, så har bedriften to medeiere som sammen blir enige om alt de gjør. Selv om mesteparten av ansvar og myndighet er jevnt fordelt i bedriften, er det fortsatt naturlig at de to eierne har litt mer autoritet og ansvar enn bedriftens tredje medlem.

I Bucci har daglig leder et ansvar for å fordele arbeidsoppgaver på de ansatte, men i utgangspunktet er de ganske fleksible med hvem som gjør hva (Respondent 3B). «Fordi vi er så små så er det sånn at alle gjør mye forskjellig.» (Respondent 1B).

Bucci hadde ikke et formelt organisasjonskart. Vi fikk dermed frihet fra dem til å lage et selv, for lettere å illustrere. Ettersom de er tre ansatte, ble det en enkel illustrasjon, som vist under.

Egen illustrasjon av organisasjonskart for Bucci



Figur 6 Organisasjonskart, Bucci

Respondentene fra både TAG og Bucci var ganske samstemte når de skulle beskrive strukturen i sin organisasjon. Det kom tydelig fram at begge har en flat struktur som blant annet bidrar til godt samarbeid og god kommunikasjon mellom leddene. Som nevnt i teoridelen, er det også ganske vanlig med flat struktur i bedrifter som Bucci og TAG, altså i små bedrifter og i bedrifter med høyt kompetente medarbeidere. Behovet for koordinering av arbeidsoppgaver øker i takt med en bedrifts størrelse. TAG (avdeling Bergen) har 30 ansatte og har dermed et større behov for koordinering enn Bucci med tre ansatte. I TAG koordinerer ledelsen hvilken type prosjekt de ulike ansatte skal jobbe med, mens de i Bucci som regel fordeler oppgavene løpende, tilpasset de ansattes kompetanse og tid. Dersom vi i tillegg hadde tatt med en stor bedrift i vår analyse, kan vi anta at koordineringen av

arbeidsoppgaver ville skjedd i en enda større grad enn i både TAG og Bucci. Med utgangspunkt i antakelsene våre, kan vi også tenke oss til at en stor bedrift vil ha flere hierarkiske ledd, og dermed en mer sentralisert struktur.

4.1.1.2 Profesjonelt byråkrati vs. entreprenørorganisasjon

Ved å ta utgangspunkt i det vi nå vet om de to casebedriftene kan vi knytte dem opp mot Mintzbergs *profesjonelle byråkrati* og *entreprenørskapsorganisasjon*, som vi presenterte i teorikapittelet. Dette er for å sette strukturene i kontekst.

Vi kan blant annet sammenligne TAG sin organisasjonsstruktur med det *profesjonelle byråkrati*. I likhet med denne formen for struktur, kjennetegnes TAG ved profesjonalisering og at de ansatte har mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i arbeidet sitt. Som vi nevnte tidligere i delkapittelet er beslutningsmyndigheten i faglige spørsmål delegert til de ansatte, som gjennom utdanning og erfaring har tilegnet seg nødvendige ferdigheter og kunnskaper. Strukturen legger ofte til rette for sterk spesialisering.

Vi kan videre sammenligne Bucci med Mintzberg sin *entreprenørorganisasjon*, også kalt enkel struktur. I likhet med Bucci er denne typen organisasjonsform liten, oversiktlig og har en sterk grunnlegger. Organisasjonens fleksibilitet og mulighet til å legge om etter omgivelsene er essensielt for Bucci. Ettersom det er en liten organisasjon, er det mindre grad av spesialisering på individnivå da hver enkelt må kunne utføre flere typer oppgaver. I motsetning til entreprenørorganisasjonen ønsker ikke «lederen» i Bucci sterk styring, og beslutningsmyndigheten er ikke sentralisert. Det er også liten grad av direkte overvåking i bedriften.

4.1.1.3 Oppsummering formell struktur

Vi har nå sett nærmere på casebedriftenes formelle struktur. Det var ganske tydelig at begge bedriftene har flat struktur, altså få ledere og få hierarkiske ledd. Ifølge respondenter fra begge bedrifter medfører dette god kommunikasjonsflyt gjennom alle ledd, både mellom medarbeidere, og mellom medarbeidere og ansatte med lederansvar. Vi så også at bedriftenes størrelse påvirker i hvilken grad arbeidsoppgavene blir koordinert. Som vi så utfra organisasjonskartene består TAG av flere ledd enn Bucci. Ut ifra funnene har vi altså ikke sett en direkte påvirkning på kompetanseutvikling. Vi mener likevel disse funnene har betydning og kan sees på som en forutsetning for temaene i de neste delkapitlene.

4.1.2 Fysisk struktur

Under den formelle strukturen har vi sett på forhold som omfatter myndighet og hierarki. Det er imidlertid også viktig å ta hensyn til den fysiske strukturen når man skal analysere strukturens effekt på

kompetanseutvikling. Vi skal i denne delen derfor se på casebedriftenes fysiske lokalisering og utforming. Dette skal fortelle oss om hvilke omgivelser og bygninger bedriftene befinner seg i, og hva det har å si for deres deling og utvikling av kompetanse.

4.1.2.1 Fysisk lokalisering

TAG Arkitekter (hoved konsern) har kontor i både Bergen, Oslo og Trondheim. Som allerede avklart fokuserer vi kun på Bergens-kontoret i denne oppgaven. Bergen er en relativt stor by med god tilgang på ulike forsknings- og utdanningsmiljøer, og dermed også god tilgang på arbeidskraft. På bakgrunn av deres posisjonering kan de enkelt samarbeide og dele erfaringer, arbeidskraft og produkter med bedriftene i nærheten. Dette er noe de også utnytter seg godt av. Ifølge respondent 1T knytter de seg gjerne på andre fagfelt dersom de mangler spesifikk kompetanse, og har i tillegg et godt samarbeid med avdelingene i Trondheim og Oslo.

Som tidligere nevnt har Bucci kontor i Ulsteinvik. I sammenheng med et spørsmål om opplæring av nye ansatte forteller respondent 2B: «(...) så er vi såpass ute i distriktet her at kandidater ikke vokser på trær. Da må vi ofte ta til hjelp, bruke de vi finner.». Respondenten forklarer videre at nyansatte er like dyre i drift som en erfaren arkitekt. Bedriften ønsker derfor å ansette folk som er ferdig utlært, men legger til at det ikke er så lett. Løsningen blir da å gjennomføre grunnleggende opplæring med de tilgjengelige kandidatene, noe som er en kostbar prosess (Respondent 2B). Det framkommer tydelig at bedriftens tilgjengelighet på kvalifisert arbeidskraft i stor grad er påvirket av deres lokalisering. Dette resulterer i at bedriften ofte må bruke masse ekstra tid og ressurser på å lære opp, og kvalifisere de tilgjengelige kandidatene.

4.1.2.2 Fysisk utforming

I TAG nevner flere av respondentene at de jobber i *åpent kontorlandskap*, noe som er ganske naturlig for et arkitektkontor ifølge respondent 1T. På nettsiden til TAG kan man lese hvordan denne utformingen fungerer for de ansattes handling og samhandling: «Vi rokerer kontorplasser hver tredje måned. Det gjør at vi kjenner hverandre godt, og at det er enkelt å ta opp stort og smått.» (TAG, 2019). Åpent kontorlandskap som fysisk utforming har både fordeler og ulemper. Ifølge arbeidstilsynet kan åpne landskap bidra til bedre kommunikasjon og samarbeid, noe som er en fordel da arkitektene ofte jobber i team. Samtidig medfører det mindre rammer rundt personlig plass og privatliv (Arbeidstilsynet, u.å.). For å tilpasse arbeidsforholdene legger TAG til rette for at en kan ha litt hjemmekontor dersom det er stille arbeid, men i hovedsak jobber de på felles kontor (Respondent 1T). Bedriftens fysiske utforming legger til rette for kommunikasjon og samarbeid mellom de ulike leddene og bidrar til effektivitet.

Ifølge respondent 3B er Bucci «*en ganske liten organisasjon der vi sitter tett på hverandre*». Med utgangspunkt i denne kommentaren går vi ut fra at de ansatte sitter i åpent kontorlandskap, selv om det ikke direkte nevnes. Respondentene beskriver det som en stor fordel at de bare kan «*prikke på naboen og høre med dem hvordan det skal gjøres.*» når de lurer på noe (Respondent 3B). En annen respondent brukte begrepet «*intern sidemannsopplæring*» om akkurat dette fenomenet (Respondent 1B). I tillegg nevnes det at de ansatte ofte sitter rundt samme lunsjbord, og diskuterer og jobber med oppdrag (Respondent 2B). For å tilrettelegge for privatliv og skjerme fra samhandling har de ansatte fleksitid som gjør det lettere å koordinere hverdagen ved behov. Den fysiske utformingen er anlagt hensiktsmessig med tanke på størrelse, samarbeid, fleksibilitet og god kommunikasjon.

4.1.2.3 Oppsummering fysisk struktur

Vi ser at bedriftenes lokalisering kan ha stor betydning for tilgangen på og utviklingen av kompetanse. TAG har en mer strategisk lokasjon enn Bucci når det gjelder tilgjengelighet på kvalifiserte kandidater og muligheter for samarbeid med andre bedrifter. Etersom TAG Arkitekter er en stor bedrift har de også flere avdelinger og ansatte å spille på, dersom de skulle mangle kompetanse. Dersom Bucci skulle trenge ekstra arbeidskraft på kort tid, vil de gjerne måtte bruke mye mer tid og ressurser for å få tak i eller utvikle kompetansen enn TAG. Når det kommer til den fysiske utformingen jobber begge bedriftene i åpent landskap, som er effektivt for samarbeid og kommunikasjon. Dette er praktisk da begge bedriftene også jobber mye i team. God kommunikasjon og lett tilgjengelighet til de ansatte er også viktig for deling av kompetanse, noe vi kommer tilbake til senere i kapitlet.

4.1.3 Kultur

Det siste elementet vi skal se på i sammenheng med organisasjonsstruktur, er kultur. Kultur og struktur henger på mange måter tett sammen, og i likhet med struktur vil også kultur kunne ha en viss påvirkning for en organisasjons kompetanseutvikling. Med utgangspunkt i de to typene kultur; *klan* og *ad-hoc-krati* fra figur 2, skal vi se nærmere på, og forsøke å forklare hvilke verdier og normer som står sentralt i casebedriftene.

Etter intervjuene med TAG så vi at bedriften hadde mange fellestrekk med kulturtypen *klan*, som vi så nærmere på i teorikapitlet. I klan står antakelsen om at effektivitet skapes gjennom samarbeid, sentralt. Ifølge respondent 3T har de et «*(...) veldig bra arbeidsmiljø. Det finnes ingen dumme spørsmål og det er lav terskel for å spørre om hjelp og det er lav terskel for andre å hjelpe*». På TAG sin hjemmeside promoterer det også for at de tror på samarbeid, lekenhet og åpenhet, og at lederne er «*(..) mer koordinatore enn sjefer*» (TAG, 2019). Frihet er også essensielt for den enkelte

kunnskapsmedarbeideren. Som vi allerede har sett på i strukturen, har medarbeiderne i TAG mye frihet i arbeidet. Vi ser at verdier som frihet, fellesskap, kommunikasjon og samarbeid skinner gjennom som viktige i TAG.

Bucci har fellestrekk til både klan og ad-hoc-krati, som er en annen kulturtype vi nevnte i teorikapittelet. Sentrale verdier fra klan, som godt samarbeid og kommunikasjon, er viktig i arkitektyrket. De ansatte i bedriften styrer sin egen hverdag i stor grad, og det er stort fokus på trivsel i hverdagen (Respondent 2B). Ad-hoc-krati er treffende for Bucci på grunnlag av deres størrelse og posisjon. Dette gjør at de må være fleksible, både i forhold til arbeidsfordeling, opplæring og utvikling av de ansatte. I Bucci blir det dermed naturlig å tenke at de også har verdier tilknyttet fleksibilitet og evne til å kombinere flere ting.

Til tross for at de to casebedriftene er ulike, går verdiene fra klan igjen i begge bedriftene. Det er også naturlig med tanke på hvor viktig frihet, fellesskap, kommunikasjon og samarbeid er i arkitektyrket. Disse verdiene er også viktige i sammenheng med deling og utvikling av kompetanse internt i bedriften. Til forskjell hadde Bucci noen trekk fra kulturtypen ad-hoc-krati. Ut fra dette tolker vi at deres lokasjon og størrelse gjør dem mer avhengig av å være fleksible og kreative i arbeidshverdagen.

4.2 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

I dette delkapittelet vil vi ta for oss det andre forskningsspørsmålet: «*Hvor sentralt er autonomi og indre motivasjon i kunnskapsorganisasjoner?*». Vi vil starte med å ta for oss myndiggjørende ledelse, før vi ser på dens påvirkning på de ansattes selvledelse og bruk av autonomi. Deretter skal vi se på hvor sentralt selvledelse og autonomi er i begge casebedriftene, for senere å kunne sammenligne. Avslutningsvis vil vi se på hvordan selvledelse og autonomi kan påvirke den ansattes indre motivasjon.

4.2.1 Myndiggjørende ledelse

Når vi i denne delen skal ta for oss myndiggjørende ledelse i de to casebedriftene, vil vi ta utgangspunkt i vår avgrensede versjon av *modellen av myndiggjørende ledelse* (figur 2). Vi vil se på maktdeling og de tre punktene: *delegere, tydeliggjøre handlingsrom, og klargjøre oppdraget*.

Myndiggjørende ledelse, casebedrift 1

I TAG *delegeres* de ansatte autonomi og beslutningsmyndighet ved prosjekter. Dette ser vi også ut ifra deres uttalelse på hjemmesiden: «(...) *den som ønsker å ta ansvar får lov til det, og tillit og åpenhet er viktig på alle nivåer*» (TAG, 2019). Alle respondentene trekker frem under intervjuene at de har stor frihet i arbeidet: «*Det er helt fritt så lenge jeg holder fristene mine med det jeg skal levere*

å få gjort» (Respondent 3T). Gjennom intervjuene kom det frem at denne friheten likevel har sine begrensninger. For at en skal kunne få denne friheten og autonomien, må en først bevise ved tidligere prosjekter at man kan håndtere å ha ansvar over egen arbeidshverdag. Et eksempel på dette er at nyansatte i bedriften følges opp tettere, via dialog og overblikk over tegningene. Det er altså ikke automatisk frie tøyler (Respondent 1T). Dette er naturlig da lederen må stå til rette for alle medarbeidernes prestasjoner og resultat. Dermed må hver medarbeider bevise at de egner å beherske autonomien som blir tildelt.

Selv om medarbeideren får tildelt autonomi, er den imidlertid ikke total, men innenfor et *tilrettelagt handlingsrom*. Fysisk på arbeidsplassen har TAG en dedikert prosjektleder på hvert av de ulike prosjektene, som har ansvar for å utarbeide en klar retning for hvert prosjekt. I tillegg til dette har de en gruppeleder som har i oppgave å holde oversikt over hvem som jobber med hvilke prosjekter. De går derimot ikke inn og overstyrer (Respondent 1T). Det legges opp for muligheten til å ha hjemmekontor ved behov for stillhet, men stort sett sitter de på felles kontor. Det er viktig å åpne opp for medarbeidere ved å ikke gjøre handlingsrommet for smalt og lite, og dermed stagnerer de ansattes autonomi. Autonomien i TAG begrenses også av offentlige formelle krav og regler tilknyttet arkitektyrket.

Når bedriften skal *klargjøre oppdrag*, ligger fokuset på å klargjøre mål og retning for hvert enkelt prosjekt, da organisasjonens overordnede mål ikke vektlegges noe særlig. Under intervjuene nevner respondent 1T at de prosjektene de har vært mest stolte av hadde en ganske tydelig visjon fra start til slutt. De startet da prosjektet med en Workshop slik at alle skulle være omforent om målet (Respondent 1T). På denne måten unngår de en ineffektivitet i arbeidet.

Myndiggjørende ledelse, casebedrift 2

Med utgangspunkt i intervjuene ser vi at de tre respondentene fra Bucci har en felles forståelse om at selvledelse blant annet innebærer å styre sin egen hverdag.

Vi kan se at de i Bucci er helt avhengig av å *delegere* ansvar for å få gjennomført oppgaver: «*Fordi vi er så små er det sånn at alle gjør mye forskjellig*» (Respondent 1B). Det er kun én av de ansatte i bedriften som sitter med tittelen sivilarkitekt, men det er helt avgjørende at de to andre kan avlaste han. Respondent 2B forteller at «*Arbeidsomfanget er såpass stort og variert at det er plass til at folk har forskjellig kompetanse*». Siden de ansatte sitter på litt ulik kompetanse, får alle autonomi på sitt fagfelt i organisasjonen. De ansatte tildeles arbeidsoppgaver de mestrer, men som samtidig gir utfordring og utvikling.

De ansatte får autonomi til å drive selvledelse i arbeidshverdagen, men denne begrenses innenfor et *tydelig handlingsrom*. Det er både formelle rammer i form av regler og krav innenfor yrket arkitekt, men også innad i organisasjonen. Begrensningene som gjelder bestemmes mellom leder og medarbeider, og det er en felles forståelse. De ansatte får frihet under ansvar, men om det skulle gå dårlig i et prosjekt og det ender med et økonomisk tap, så tar lederen ansvar for dårlig planlegging. De ansatte kan komme på jobb omtrent når de vil. I praksis går de ut ifra en kjernetid de skal være på jobb, slik at de kan samarbeide. Men om det skulle dukke opp personlige utfordringer som eksempelvis syke barn, er det rom for å heller jobbe seg inn en lørdag eller søndag. Det settes ikke noen stramme rammer så lenge de ansatte er flinke til å oppfylle forventningene til kundene sine (Respondent 2B). På denne måten er det kundene som setter begrensninger med tanke på tid, omfang og prosjekttype, mer enn organisasjonen.

Når det gjelder *klargjøre oppdraget* gjorde vi noen interessante observasjoner for Bucci. Ifølge to av respondentene har Bucci uttalt visjoner og mål som kommer frem på bedriftens årlige julebord. Denne visjonen blir ikke fremmet noe ellers, men er noe de ansatte har liggende i bakhodet gjennom arbeidshverdagen. Det virket ikke som visjonen var direkte skrevet ned, men at den fungerte mer som et budskap og en felles forståelse som de tar utgangspunkt i når de klargjør oppdrag. Denne visjonen går ut på å skape merverdi i arkitekturen innenfor de økonomiske rammene kundene tildeler (Respondent 1B og 2B).

Sammenligning av casebedrift 1 og 2

Vi skal her sammenligne bedriftene langs punktene vi har gått gjennom og de funn vi har gjort.

Vi ser at de ansatte i begge casebedriftene *delegeres* stor frihet og autonomi i sitt arbeid. Videre kom det frem at ledelsen er klar over at det til slutt er dem som sitter på ansvaret, dersom medarbeideren ikke skulle håndtere autonomien. Dermed hadde TAG ekstra oppfølging av nyansatte, frem til de kunne vise til godt gjennomførte prosjekter. Bucci på sin side gir de ansatte arbeidsoppgaver de mestrer å gjennomføre, men som gir tilstrekkelig utfordring og utvikling.

Begge bedriftene befinner seg innenfor arkitektyrket. Dette gjør at begge to må forholde seg til offentlige krav og retningslinjer. Fysisk på arbeidsplassen er det litt ulikt hvordan bedriftene *tydeliggjør handlingsrom*. Begge bedriftene har noe fleksibilitet i forhold til kontortiden. De ansatte i TAG har mulighet for hjemmekontor ved behov for stillhet. Bucci har større frihet, i form av fleksitid som åpner opp for muligheten til å erstatte eksempelvis en lørdag med en tirsdag. Begge casebedriftene har mål for å *klargjøre oppdraget* for å danne en retning i arbeidet. Målets omfang er

noe ulikt. I TAG brukes mål inn mot prosjekter, mens i Bucci har de et mål/forståelse som gjelder for organisasjonen som de knytter inn i sin arbeidshverdag.

Både TAG og Bucci har ansatte med mye autonomi som bedriver selvledelse i arbeidshverdagen på ulik måte. Vi kan likevel se fra oppsummeringen over, at graden av autonomi er større i Bucci enn TAG. Denne forskjellen er minimal, men den eksisterer. Oppsummert kan vi si at funnene våre støtter opp mot vår antakelse om at det er stor grad av selvstendighet og frihet i kunnskapsorganisasjoner.

4.2.2 Indre motivasjon

Under denne deloppgaven skal vi se på hvordan selvledelse og autonomi er knyttet opp mot indre motivasjon hos de ansatte i casebedriftene. Det er interessant for vår oppgave å se på indre motivasjon siden kunnskapsmedarbeidere gjerne har en stor lidenskap for arbeidet sitt. Vi vil knytte funnene fra datainnsamlingen opp mot Hackman og Oldhams jobbkarakteristikkmodell.

Indre motivasjon hos de ansatte i casebedrift 1

Vi starter med å se på dimensjon 1, *meningen i arbeidet* hos TAG. Denne delen kan deles inn i tre deler; *variasjon av ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning*. Utdannelsen til de tre respondentene varierer noe, men alle har høyere utdanning. Dette betyr at alle respondentene sitter med en høy kompetanse til å ta på seg flere operasjoner i prosjekter, og har dermed en stor *variasjon av ferdigheter*. For TAG kan prosjekt variere fra gang til gang, og det vil være variasjon i hvilke behov de ulike kundene har. Dette kan føre til en økt motivasjon hos de ansatte, da de vil få ulike typer prosjekt de må jobbe med. Når det kommer til *oppgaveidentitet*, kom det frem under intervjuene at alle i teamet er med fra start til slutt i hvert prosjekt. Årsaken til dette er blant annet at alle skal bli enig om prosjektets mål, alle skal involveres i prosessen og videreutvikle sin kompetanse. Det ligger god læring i å jobbe med ulike deler av et prosjekt, og det vil gi en større følelse av eierskap. Når det gjelder *oppgavebetydning*, har vi fått inntrykk av at de ansatte «brenner for faget» og at hvert prosjekt er et mål i seg selv. Oppsummert kan vi si at de ansatte anser oppgavene sine som betydningsfulle ettersom hvert prosjekt handler om å gjøre kundene fornøyd.

Når det gjelder dimensjon 2 skal vi se på *opplevd ansvar og autonomi*. Tidligere i oppgaven har vi sett at de ansatte har stor grad av frihet og autonomi, innenfor noen rammer. Friheten de ansatte har i arbeidshverdagen, kan antas å føre til økt motivasjon og jobbtilfredshet. Den siste dimensjonen vi skal gjennom er *kunnskap om resultatene av eget arbeid*. På bakgrunn av denne friheten og autonomien i arbeidet, er det naturlig å anta at mye av tilbakemeldingen er resultatbasert og ikke strategisk planlagt. Siden arkitektfirmaet jobber for å levere et produkt etter kunders ønske, krever

dette jevnlig kontakt. Det er dermed naturlig at det vil komme tilbakemelding fra enten kundene eller ledelsen når det kommer til tidsbruk og utformingen av prosjektet.

Indre motivasjon hos de ansatte i casebedrift 2

Ser vi under dimensjon 1, *meningen i arbeidet*, har de ansatte i Bucci et ganske ulikt utgangspunkt med tanke på formell utdanning. Én er sivilarkitekt, en annen er sivilingeniør, og den siste har ikke formell utdanning. Denne respondenten har tilegnet seg erfaringer innenfor arkitektur ved bruk av det han refererer til som «Learning by doing». *Variasjonen av ferdigheter* innad i bedriften er dermed stor. Til tross for dette, påvirkes ikke de ansattes muligheter til å ta for seg flere operasjoner i et prosjekt i så noe særlig grad. De ansattes *oppgaveidentitet* varierer fra i hvor stor grad de har deltatt på oppgavens fullføring, og om de har jobbet med et prosjekt alene eller i team. Det er ganske fleksibelt med hvem som gjør hva i et prosjekt. I sammenheng med *oppgavebetydning*, var det interessant å se at motivasjonen for selve arbeidet varierte ved typen utdanning. I motsetning til de to andre, fant ikke respondenten med sivilingeniør-utdanning selve arbeidet like meningsfullt, men vektla heller det sosiale og inntekten som kom med (Respondent 3B). Dette er et interessant funn siden sivilingeniør på lik måte med sivilarkitekt går inn under definisjonen til en kunnskapsmedarbeider.

Når det gjelder dimensjon 2 om *opplevd ansvar og autonomi*, har vi allerede sett at de ansatte i Bucci har stor grad av frihet og autonomi. Ettersom det er en liten bedrift vil hver enkelt ansatt ha stor påvirkning på, og god oversikt over arbeidsoppgavene. Dette kan være med på å styrke deres indre motivasjon og jobbtilfredshet. Sivilarkitekten i bedriften nevnte at fokuset i sin tidligere jobb var rettet mot ytre motivasjon i form av, oppdrag som ga størst profitt. Det ga vedkommende lite indre motivasjon, fordi det var mindre frihet i arbeidet og mye repetitivt arbeid. Dette tyder på at de ansatte gjerne motiveres mer av fritt arbeid fremfor bedriftens profitt.

Den siste dimensjonen er *kunnskap om resultatene av eget arbeid*. De ansatte får tilbakemeldinger på arbeidet sitt i form av eventuelle fornøyde eller ufornøyde kunder. Bedriftens hovedfokus er å levere etter kundens ønske, men de ønsker samtidig å følge sin visjon om å skape så mye poetisk merverdi i arkitekturen som mulig. Dette skinner igjennom da respondent 2B beskriver at de gjerne gjør mer enn kundene betaler for og forventer. De ønsker nemlig å stå igjen med et resultat de selv er stolte av.

Sammenligning av de ansattes indre motivasjon

Noe av bakgrunnen for de ansattes sterke indre motivasjon for arkitektyrket, er blant annet deres generelle interesse for faget. Vi fikk et inntrykk av at frihet, selvstendighet og variasjon i arbeidet har

en stor påvirkning på respondentenes motivasjon. I TAG har alle respondenten en form for høyere utdanning, gjerne koblet opp mot samme profesjon. Ut fra deres svar ser det ut til å ha betydning på de ansattes motivasjon både for faget og oppgavene. Høy kompetanse og mye erfaringer gir de ansatte mer autonomi og dermed mer frihet i arbeidet. Det kommer tydelig fram at de fleste ansatte i både TAG og Bucci opplever arbeidet sitt som meningsfullt. I Bucci skilte derimot den ene respondenten seg ut da hans motivasjon i stor grad var knyttet til inntekten, og ikke selve arbeidet. Dette funnet var ganske interessant da man ser en sammenheng i at de fleste som er utdannet innen yrket arkitekt faktisk brenner for faget, og drives av en indre motivasjon.

4.3 Kompetanseutvikling hos kunnskapsmedarbeidere

I dette delkapittelet vil vi ta for oss det tredje forskingsspørsmålet: *Hvordan planlegges, implementeres og evalueres kompetansetiltak i kunnskapsorganisasjoner?* Først vil vi se på hvordan de to organisasjonene tolker kompetanse og kompetanseutvikling. Deretter vil vi se nærmere på hvordan de planlegger, implementerer og evaluerer kompetanseutviklingen, og i hvilken grad den er strategisk. Funnene vi vil presentere er basert på respondentens erfaringer og perspektiv når det gjelder kompetanseutvikling og kompetansedeling på arbeidsplassen. Gjennom hele analysen vil vi knytte funnene opp mot teoriene som vi har nevnt tidligere i oppgaven, samt sammenligne svarene fra begge casebedriftene.

4.3.1 Kompetanse og kompetanseutvikling

I denne delen presenterer vi informantenes forståelse av begrepene kompetanse og kompetanseutvikling. Dette er fordi vi ønsker å danne et bilde av hvordan respondentene til TAG og Bucci tolker disse begrepene, da det ofte kan oppstå ulike fortolkninger av begrepene. Dermed blir det lettere for oss å vite nøyaktig hva respondentene mener når disse begrepene nevnes, og eventuelle ulikheter hos respondentene vi bør bemerke oss. I tillegg er det nyttig for oss å vite om det samstemmer med definisjonene presentert i innledningskapittelet.

I TAG omtaler respondent 3T *kompetanse* som den kunnskapen du sitter med i et fag. Videre presiseres det at fagene hele tiden utvikler seg, som gjør at det er viktig å henge med på blant annet nye forskrifter og sesongbaserte trender, materialer og moter. Respondent 1T utfyller dette ved å omtale *kompetanseutvikling* som «kursing» og «å holde seg oppdatert».

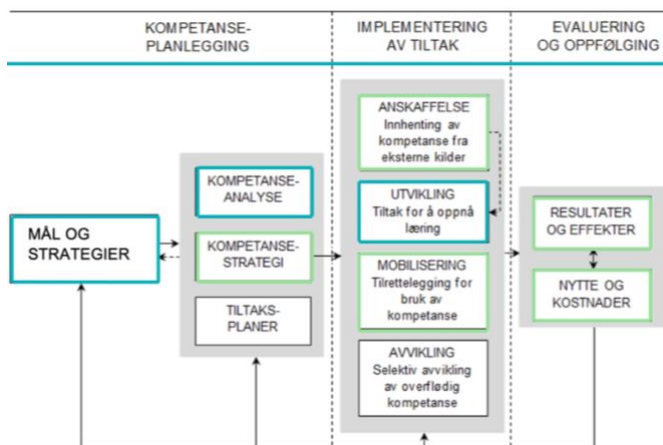
En av respondentene i Bucci forklarer *kompetanse* som «det som gjør deg kvalifisert til å gjøre en tjeneste på rett måte.» (Respondent 2B). Det handler om å ha så god kontroll at du kan gi kunden en følelse av å være i gode hender (Respondent 2B). Når det gjelder kompetanseutvikling omtaler en av respondentene at det går ut på å «bli bedre og bedre i noe, at du får opplæring i det du trenger

innenfor den jobben du skal gjøre.» (Respondent 1B). Denne forklaringen av kompetanseutvikling er noe som går igjen i svarene til alle respondentene i Bucci.

Ut ifra disse svarene ser vi at informantene forklarer begrepene kompetanse og kompetanseutvikling noe ulikt. Selv om de ordlegger seg litt forskjellig kommer det likevel frem at den helhetlige oppfattelsen er den samme. Sammenligner vi videre respondentenes svar opp mot definisjonene i innledningskapittelet er ikke respondentenes forklaring like presis og omfattende, men igjen er oppfattelsen likevel den samme. Dette gjør oss sikre på at vi forstår hverandre, og snakker om det samme omkring disse begrepene.

4.3.2 Kompetanseutviklingen som prosess

For å skape en oversiktlig struktur når vi nå skal studere casebedriftenes kompetanseutvikling vil vi ta utgangspunkt i Linda Lai sin modell om strategisk kompetanseledelse (figur 3). Som vi har gjort i teorien, deler vi kompetanseutviklingen inn i tre deler: *kompetanseplanlegging, implementering av tiltak, og evaluering og oppfølging*. Her vil vi blant annet se nærmere på hvilke kompetanseutviklingstiltak som blir brukt i casebedriftene. For hver del vil vi først ta for oss TAG, etterfulgt av Bucci, før vi til slutt sammenligner. Vi vil også vurdere hvor strategisk de ulike delene i kompetanseutviklingen foregår i de to casebedriftene. Vi har i tillegg valgt å gjøre rede for kompetansestrategi under implementering av tiltak, da dette var mest hensiktsmessig for analysen. "



4.3.2.1 Kompetanseplanlegging:

De fire underdelene i kompetanseplanleggingen henger sammen og påvirker hverandre. Vi vil i hovedsak se på *mål og strategi*, og *kompetanseanalyse* da disse i stor grad påvirker utformingen av en bedrifts tiltaksplan(er).

Casebedrift 1

Mål og strategi:

Når det kommer til spørsmål om bedriftens *mål og -strategi* virket det som respondentene fra TAG

var noe usikre. I stedet for å forklare virksomhetens overordnede mål og visjon, knyttet respondentene visjon og mål opp mot ulike prosjekt: *«de prosjektene vi ser tilbake til, som vi skryter av, eller som vi syntes det har gått bra med, er de som har hatt en ganske tydelig visjon.»*

(Respondent 1T). Dette kan tolkes som at TAG anser hvert prosjekt som et "mål" som de videre tar utgangspunkt i for å måle nivået av kompetanse og utvikling. I den sammenheng må de for hvert prosjekt legge en strategi for å finne ut hvilke kompetanse som trengs, og hvordan de skal få tak i eller tilegne seg kompetanse de eventuelt mangler.

Ressurser til kompetanseutvikling:

Bedriftens økonomiske budsjett har mye å si for de ansattes muligheter for kompetanseutvikling. Som vi har sett i teorien, er ressurser som tid og penger faktorer som er med på å bestemme hyppigheten og formen for kompetanseutvikling som blir brukt i enhver organisasjon. Når det kommer til økonomiske rammer i TAG forteller respondent 3T at muligheten for kompetanseutvikling *«(...) kommer an på hvilken økonomisk situasjon vi er i. Går det bra er det enkelt, mens går det dårlig er det litt vanskeligere.»*. Videre forteller respondenten at de som regel får lov til å reise på kurs dersom de ønsker, så lenge det ikke er kjempedyrt (Respondent 3T). TAG har ingen fastlåst budsjett til kompetanseutviklingen, men forteller at det er anslått 30 timer i året per ansatt (Respondent 1T). Bedriften har en årlig studietur som inkluderes inn under disse timene. Denne har de hatt veldig fokus på, med unntak av Korona perioden. Det som trekkes ut som spesielt viktig ved disse turene er at de ansatte får en felles referanse de senere kan henvise seg til ved andre prosjekter.

I *kompetanseanalysen* ser man blant annet på hvilken kompetanse virksomheten trenger, hva som er viktig å beholde, og hvilken kompetanse som må videreutvikles. Da vi spurte hvordan de finner ut hvilken kompetanse bedriften mangler, svarte respondent 1T: *«Nå er det jo gjerne sånn at man søker seg inn på/ ønsker de oppdragene som er relevante i forhold til den kompetansen man har. Også lar man kanskje de prosjektene gå hvis man ser at man mangler kompetanse»*. Dette viser til at bedriften først og fremst velger prosjekter med utgangspunkt i kompetansen de allerede har. Respondent 2T sier at han må *«vite litt om alt»* når han skal jobbe med et prosjekt basert på hvem kunden er og hva kunden ønsker. På denne måten tar han en slags «analyse» av hvilken kompetanse han trenger for hvert prosjekt. Dette viser til stort fokus på organisatoriske kompetansekrav. Videre ser vi at normative kompetansekrav, som krav fra myndighetene og staten, spiller inn for bedriftens utvikling av kompetanse: *«Men hvis det er en sånn gjentakende ting at, hvis det eks. skulle være krav til noe bærekrafts-sertifisering eller et eller annet sånn, tenker jeg at da ville man ha kurset folk i det, og sett at det er behov som kommer.»* (Respondent 1T). Avslutningsvis kan man anta at analyser av

målbaserte kompetansekrav skjer i liten grad. Det er derimot større fokus på å analysere hvert mål innenfor hvert prosjekt.

Casebedrift 2

Mål og strategi:

«(...) visjonen den går ut på å greie å skape så mye poetisk og merverdi i arkitekturen som mulig innenfor de økonomiske rammene som vi får tildelt» (Respondent 2B). Dette sitatet oppsummerer godt i hvilken grad organisasjonens overordnede visjon, mål og verdier er integrert i Bucci. De forteller at de er villig til å ofre både tid og fortjeneste for å nå deres visjon. Det viktigste for dem er å skape merverdi i det de driver med. Det kan tolkes som at de ønsker å sette sitt preg på arkitekturen ved å tegne «kule» bygg. For dem vil det derfor være viktig å rette kompetanseutviklingen mot å klare å nå dette målet.

Ressurser til kompetanseutvikling:

Bucci har ikke satt noe budsjett for kompetanseutviklingen. De har nok ressurser til det, og støtter opp under det så lenge den ansatte er motivert. Dette nevnes også av respondent 2B:

«Så hvis noen er motivert, så er det verdt å bruke penger på. Så penger til etterutdanning og til kursing, det har vi, og det prioriterer vi. Men vi skubber ikke folk inn i kompetanseheving de ikke er interessert i».

De ser på det som bortkastede penger dersom de sender ansatte på kurs de ikke skulle ha interesse av å gå på. Det vil være et kurs vedkommende får lite ut av.

Kompetanseanalyse:

Vi spurte respondentene i Bucci om hvordan de kartla kompetansen i bedriften, samt hva de gjorde dersom de merket at de manglet kompetanse. Respondent 2B påpekte at det er veldig lite organisering som skal til for å kartlegge ting i en så liten organisasjon som de er. Det er derfor ikke noe problem å kartlegge kompetanse hos dem. Videre fortalte respondenten at det meste løser seg i uformelle samtaler rundt lunsjbordet, ved at de spør «Er det noen som kan noe om dette her? Nei! Neivel, hvem er interessert?» (Respondent 2B). Det kommer tydelig frem at det er de ansatte som tar en «analyse» av hvilken kompetanse de trenger i forhold til hvert prosjekt og sitt hovedområde. Respondenten legger til

«hvis det er et hull som må tette, så får vi identifisert det da, og hvis det involverer en programvare eller et kurs så deler vi det ut der og da. Det blir som sagt generert enten av offentlige myndighetskrav, og da må vi sette oss ned og bestemme hvem som tar på seg det

her slik at vi kan være godkjent. Eller blir generert av et prosjekt som krever kompetanse.»
(Respondent 2B).

Dette tyder på at dersom det kommer normative kompetansekrav fra myndighetene og staten, så må organisasjonen følge opp dette, i form av kurs til de ansatte. Analysen av hvilke normative kompetansekrav som kommer hvert år er det daglig leder som har ansvar for. m

Sammenligning av kompetanseplanlegging:

Studerer vi de to casebedriftene så får man ett inntrykk av at fokuset på visjon, mål og verdier vektlegges noe ulikt i deres arbeidshverdag. I TAG anses hvert prosjekt som et «mål», og de utvikler sin kompetanse med utgangspunkt i det. I Bucci sitt tilfelle er de ansatte svært samkjørte på hva som er organisasjonens mål/visjon. Ifølge respondent 2B er visjonen noe som ligger i bakhodet, og går ut på å skape så mye merverdi i arkitekturen som mulig, ved hjelp av å lage «*fine og kule*» bygg. Kompetanseutviklingen er dermed rettet mot å nå deres mål/visjon. Den svake tilnærmingen TAG hadde til mål, verdier og visjon var noe som overrasket oss, ettersom de er en del av en stor organisasjon. Det var heller ikke mulig å finne noe om deres overordnede mål og visjon på nettsiden, noe vi hadde forventet å finne. Dermed ser vi at fokuset på mål, verdier og visjon nødvendigvis ikke blir større i takt med organisasjonens størrelse.

Vi har også sett på hvilke ressurser som er satt av for kompetanseutvikling hos de to bedriftene. TAG har ikke et fastlåst budsjett når det kommer til økonomi og midler til kompetanseutvikling. Så lenge summene ikke er alt for høye, legger bedriften opp til kompetanseutvikling. Årlig er det satt av 30 timer per ansatt som skal benyttes til kompetanseutvikling, hvor blant annet studietur inkluderes. Bucci har heller ikke satt av noe fast budsjett, men prioriterer kompetanseutvikling så lenge de ansatte er motiverte og interesserte. De har ikke satt av tid på arbeidsplaner til kompetanseutvikling.

I TAG kartlegger de kompetansen og eventuelle kompetansegap ved at de ansatte søker seg inn på ulike prosjekter. I Bucci er behovet for organisering minimalt, og kartleggingen av kompetanse foregår rundt lunsjbordet. For begge bedriftene har de ansattes observasjoner, ønsker og forventninger stor betydning for hvilken kompetanse de velger å utvikle, og hvilke tiltak som blir brukt for å skaffe seg ønsket kompetanse. Felles for begge bedriftene er de normative kompetansekravene, som må utfylles for at de skal kunne få lov til å holde på med det de gjør. Disse kravene blir analysert av ledelsen, som videre må finne ut hvilken kompetanse som trengs for å møte dem. Hadde vi sett på en større organisasjon i studien vår, kan det tenkes at de har en enda mer strategisk tilnærming og et fastsatt budsjett når det kommer til kompetanseutvikling.

4.3.2.2 Implementering av tiltak:

Denne delen kan inndeles i *anskaffelse, utvikling og mobilisering* av kompetanse. Vi vil i hovedsak fokusere på utvikling, der vi blant annet vil se på tiltak for å oppnå læring. I den sammenheng skal vi også se på hvilke kompetansetiltak bedriftene tar i bruk. Vi har her valgt å dele inn utviklingsdelen i tre overordnede kategorier: individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå. Bakgrunnen for dette er å skape en mer oversiktlig analyse, og gjøre det lettere å sammenligne bedriftene. Vi vil videre gå kort inn på anskaffelse og mobilisering av kunnskap, samt forklare hvilken strategitype hver casebedrift passer inn under.

Casebedrift 1

Når vi spør respondentene om kompetanseutvikling er et sentralt satsningsområde i organisasjonen, får vi som svar at «*Ja det vil jeg jo si. Det handler mye om å holde seg oppdatert innenfor fagfeltet.*» (Respondent 1T). I denne delen vil vi se på hvilke tiltak TAG bruker for å utvikle kompetansen i bedriften, både på individ-, team- og organisasjonsnivå.

Individnivå:

Basert på uttalelsene til respondentene fra TAG, så skjer mye av kompetanseutviklingen på eget initiativ. I sammenheng med et spørsmål om hvordan kulturen for kompetanseutvikling er i organisasjonen, svarer respondent 1T: «*De fleste har nok et eget ønske om det, sånn av eget initiativ*». Videre sier respondenten at det varierer litt fra person til person hvor tydelig de er på hvilke kompetanseutviklingstiltak de ønsker å delta på i regi av organisasjonen. Noen er frampå og spør dersom de ønsker kompetanseutvikling og tar mye initiativ. Derimot er det også noen som ikke er like tydelige på hva de ønsker, og ikke føler at organisasjonen kan bruke mye ressurser på dem. Det er da lederens oppgave å pushe litt på slik at det skal gjelde for alle (Respondent 1T). Samtlige respondenter nevner at det eksisterer flere alternativer for individuell deltakelse på kurs dersom de føler et behov for det. Interessen for selve faget er noe som går igjen hos de ansatte i TAG. Dette viser respondent 1T til:

«En ting er jo, arkitektur er jo et sånt fag hvor det er ganske mye både sosialt og sånn læring utenfor jobbsammenheng også. At jeg tror veldig mange brenner for faget. Det er veldig mye kveldsarrangementer sånn gjennom Bergen arkitektforening og landskapsarkitektforeningen».

Respondenten forteller videre at «*Man tar med seg faget litt hjem*» og deltar gjerne på frivillige kurs og kveldsarrangement utenom jobben (Respondent 1T). Respondenten henviste også til andre

arrangement som frokostmøte med næringsrådet i Bergen og bergenskonferansen, og la til at det også er mye tidsskrifter og podkaster man kan sette seg inn i (Respondent 1T). Respondent 2T nevner også YouTube som et verktøy for å heve egen kompetanse i de programmene som brukes. Man får et helhetlig inntrykk av at de ansatte selv følger med på det som skjer og holder seg oppdatert innenfor arkitektfaget. Dette er eksempler på *selvstudier*, da vedkommende engasjerer seg i læringsaktiviteter på egenhånd, uten å få noe direkte instruksjon fra ledelsen. I tillegg viser det til en bruk av *læring gjennom innsikt*, og støtter antakelsene våre om at kunnskapsmedarbeidere er autonome og i stor grad drives av indre motivasjon.

Avslutningsvis kommer det tydelig frem at det foregår uformell kompetansedeling igjennom dialoger og diskusjoner mellom de ansatte. Et sitat som fremhever dette er: *«Her er man åpen og dersom noen spør om hjelp, så hjelper mann. Man sitter ikke og tviholder på egen kunnskap.»* (Respondent 3T). Både det fysiske landskapet og kulturen til TAG vil være med på å fremme uformell læring.

Teamnivå:

Ut fra intervjuene til respondentene i TAG kan man se en enighet om at de jobber mest i team:

«Det er mest teamarbeid, også er vi tverrfaglig da, så det er gjerne to til tre arkitekter, også på landskap pleier vi gjerne å sette opp to stykker, slik at det hvert fall er to som kan diskutere jevnt i prosjektet.» (Respondent 1T).

Teamarbeidet fremmer utvikling av kompetanse, da det legges opp til diskusjon og dialog mellom medlemmene. Dette blir sett på som en uformell læring. I tillegg til dette forklarer respondent 2T at *«Det finnes ingen dumme spørsmål og det er lav terskel for å spørre om hjelp, og det er lav terskel for andre og hjelpe.»* Vi får et inntrykk av at læring i form av kompetansedeling er en sentral del av kompetanseutviklingen som skjer hos TAG.

Organisasjonsnivå:

Selv om mange av tiltakene for å oppnå læring skjer på individnivå, blir det også innført tiltak i regi av organisasjonen. Disse tiltakene skjer ofte på et mer strategisk nivå enn de individuelle tiltakene som i stor grad skjer på eget initiativ.

Som vi så under individnivå var det muligheter for å kunne utvikle kompetansen sin i form av kurs dersom man følte det var behov for det. Kursing foregår også på organisatorisk nivå, i regi av ledelsen. Vi spurte respondentene om det var opp til hver enkelt å sette seg inn i nye programmer og retningslinjer. Fra respondenten 1T fikk vi som svar: *«Nei det er som regel ganske strukturert. Det blir satt opp kurs i det, enten internt eller eksternt, at man får kursing»*. Dette tyder på at organisasjonen

har en strukturert tilnærming for å sikre at alle ansatte har tilstrekkelig kompetanse på de områdene der det er nødvendig. Respondenten forklarer videre at dette er noe som går på bedriftens tid, siden det er nødvendig at alle ansatte kan det.

Respondent 1T presiserer at det er stort fokus på bedriftens årlige studietur. Der reiser alle sammen på en tre til fire dagers tur bestående av et tettepakket program der de ser på ulike prosjekter. Dette er noe de gjennomfører for at arkitektene skal skaffe seg felles referanser, noe vedkommende mener er «*veldig viktig*» for bedriften. På denne måten studerer de prosjektene, og bruker de videre som en slags *rollemodell*. TAG har en fadder-ordning og buddy for de nyansattes opplæring. En fadder skal hjelpe til med veiledning av blant annet teamføring og annet av faglig relevans. En buddy derimot gjør overgangen til kulturen lettere, ved å inkludere vedkommende i sosiale sammenkomster.

På organisasjonsnivå ser vi tilfeller av kompetansedeling som er strategisk planlagt. Et eksempel på dette er torsdagslunsjen, som er en lunsj de har satt av til deling av tips og triks. Dette gjelder blant annet dersom noen har lært en programvare veldig godt eller har vært på en fagdag eller et kurs.

Anskaffelse og mobilisering:

Avslutningsvis skal vi se på anskaffelse og mobilisering av kompetanse i TAG. En av respondentene forklarte at de i enkelte prosjekter har «knyttet» seg inn på andre fagfelt eller arkitektkontor dersom de mangler kompetanse (Respondent 1T). I de tilfellene der det ikke einer seg med utvikling av kompetanse hos de ansatte i bedriften, nytter de seg av en slags innleiing eller *anskaffelse* av arbeidskraft fra andre fagfelt eller arkitektkontor. I den sammenheng ser vi at bedriftens fysiske lokalisering har betydning for tilgang på, og utvikling av kompetanse.

I TAG legger de opp til at de ansatte får velge hvilke oppgaver de skal gjøre i forhold til den kompetansen de har tilegnet seg: «*Nå er det jo gjerne sånn at man søker seg inn på/ ønsker de oppdragene som er relevante i forhold til den kompetansen man har*» (Respondent 1T). Dermed blir den nye kompetansen fort praktisert. Dette viser til en god form for mobilisering av kompetanse.

Kompetansestrategi:

Med utgangspunkt i våre funn om planlegging og gjennomføring av tiltak for kompetanseutvikling kan vi nå kategorisere TAG innenfor en kompetansestrategi. Vi ser at bedriften har flere trekk fra både involveringsstrategi og investeringsstrategi. Trekk som kobler TAG opp mot disse strategiene er:

1. De har medarbeidere med høy kompetanse
2. Det skjer stor grad av uformell kompetanseutvikling, men med tilfeller av strategisk planlagte tiltak
3. Det er gode kompetansemobiliseringsforhold og en god læringskultur

Casebedrift 2

Det er som en av respondentene i Bucci sier at «*den som ser på seg selv som ferdig utlært er ikke utlært, men ferdig.*» (Respondent 3B). For dersom den ansatte ikke bedriver kompetanseutvikling, vil det før eller siden medføre at vedkommende blir utdatert og lite nyttig i en organisasjon.

Individnivå:

Ifølge respondent 1B skjer mye av kompetanseutviklingen i Bucci på eget initiativ. De ansatte finner ofte tilgjengelige kurs som de synes er interessante og ønsker å delta på (Respondent 1B). Dersom de ansatte er motiverte og ønsker å utvikle kompetansen sin, vil også bedriften prøve å tilrettelegge for dette på best mulig måte. Hva hver enkelt gjør for å videreutvikle og vedlikeholde sin kompetanse er ganske individuelt. I sammenheng med et spørsmål om hva de ansatte gjør for å videreutvikle egen kompetanse, svarer respondent 2B dette:

«Jeg driver med å se på nettet og er nysgjerrig og åpen på siste innen programvare og innen ulike måter å løse ting på, nye materialer som dukker opp, og byggemetoder som mulige nye uttrykksformer. Så jeg har rett og slett åpne øyne og leser.»

Dette er en god beskrivelse av hvordan vedkommende anvender selvstudier som en metode for å øke sin kunnskapsbase i faget. Dette gjenspeiles i intervjuene med andre ansatte i Bucci. I tillegg nevnes det at YouTube i stor grad benyttes som en plattform for å se på demonstrasjonsvideoer. Formålet er da å oppnå kompetanse i de ulike programvarene som er nødvendig i arbeidet (Respondent 2B).

Læring gjennom innsikt er en form for kompetanseutvikling som gjentar seg i Bucci. I enkelte av intervjuene refereres dette også som «*learning by doing*» (Respondent 1B). Da respondent 3B ble spurt om han jobber aktivt med kompetanseutvikling svarer han: «*Nei. Det er litt tilfeldig. Man kommer borti en situasjon også tenker man: «hvordan løser jeg dette problemet her»? Også finner man en løsning på det*». Dette viser til at de ansatte lærer, og utvikler kompetansen sin underveis i arbeidet ved å prøve og feile.

En annen form for læring blant de ansatte i Bucci er *observasjonslæring*. Det er stor enighet blant de ansatte at det er den faglige lederen som sitter på mest kompetanse i organisasjonen. Han fungerer dermed som en slags rollemodell som de andre observerer og lærer av. I dette tilfellet følger faglig leder prinsippet «*leading by example*». I tillegg er det essensielt for resten av kontoret å skaffe seg kompetanse for å kunne avlaste han.

Mye av kompetansedelingen som blir gjort i Bucci, skjer ved at de spør hverandre. Respondent 3B sier at kompetansedelingen «*skjer mer flytende*», noe som passer godt i deres tilfelle. Dette er et

resultat av den fysiske korte avstanden mellom de ansatte. I tillegg har de kjent hverandre lenge, noe som gjør at det er enkelt å snakke med «sidemannen». Her igjen er det den faglige lederen som blir spurt mest, da han sitter på høyest kompetanse. Vi kan oppsummere kompetansedelingen i Bucci med denne uttalelsen fra respondent 1B: «*Each one teach one*».

Teamnivå:

Ved spørsmål om det legges opp til teamarbeid eller individuelt arbeid, får vi et inntrykk av at Bucci jobber sammen som et team på mange av prosjektene. De bytter på hvem som har ansvar for hva, og utfyller hverandres kunnskap og kompetanse. Ved å samarbeide og dele kunnskap gjennom et prosjekt vil det resultere i økt kompetanse på teamnivå. De har altså en uformell form for læring gjennom dialog og diskusjon når de jobber i team. Dette styrker oppfatningen om at kompetansedeling foregår i stor grad hos Bucci.

Organisasjonsnivå:

Ettersom Bucci er en liten bedrift med enkel struktur, er det ikke overraskende at kompetanseutviklingen i liten grad er strategisk. Dette er noe respondent 2B understreker ved: «*Altså vi har ikke et kvantifisert verktøy som vi kan hake av på: «Nå har du gjort det, det skal du oppnå» og sånt.*». Bedriften må likevel utfylle enkelte formelle kompetansekrav. Noe av dette omhandler normative kompetansekrav, som søknader og godkjenninger fra kommunen, og kan plasseres under strategisk kompetanseutvikling. Dette beskriver respondenten nærmere: «*.. den daglige leder han vil foreta den søknadsjobben som går mot myndighetene årlig på å få oppdatert med sentrale godkjenninger på kompetansen vår. Da vil han merke det, at her trenger vi et kurs.*» (Respondent 2B). På denne måten får de ansatte i bedriften et kurs som de må se på og fullføre, dersom de skulle mangle kompetansen som trengs. I tillegg forteller respondent 2B at de «*(...) fordeler byrdene med nye program ut over til alle*». På den måten fordeler de kompetansen utover de ansatte i bedriften, slik at alle sitter med litt kompetanse på ulike felt.

Respondent 2B forteller også at Bucci av og til reiser på turer og ferier sammen, men innrømmer at de ofte «*(...) satser mer på det sosiale enn kompetansehevings-biten når det gjelder turene til firmaet så langt*». Til tross for at hovedfokus ikke ligger på selve kompetanseutviklingen, er studieturene likevel en form for kompetanseutvikling som skjer i regi av organisasjonen.

I Bucci er det daglig leder som er ansvarlig for opplæringen av nyansatte. Her legges det vekt på å formidle det store bildet av bedriften. Daglig leder går i tillegg gjennom alt «basic» informasjon. De gjennomfører denne opplæringen med nyansatte såpass grundig i håp om å fjerne noe av forvirringen som uansett vil komme ved opplæring i en helt ny jobb.

Ved spørsmål om de hadde noen strategisk form for kompetansedeling svarte den ene respondenten: «Ikke noe annet enn at vi spør hverandre. Vi har ikke internmøte der vi presenterer noe vi har lært (...)» (Respondent 3B). Vi kan basert på dette anta at mesteparten av kompetansedelingen som foregår i Bucci, skjer uformelt.

Anskaffelse og mobilisering:

Respondent 2B forteller at det har vært en stor økning i oppdragsmengde de siste fem/seks årene, noe som har ført til at de har måttet ansette folk. Bucci har altså måtte hente inn kandidater fra eksterne kilder. Problemet er at det ikke «vokser kandidater på trær» ute i distriktet. De har derfor brukt mye tid og ressurser på å utvikle de nyansatte, noe som har ført til mye «håndholding». Dette har blitt en svært kostbar affære. I fremtiden vurderer Bucci heller å leie inn «freelance arkitekter» dersom de merker at de mangler kompetanse innenfor et prosjekt, og ikke har tiden til å utvikle de ansatte. Dette stemmer godt overens med det vi konkluderte med i sammenheng med fysisk struktur tidligere i oppgaven.

Basert på de intervjuene vi har holdt med respondentene fra Bucci, ser vi at de har lite bruk for en strategisk *mobilisering* av kompetanse. Dette kan forklares med at kompetanseutviklingen som skjer i Bucci, er i stor grad styrt av de organisatoriske- og normative kravene, og dermed vil kompetansen som blir utviklet i stor grad være tilpasset arbeidsoppgavene til de ansatte.

Kompetansestrategi:

Basert på det vi nå har sett av ulike kompetansetiltak som blir implementert av Bucci, ser vi en sterk tilknytning til en involveringsstrategi. Trekk som kobler Bucci til denne type strategi er:

1. Medarbeidere med profesjonsutdanninger
2. Stor grad av kompetanseutvikling i form av uformell læring, og få strategisk planlagte tiltak
3. Gode forhold for kompetansemobilisering og en god læringskultur

Sammenligning av implementering av tiltak:

Ved å sammenligne TAG og Bucci ser man at det er en stor enighet om at kompetanseutvikling er en prioritet hos begge bedriftene.

Individnivå: Interessen for selve faget gjenspeiles i de ansattes deltakelse på arrangementer utenfor arbeidstiden. Felles for begge bedriftene er at mye av kompetanseutviklingen skjer på eget initiativ. Dette henger sammen med antakelsene våre om at kunnskapsmedarbeidere i stor grad drives av en indre motivasjon for faget. Det er også et stort fokus på å tilrettelegge for kompetanseutvikling for alle som måtte ønske det i begge bedriftene. Det kommer tydelig frem på individnivå at uformell kompetansedeling er en viktig metode for å tilegne seg kompetanse hos begge casebedriftene. Vi kan

tenke oss at kompetanseutvikling på individnivå vil være like sentralt i en større organisasjon. Basert på at funnene våre fra de to casebedriftene er tilnærmet like, tenker vi det vil kan gjelde for kunnskapsmedarbeidere generelt. Med utgangspunkt i casebedriftene så vi at TAG, som ligger i Bergen, hadde større tilgang på og bedre muligheter for samarbeid enn Bucci. Vi kan tenke oss til at mulighetene for å delta på kurs og sosiale arrangement også vil påvirkes av bedriftenes lokalisering. TAG (hoved konsern) som har kontor i tre storbyer, vil ha større muligheter enn Bucci som ligger mindre sentralt til.

Teamnivå: Sammenligner vi TAG og Bucci sine svar på om det legges opp til teamarbeid, så svarer begge bedriftene noenlunde likt. Det er stor grad av teamarbeid, der kompetanseutviklingen skjer uformelt, blant annet i form av dialog og diskusjon.

Organisasjonsnivå: I TAG kommer det fram at kompetanseutvikling som er essensielt for bedriften skjer i regi av ledelsen og går på bedriftens tid, siden det er nødvendig at alle ansatte kan det. Organisasjonen må også holde seg oppdatert og gjennomføre kurs for å møte de normative kravene. I Bucci foregår kompetanseutviklingen på organisasjonsnivå mindre strategisk, noe som støtter opp under våre antakelser fra tidligere i oppgaven. Hos Bucci er det mer en forventning om at alle skal ha nok kompetanse i de programvarene de får utdelt. Ansvarer blir da lagt på hver enkelt til å tilegne seg nok kompetanse. Felles for TAG og Bucci er at organisasjonen reiser på felles tur en gang i året. Det er derimot litt ulikt fokus på disse turene. TAG retter fokuset mot «faget» for å få felles referanser de senere kan henvende seg til, mens Bucci har hovedfokus på det sosiale.

Begge bedriftene har en strategi på hvordan de skal gjennomføre opplæringen til nyansatte i bedriften. Hos TAG har nyansatte en fadder som fungerer som en veileder av teamføring og faglig relevans, og en buddy som hjelper til med det sosiale. I Bucci derimot er det daglig leder som har ansvaret for å lære opp de nyansatte i alt av «basic» informasjon den første dagen, og ellers skjer det litt mer flytende. Vi kan på bakgrunn av dette se for oss at størrelsen på organisasjonene kan ha en påvirkning på hvor mye tid de legger til opplæringen.

Vi ser store forskjeller mellom bedriftene når det gjelder strategisk kompetansedeling på organisasjonsnivå. I TAG er det etablert faste dager hvor det legges opp til at de ansatte kan dele sin eksisterende kompetanse, samt den som er tilegnet gjennom kurs, seminarer eller lignende. I Bucci derimot ble de sagt at de ikke har noen form for internmøte hvor de presenterer noe de har lært. Kompetansedelingen skjer for det meste uformelt.

Med utgangspunkt i det vi har sett fra casebedriftenes kompetanseutvikling og kompetansedeling på organisasjonsnivå, kan vi si anta at størrelse har noe å si for hvor strategisk disse prosessene foregår.

Vi kan dermed tenke oss at kompetansedeling og kompetanseutvikling på organisatorisk nivå vil skje enda mer strategisk i en større organisasjon.

Anskaffelse og mobilisering: Med utgangspunkt i sin sentrale beliggenhet har TAG muligheten til å knytte seg på andre fagfelt eller arkitektkontor dersom de skulle ha behov for annen kompetanse. Bucci har derimot ikke like god tilgang på kandidater med relevant kompetanse, og vurderer derfor å videre heller leie inn freelance arkitekter ved økt oppdragsmengde. De ansatte i TAG har muligheten til å ønske de oppdragene som er relevant i forhold til deres kompetanse, og har dermed god form for kompetansemobilisering. I Bucci skjer kompetanseutviklingen enten på grunnlag av normative krav, eller ved utvikling som er tilpasset arbeidsoppgavene til de ansatte. Dermed er det også god mobilisering av kompetanse også hos dem.

Kompetansestrategi: Basert på de funnene vi har gjort innen utvikling, anskaffelse og mobilisering av kompetanse, ser vi at begge bedriftene har trekk fra en involveringsstrategi, men at TAG i tillegg har noen trekk fra en investeringsstrategi. Dette er med på å styrke de antakelsene vi har om at det skjer en større grad av strategisk kompetanseutvikling, desto større kunnskapsorganisasjonen er.

4.3.2.3 Evaluering og oppfølging:

Med utgangspunkt i den siste del av modellen skal vi se hvordan bedriftene evaluerer og følger opp de ulike kompetansetiltakene.

Casebedrift 1

Medarbeidersamtalene de har en gang i året stikker seg ut som viktig for evaluering og oppfølging av kompetanseutvikling i TAG. Dette forklarer respondent 1T nærmere:

«Ja vi har jo en sånn medarbeidersamtale en gang i året, og da skal man snakke om kompetanseutvikling. Da skal vi sette opp en kompetanseutviklingsplan, at det følges opp, at man får de kursene man vil da. Eller at man kan bli enig om at ledelsen skal sette av en viss pott til det som enkelte ønsker, og det skal følges opp i neste samtale, om en har fått det til eller ikke».

I TAG har de også «lunsjpresentasjoner» hvor ansatte som har deltatt på kurs, presenterer det de følte var nyttig fra kurset med resten av kontoret. I tillegg har de lagt opp til avviksrapporteringer der de ansatte kan vise til eventuelle feil de har gjort slik at de andre ansatte lettere kan unngå den samme feilen. Disse rapporteringene skjer ikke like hyppig som torsdagslunsjene, men etter behov. De legger selv til at de har forbedringspotensialer på evaluerings «biten».

Casebedrift 2

I Bucci får man en helhetlig forståelse av at det er lite strategiske former for evaluering og oppfølging av alle kompetanseutviklingstiltakene som blir brukt. Dette skjer mer flytende, og det kan forklares på en god måte ved å sitere det respondent 1B sier: «*Vi snakker med dem når de har hatt et kurs og spør «hvordan gikk det, fikk du noe utbytte av det?»*». Ut fra en uformell samtale får de dermed ett inntrykk av hvilken effekt de ulike tiltakene har hatt. Medarbeidersamtalene foregår på en lignende måte, altså flytende og uformelt. Respondent 1B sier at de i bedriften er så gode venner at de «glemmer» å ta medarbeidersamtalen de egentlig skal ha en gang i året.

Sammenligning:

Vi ser at begge har store forbedringspotensialer når det kommer til evaluering og oppfølging. TAG på sin side gjennomfører medarbeidersamtaler med de ansatte. Bucci derimot tar denne «samtalen» mer løpende og uformell. I TAG er det både lunsjpresentasjoner i etterkant av viktige kurs, i tillegg til avviksrapporteringer ved behov. Dette er også forskjellig fra Bucci som ikke har oppsatt tid til dette. Ut fra dette ser vi at TAG har mer strategisk form for evaluering og oppfølging enn Bucci, selv om den også er svak. Disse funnene støtter opp under antakelsene våre om at det er liten grad av strategisk kompetanseutvikling i en liten bedrift.

5.0 KONKLUSJON TIL HOVEDPROBLEMSTILLING

Formålet med vår studie har vært å undersøke hvordan kompetanseutvikling fungerer i kunnskapsorganisasjoner. Vi vil i likhet med analysekapittelet dele opp kapittelet etter de tre forskningsspørsmålene. Ut fra dette vil vi kunne konkludere opp mot hovedproblemstillingen. Videre vil vi med utgangspunkt i vår sammenligning av casebedriftene, også konkludere hvorvidt organisasjonsstørrelsen eventuelt utgjør en forskjell.

Første forskningsspørsmål er: «**Hvordan påvirker strukturen i kunnskapsorganisasjoner kompetanseutviklingen?**». Først og fremst har vi sett som fellestrekk at begge bedriftene har en flat og desentralisert struktur. Dette påvirker kommunikasjonsflyten og dermed også kompetansedelingen blant medarbeiderne. Vi har sett at casebedriftenes størrelse og hierarkiske ledd har påvirkning for graden av autonomi og samarbeid blant de ansatte. Et funn som var litt uventet, var at casebedriftenes lokalisering og utforming har stor betydning for utviklingen av, og tilgangen på kompetanse. Disse funnene knyttes videre opp mot de to neste forskningsspørsmålene som tar for seg autonomi, indre motivasjon og kompetanseutvikling.

Andre forskningsspørsmål er: «**Hvor sentralt er autonomi og indre motivasjon i kunnskapsorganisasjoner?**». Med utgangspunkt i casebedriftene har vi sett en sterk sammenheng

mellom faktorer som tildeling av autonomi, indre motivasjon og genuin interesse for faget hos de ansatte. Autonomi og selvledelse er sentralt for å motivere og engasjere kunnskapsmedarbeiderne, og dette kan tilrettelegges for, gjennom myndiggjørende ledelse. I begge casebedriftene hadde de ansatte stor grad av frihet i arbeidet. Vi avdekket likevel en tendens til at de ansattes handlingsrom ble mindre i takt med bedriftens størrelse. Dette så vi blant annet i form av at Bucci hadde større frihet når det kom til når og hvor de skulle jobbe. Vi har videre sett at interesse og utdanningsbakgrunn kan påvirke om de ansatte drives av indre- eller ytre motivasjon i arbeidet. Et stort flertall av våre respondenter uttrykte stor interesse for faget og fagets betydning for yrkesutøvelsen, noe vi har tolket som et uttrykk for sterk indre motivasjon. Som vi også antok tidlig i oppgaven, er det en generell forståelse av at kunnskapsmedarbeidere drives av eller besitter en høy grad av indre motivasjon. Vi så blant annet at Bucci hadde en noe høyere grad av autonomi og selvledelse enn TAG. Dette støtter opp under de antakelsene vi gjorde på forhånd av datainnsamlingen om at organisasjonsstørrelsen ville være av betydning for grad av autonomi og selvledelse. Ettersom vi kun har intervjuet et lite utvalg av arkitekter, kan vi likevel ikke si at våre funn er gjeldende for alle arkitekter, og heller ikke for kunnskapsmedarbeidere generelt.

Tredje forskningsspørsmål er: **«Hvordan planlegges, implementeres og evalueres kompetansetiltak i kunnskapsorganisasjoner?»**. Da vi så på casebedriftenes tilnærming til mål, visjon og verdier, gjorde vi noen interessante funn. TAG anså hvert prosjekt som ett mål, og planla kompetanseutviklingen ut fra det. Bucci hadde derimot som mål/visjon å skape mest mulig merverdi i arkitekturen. Uavhengig av størrelse hadde altså begge bedriftene det vi karakteriserer som en ganske svak tilnærming til organisasjonens mål og visjon. Videre så vi at ingen av organisasjonene hadde avsatt noe budsjett til kompetanseutviklingen. Derimot hadde TAG beregnet et tidsomfang av antall timer hver medarbeider skulle ha årlig. Det kan dermed være naturlig å anta at fastsatte ressurser knyttet til kompetanseutvikling vil øke i takt med organisasjonsstørrelsen.

Et tydelig funn var at kompetanseutviklingen i hovedsak skjer på eget initiativ fra medarbeiderne i begge casebedriftene. Stor autonomi og indre motivasjon var en bakgrunn for dette. Det ble nevnt i flere sammenhenger at de ansatte har stor interesse for faget, og gjerne deltar på kurs og sosiale arrangement på fritiden. På denne måten er det ofte medarbeiderne selv som finner ut av hvilken kompetanse de mangler. En av organisasjonens viktigste oppgaver blir da å legge til rette for at de ansatte har muligheten til å utvikle seg. En annen viktig oppgave er å analysere og etterfølge de normative kravene. Denne typen krav er det naturlig å anta at alle kunnskapsorganisasjoner må forholde seg til, men at de vil være tilpasset etter omgivelsene og type fagfelt. Et annet interessant funn i vår oppgave er hvor stor påvirkning organisasjoners lokalisering har for tilgang på, og utvikling

av kompetanse. Med utgangspunkt i casebedriftene så vi at TAG, som ligger i Bergen, hadde større tilgang på arbeidskraft og bedre muligheter for samarbeid enn Bucci. Vi antar på det grunnlag at muligheter for faglig oppdatering og kompetanseutvikling også påvirkes av bedriftenes lokalisering. Avslutningsvis har vi sett at Bucci har et minimalt fokus på strategisk oppfølging og evaluering av kompetansetiltakene, men gjør dette mer påløpende uformelt. I TAG skjer dette i større grad strategisk, i form av medarbeidersamtaler og torsdagslunsjer. Basert på funnene vi har gjort ser vi at organisasjonene har i hovedsak flest trekk fra en involveringsstrategi, men får flere trekk fra en investeringsstrategi desto større de blir. Oppsummert har vi gjort funn som støtter opp under antakelsene om at prosesser i kompetanseutviklingen i større grad skjer strategisk jo større organisasjonen er.

Vår hovedproblemstilling er: **«Hva kjennetegner kompetanseutvikling i kunnskapsorganisasjoner?»**.

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene vi har diskutert over, kan vi trekke ut noen hovedelementer for å besvare oppgavens problemstilling. Et viktig hovedtrekk ved kunnskapsorganisasjonene vi har studert er at kompetanseutviklingen i høy grad styres ut fra medarbeidernes eget initiativ. Vi fant at dette trekket understøttes av stor grad av myndiggjørende ledelse. Det vil si at det er de ansatte som sitter med kompetansen og ikke organisasjonen. Graden av myndiggjørende ledelse bidrar til en høy grad av autonomi som forsterker den høye graden av indre motivasjon vi avdekket hos våre respondenter. Dette forsterkes også av organisasjonenes desentraliserte struktur og lav grad av hierarki. Et annet viktig kjennetegn vi har avdekket er deling av kompetanse. De ansatte sitter i åpne landskap, og de har en kultur som legger til rette for å lære av hverandre og dele kunnskap. Det er altså de ansatte som tar en analyse av hvilken kompetanse de trenger for å få gjort de oppgavene de er tildelt. Dette kan lede til en god kompetansemobilisering. Et annet kompetansekrav som er svært relevant for kunnskapsorganisasjoners utvikling av kompetanse, er normative krav fra myndighetene og staten. Disse kravene er viktige å overholde for seriøse aktører, og det er ledelsen som tar ansvar for å følge dem opp med kompetansetiltak. Tar man utgangspunkt i modellen for strategisk kompetanseledelse, ser vi at mange av prosessene blir gjennomført, men gjerne mer sporadisk og i liten grad strategisk.

Ut ifra funnene våre har vi sett at organisasjonenes kontekst påvirker kompetanseutviklingen. Først og fremst har vi sett at lokasjon har påvirkning for organisasjoners utvikling av, og tilgang på kompetanse. På bakgrunn av at vi har sammenlignet to organisasjoner av ulik størrelse, har vi sett at deres størrelse har betydning for kompetanseutviklingsprosessene. Vi har sett at en flat struktur fungerer godt i disse to kunnskapsorganisasjonene, da medarbeiderne jobber selvstendig og har høy kompetanse. En flat struktur medfører også at mye beslutningsmyndigheten blir desentralisert. Blir

kunnskapsorganisasjonen større, vil det være vanskelig å opprettholde den flate strukturen. Dette kan føre til at de ansatte får mindre autonomi og begrenset handlingsrom. På bakgrunn av dette antar vi at kompetanseutviklingen i større bedrifter vil skje mer strategisk og i regi av ledelsen. Denne konklusjonen støttes av at de ulike prosessene i kompetanseutviklingen skjedde mer strategisk i den mellomstore bedriften enn i den lille.

6.0 VIDERE FORSKNING

Vår studie har gitt oss interessante funn om hvordan kompetanseutvikling foregår i kunnskapsorganisasjoner, spesifikt to arkitektbedrifter. Tatt i betraktning at vi kun har sett på et lite og mellomstort arkitektfirma, vil våre funn ha begrenset overføringsverdi til andre arkitektfirmaer og kunnskapsorganisasjoner. Vi vil under presentere våre forslag til videre forskning innen dette feltet.

Det første forslaget vil være å benytte et større utvalg av kunnskapsorganisasjoner, og knytte deres kompetanseutvikling opp mot hverandre. Ved å blant annet inkludere flere fagfelt og større organisasjoner, vil forskningen gi et bredere perspektiv og mer konkrete svar.

Et annet forslag til videre forskning er å se nærmere på kompetanseutvikling i ulike organisasjonskontekster. Det vil da være relevant å sammenligne hvordan geografisk lokasjon, organisasjonsstørrelse og bransjer påvirker ledelse, kompetanseutvikling og resultater.

7.0 LITTERATURLISTE

- Aga, F. (2022, 3. mai). *Sweco kjøper nytt arkitektelskap*. Byggeindustrien. Hentet 12. april 2023, fra <https://www.bygg.no/sweco-kjoper-nytt-arkitektelskap/1497147!/>
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Cappelen Damm.
- Andersen, G. (2019, 31. januar). *Valg av informanter – Verktøykassen – For elever*. Hentet 4. mars 2023, fra NDLA: <https://ndla.no/nb/subject:1:54b1727c-2d91-4512-901c-8434e13339b4/topic:2:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:2:1db7bf3c-3a7b-44af-b632-e3c5ff2a999e/resource:1:56943>
- Andersen, T. K., Ravn, J. E., Øyum, L., & Håpnes, T. (2014). *Robust organisering*. SINTEF/NHO.
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Hvordan utforme kontoret?* Hentet 29. april 2023, fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/>
- Bastesen, J., Lange, B. K., Næss, H. E., & Thon, A. N. (2020) *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm.
- Bucci Arkitektur & Design AS. (u.å.). *Heim*. Hentet 22. februar 2023, fra <http://www.bucci.no>
- Egerdal, Å. (2019). *HR BOKA* (2. utgave). Gyldendal.
- Einarsen, S. V., & Skogstad, A. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (3. utgave). Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utgave). Fagbokforlaget.
- Hadler-Olsen, T. & Torgersen, O. (2019, 15. oktober). *Hierarki eller flat struktur?* Hentet 14. mars 2023 fra NDLA: <https://ndla.no/nb/subject:1:792414c5-896f-470a-9558-6101d7266237/topic:1:94d33bbc-5549-4ecc-8013-a7221e74b569/topic:1:3429a109-0c34-436a-b337-4a50c7c7eb2b/resource:618f6ab4-5516-4234-8c91-0cc134911d3b>
- Huma. (2022). *Kompetanseutvikling i HR-ordboka*. HU. Business School. Hentet 12. mars 2023, fra <https://www.hu.ma/no/hr-ordboka/kompetanseutvikling>
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2018, 31. januar). *NOU 2018: 2 [NOU]*. Hentet 29. mars 2023, fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave). Fagbokforlaget.

Næringslivets hovedorganisasjon. (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Hentet 14. mars 2023, fra NHO: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Pearce, C. L & Manz, C. C. (2005). *The New Silver Bullets of Leadership: Organizational Dynamics*, 34 (2. Utgave). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261605000148?via%3Dihub>

Sikt. (u.å.). Personverntjenester for forskning. Hentet 25. februar 2023, fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>

Silkoset, R., Olsson, U. H., & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utgave). Cappelen Damm.

Statistisk sentralbyrå. (2022, 16. juni). Befolkningens utdanningsnivå. Hentet 23. april 2023, fra SSB: <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>

TAG Arkitekter. (2019). *Hva og hvem er TAG*. Hentet 22. februar 2023, fra <https://www.tagarkitekter.no/om-tag/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide – Leder

Vedlegg 3: Intervjuguide – Medarbeider

Vedlegg 4: Godkjenning fra Sikt

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut mer om hvordan kompetanseutvikling foregår i kunnskapsbedrifter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven vil ta for seg hvordan kompetanseutviklingen fungerer i en kunnskapsbedrift. Formålet er å se på hvordan kunnskapen tilegnes og deles innad i denne type bedrifter. Hvordan ledelsen tilrettelegger for denne prosessen, og hvor mye de ansatte styrer dette på egenhånd ved bruk av selvledelse.

Problemstillingen er valgt på bakgrunn viktigheten/interessen av kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter. For å forstå hvordan denne prosessen foregår har det vært nødvendig med et dypdykk i hvordan dette skjer. Med dette endte vi på problemstillingen **”Hva kjennetegner kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter?”**. For at vi lettere skulle klare å svare på denne problemstillingen kom vi frem til tre ulike forskningsspørsmål (mulig forandringer):

1. *”I hvilken grad er det forskjell på store og små bedrifter når det kommer til kunnskapsdeling?”*
2. *”Er det forskjeller i mekanismene for deling?”*
3. *”Hvor sentralt er selvledelse i kunnskapsbedrifter, og hvordan påvirker dette ledelsens rolle?”*

Bacheloroppgaven vår vil ha et omfang mellom 40-60 sider.

Innsamlingen av opplysninger vil ikke brukes til andre formål enn selve oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap/Institutt for økonomi og administrasjon er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har kontaktet to ulike arkitektfirma med ønske om å få intervju opptil 6 aktører. Det ene firmaet hadde vi kjennskap til fra før av, og det andre kontaktet vi via mail.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du må stille på et intervju til avtalt tid og sted. Det vil ta deg i overkant av 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om kulturen på din arbeidsplass, kompetanseutvikling og ledelse. Dine svar fra intervjuet vil bli tatt lydopptak av.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Studentene i gruppen, vår veileder og informantene selv vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon.
- Vi vil kun oppbevare personopplysninger på våre private pc-er som er sikret med personlige passord. Vi vil også være ekstra observante på vår bruk av internettbaserte lagringsplasser.

I vår publikasjon vil vi ikke benytte deltakernes navn. Vi vil derimot beskrive deltakerne ut i fra deres stilling og firma for å kunne skille dem fra hverandre. Det er en sjanse for at deltakerne kan gjenkjennes indirekte, da vi oppgir både deres stilling og firma. Dersom deltakerne nå eller ved senere anledning vil være fullstendig anonyme, vil dette også la seg gjøre.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er levert inn [12.05.2023]. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptakene som tas opp under intervjuene vil slettes etter innlevert oppgave. Eventuelle dokumenter fra gjennomførte intervju og annen skriftlig kommunikasjon vil også slettes. Personopplysningene vil ikke bli brukt til forskning i etterkant. Selve bacheloroppgaven vil bli offentlig publisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap/Institutt for økonomi og administrasjon har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Høgskulen på Vestlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap/Institutt for økonomi og administrasjon ved Atle Nyhagen (tlf: 55587832, mail: atle.nyhagen@hvl.no)
- Studenter: Stine Berg, Benjamin Rise Grimstad, Anne Standal Torgilstveit ○ Kontakt: stinebergg@gmail.com
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, mail: Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

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

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

Med vennlig hilsen

Atle Nyhagen

Stine Berg, Anne Standal Torgilstveit og Benjamin Rise Grimstad

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

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

- å delta på intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes – stillingstittel
- at det vil bli tatt lydopptak

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Generell informasjon om respondentene:

- Hva er din stilling i TAG/Bucci, hva jobber du med, og hvor lenge har du jobbet der?
- Hvilken utdanning har du/tidligere jobberfaringer?
- Hva legger du i begrepene "kompetanse" og "kompetanseutvikling"?
- Er kompetanseutvikling et sentralt satsningsområde i organisasjonen?
- Hva gjør du selv for å opprettholde/videreutvikle din kompetanse?
- Hvilken kompetanse er nødvendig for din stilling?
- Hvilken annen kompetanse trenger dere i organisasjonen/avdelingen?
- Hvem har ansvaret for kompetanseutviklingen i organisasjonen?
- Hvordan er organisasjonen strukturert?
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom de ansatte og ledelsen?
- Hvor sentralt vektlegger dere visjon, mål og verdiene i deres arbeidshverdag?

Kompetanseutvikling

- Jobber du/ledelsen aktivt med kompetanseutvikling?
- Hvordan er miljøet/kulturen for kompetanseutvikling i organisasjonen?
- Legges det til rette for de ansatte dersom de ønsker å utvikle kompetansen sin?
- Hvordan tilpasser/forholder dere dere til endringer i det ytre miljøet?
- Er det opp til hver enkelt å sette seg inn i nye programmer, retningslinjer osv.
- Hvordan kartlegger dere kompetansen dere har i forhold til de målene dere skal nå?
- Hva gjør dere om dere mangler kompetanse til oppdrag/ generelt i bedriften?
- Har dere strategi og videre handlingsplaner/tiltak for hvordan dere dekker et eventuelt kompetansegap?
- Har dere noen form for evaluering av effekten av kompetansetiltakene som blir iverksatt?

Kompetansedeling

- Legger dere opp til teamarbeid eller jobbes det mer individuelt?
- Hva mener du kjennetegner et godt teamarbeid mellom ansatte på jobb?
- I hvilken grad fremmer du som leder et positivt og støttende samarbeid mellom de ansatte på arbeidsplassen?
- Er det fokus på/ lagt opp til kompetansedeling mellom de ansatte?
- Hvilke insentiver/motivasjon har de ansatte til å dele kompetansen de har tilegnet seg?

Selvledelse

- Hvordan vil du beskrive deg som leder? /lederstil?
- I hvor stor grad er det lagt opp til at de ansatte skal styre egen arbeidshverdag?
- Har de ansatte tydelige mål/retningslinjer å jobbe etter?
- Hva forbinder du med selvledelse?

Vedlegg 3

Generell informasjon om respondentene:

- Hva er din stilling i TAG/Bucci, hva jobber du med, og hvor lenge har du jobbet der?
- Hvilken utdanning har du/tidligere jobberfaringer?
- Ser du deg selv jobbe i TAG/Bucci om 5 år? Hvis ja/nei, hvorfor?
- Hva legger du i begrepene "kompetanse" og "kompetanseutvikling"?
- Hva gjør du/ deltar på for å opprettholde/videreutvikle din kompetanse?
- Hvordan er kontakten/kommunikasjonen/samarbeidet mellom de ulike leddene i organisasjonen?
- Hva anser du som viktig kompetanse for deg i din stilling?
- Hvem har "ansvaret" for kompetanseutviklingen?
- I hvor stor grad er du ansvarlig for din egen kompetanseutvikling?
- Er du kjent med hva som er visjon, mål og verdier i TAG/Bucci? Og benyttes de i din arbeidshverdag?
- Hva motiverer deg i din arbeidshverdag?

Kompetanseutvikling

- Hvor viktig er kompetanse og kompetanseutvikling for(i) din hverdag?
- Hvordan føler du at videre veiledning har vært?
- Hvilken form for opplæring/kompetanseforbedrende tiltak har du gått igjennom?
- Ønsker du å tilegne deg mer relevant kompetanse innenfor arkitektur?
- Skulle du ønske det var mer organisert kompetanseutvikling i form av kurs, foredrag, videreutvikling, kompetansepåfyll osv.?

Kompetansedeling

- Hvordan er kulturen på arbeidsplassen?
- Arbeider dere i mest ved team eller individuelt arbeid?
- Hvordan opplever du at samarbeidet mellom kolleger er på din arbeidsplass?
- I hvor stor grad deler de ansatte kompetanse og erfaringer med hverandre?
- Hvilke insentiver har du til å dele kompetanse med de andre medarbeiderne?
- Er det organisert/ tilrettelagt for kompetansedeling fra ledelsen?

Selvledelse

- I hvor stor grad styrer/organiserer du din egen arbeidshverdag?
- Hvilken påvirkning har ledelsen på dine arbeidsoppgaver?
- Hvor viktig er selvstendighet i arbeidet/selvstendig arbeidshverdag for deg?
- Finner du arbeidsoppgavene dine meningsfulle?
- Hva tenker du på når du hører ordet selvledelse?



[Meldeskjema](#) / [Bacheloroppgave innen HR \(kompetanseutvikling i kunnskapsbedri...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

544727

Vurderingstype

Standard

Dato

23.03.2023

Prosjekttittel

Bacheloroppgave innen HR (kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter)

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig

Atle Nyhagen

Student

Stine Berg

Prosjektperiode

09.01.2023 - 12.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 12.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!